

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра «Экономика и управление»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические рекомендации к лабораторным работам
для студентов направления подготовки 27.03.05 «Инноватика»
дневной формы обучения*

Электронная библиотека Белорусско-Российского университета
<http://e.biblio.bru.by/>



Могилев 2018

УДК 658
ББК 65.29
С 27

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономика и управление» «19» сентября 2018 г.,
протокол № 2

Составители: канд. техн. наук, доц. Т. В. Пузанова;
ст. преподаватель Т. М. Лобанова

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. В. Романькова

Методические рекомендации содержат методику проведения лабораторных работ для студентов направления подготовки 27.03.05 «Инноватика» и перечень рекомендуемой литературы.

Учебно-методическое издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ответственный за выпуск	И. В. Ивановская
Технический редактор	А. Т. Червинская
Компьютерная верстка	Е. С. Лустенкова

Подписано в печать . Формат 60×84 /16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 31 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Государственное учреждение высшего профессионального образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 24.01.2014.
Пр. Мира, 43, 212000, Могилев.

© ГУ ВПО «Белорусско-Российский
университет», 2018



Содержание

1	Анализ текущего состояния бизнеса.....	4
2	Анализ стратегических ресурсов предприятия и направлений деятельности.....	6
3	Построение стратегической пирамиды организации.....	9
4	Анализ и оценка конкурентной позиции. SWOT-анализ.....	10
5	Анализ издержек и «цепочка ценностей» М. Портера, модель Мак-Кинси.....	15
6	Оценка проектов НИОКР. Маркетинговые критерии.....	18
7	Оценка проектов НИОКР. Научно-технические и производственные критерии.....	18
8	Финансовая оценка научно-технических проектов.....	20
9	Оценка эффективности инвестиций в НИОКР.....	22
10	Разработка продуктовой стратегии организации.....	24
11	Разработка конкурентной стратегии предприятия.....	28
	Список литературы.....	29
	Приложение А. Вопросы для защиты лабораторных работ.....	30



1 Анализ текущего состояния бизнеса

Цель работы: изучить методику и провести анализ текущего состояния бизнеса.

Задание 1

На основе бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках провести анализ прибыльности капитала предприятия (по материалам производственной практики), заполнить таблицу 1.1. Дать оценку изменениям показателей рентабельности.

Таблица 1.1 – Анализ прибыльности капитала предприятия

Показатель	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+, -)
1. Чистая прибыль, тыс. р.			
2. Среднегодовая стоимость общих активов, тыс. р.			
3. Среднегодовая стоимость долгосрочных активов, тыс. р.			
4. Среднегодовая стоимость краткосрочных активов, тыс. р.			
5. Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. р.			
6. Рентабельность общих активов, %			
7. Рентабельность долгосрочных активов, %			
8. Рентабельность краткосрочного капитала, %			
9. Рентабельность собственного капитала, %			
10. Выручка от реализации, тыс. р.			
11. Рентабельность реализации, %			

Задание 2

Рассчитать показатели самоокупаемости и самофинансирования при условии, что:

- амортизационные отчисления составляют 10 % от среднегодовой стоимости ОФ предприятия;
- в фонд накопления направляется 55 % чистой прибыли.

Методические указания

Самофинансирование означает финансирование за счет собственных источников амортизационных отчислений и прибыли. Термин «самофинансирование» выделяется из общепринятого положения финансирования производственно-торгового процесса, что обусловлено прежде всего повышением роли амортизационных отчислений и прибыли в обеспечении фирм капиталом за счет внутренних источников накопления. Однако фирма не всегда может полностью обеспечить себя собственными финансовыми ресурсами и поэтому широко использует заемные и привлеченные денежные средства как элемент, дополняющий

самофинансирование. Принцип самофинансирования реализуется не только через стремление накопления собственных денежных источников, но и через рациональную организацию производственно-торгового процесса, постоянное обновление основных фондов, гибкое регулирование потребности рынка.

Эффективность самофинансирования и его уровень зависят от удельного веса собственных источников.

Данные для анализа уровня самофинансирования фирмы представить в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Анализ уровня самофинансирования

Показатель	Прошлый год	Отчетный год	Изменение
Прибыль, отчисления в фонд накопления, р.			
Амортизационные отчисления, р.			
Заемные средства, р.			
Кредиторская задолженность и другие привлеченные средства, р.			
Коэффициент самофинансирования			
Коэффициент финансовой устойчивости			
Коэффициент устойчивости процесса самофинансирования			

Уровень самофинансирования оценивается с помощью следующих коэффициентов.

1 Коэффициент финансовой устойчивости – это соотношение собственных и заемных средств:

$$K_{\phi} = \frac{M}{K + Z}, \quad (1.1)$$

где M – собственные средства, р.;

K – заемные средства, р.;

Z – кредиторская задолженность и другие привлеченные средства, р.

Чем выше величина данного коэффициента, тем устойчивее финансовое положение хозяйствующего субъекта.

Источниками образования собственных средств являются уставный капитал, добавочный капитал, отчисления от прибыли (в фонд накопления, в фонд потребления, в резервный фонд), целевые финансирование и поступления, арендные обязательства.

2 Коэффициент самофинансирования

$$K_c = \frac{\Pi + A}{K + Z}, \quad (1.2)$$

где Π – прибыль, направляемая в фонд накопления, р.;

A – амортизационные средства (от среднегодовой стоимости основных



фондов (см. таблицу 1.1)), р.

Поскольку величина $(П + А)$ представляет собой собственные средства, направленные на финансирование расширенного воспроизводства, то данный коэффициент показывает, во сколько раз эти собственные средства превышают заемные.

Коэффициент самофинансирования характеризует определенный запас финансовой прочности хозяйствующего субъекта. Чем больше величина этого коэффициента, тем выше уровень самофинансирования.

Одновременно коэффициент самофинансирования является индикатором вовлечения в хозяйственный процесс заемных (привлеченных) средств. При снижении коэффициента самофинансирования хозяйствующий субъект осуществляет необходимую переориентацию своей производственной, торговой, технической, финансовой, организационно-управленческой и кадровой политики.

3 Коэффициент устойчивости процесса самофинансирования

$$K_y = \frac{K_c}{K_\phi} = \frac{(П + А)(K + З)}{(K + З)M} = \frac{П + А}{M}. \quad (1.3)$$

Коэффициент устойчивости процесса самофинансирования показывает долю собственных средств, направляемых на финансирование расширенного воспроизводства. Чем выше величина данного коэффициента, тем устойчивее процесс самофинансирования в хозяйствующем субъекте, тем эффективнее используется этот метод рыночной экономики.

2 Анализ стратегических ресурсов предприятия и направлений деятельности

Цель работы: провести стратегический анализ внутренней среды организации с применением метода SNW-анализа, научиться составлять многофакторную модель ADL-LC для конкретного диверсифицированного предприятия.

Задание 1

Провести стратегический SNW-анализ для конкретного предприятия (ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию) с учетом специфики его деятельности и сделать соответствующие выводы. В каждой строке трафарета (таблица 2.1) поставить только один крестик, или в колонке S, или в колонке N, или в колонке W.

Методические указания

Традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – это SWOT-подход, но только в части SW, т. е. с позиции



сильных и слабых сторон организации. В большинстве организаций используется SNW-подход к анализу внутренней среды организации.

Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и, может быть, усилить дополнительно; а слабые стороны, т. е. плохой внутренний ресурс, устранить.

SNW-анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – аббревиатура трех английских слов:

S – Strengths – сильная позиция (сторона);

N – Neutral – нейтральная позиция;

W – Weaknesses – слабая позиция (сторона).

Таким образом, при SNW-подходе все сказанное о SW-подходе сохраняется, но при этом еще добавляется особая – нейтральная, т. е. N-позиция. В результате получаем: во-первых, при SNW-подходе все достоинства SW-подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т. е. своеобразная нулевая точка конкуренции.

Поэтому для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии S.

В целях получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW-подхода заполняется таблица 2.1.

Таблица 2.1 – Стратегический SNW-анализ внутренней среды

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
	S сильная	N нейтральная	W слабая
1	2	3	4
1 Общая (корпоративная) стратегия			
2 Бизнес- стратегии (в целом) и в разрезе бизнесов			
3 Организационная структура			
4 Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1 финансы как состояние текущего баланса			
4.2 финансы как уровень бухучета			
4.3 финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т. д.)			
4.4 финансы как уровень финансового менеджмента			
5 Конкурентоспособность продукции (в целом) и по видам продуктов			
6 Структура затрат (уровень себестоимости) по видам бизнеса			
7 Информационная технология			



Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4
8 Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
9 Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
9.1 способность к лидерству первого лица организации			
9.2 способность к лидерству всего персонала			
10 Уровень производства (в целом), в том числе:			
10.1 как качество материальной базы			
10.2 как качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
10.3 как качество рабочих (основное производство)			
11 Уровень маркетинга			
12 Качество торговой марки			
13 Качество менеджмента (т. е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			
14 Качество персонала (в целом)			
15 Репутация на рынке			
16 Отношения с органами власти (в целом) и по отдельным видам			
17 Инновации как исследования и разработки			
18 Послепродажное обслуживание			
19 Другие дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

Задание 2

В соответствии с указанными оценочными показателями осей матрицы ADL-LC провести целевой анализ каждого конкретного бизнеса выбранной организации и по результатам все бизнесы пропозиционировать в конкретных клетках матрицы. Сделать соответствующие выводы.

Методические указания

В матрице ADL по горизонтали (ось X) задается интегральная многофакторная оценка так называемой конкурентной позиции, а по вертикали (ось Y) – интегральная оценка жизненного цикла (рисунок 2.1). Для получения интегральной оценки применяют процедуру пофакторного взвешивания и различные экспертные оценки. Матрица модели ADL-LC – это матрица 5×4 (5 значений конкурентной позиции и 4 стадии жизненного цикла), в которой все отдельные бизнесы компании расположены в одной из ее 20 клеток.





Рисунок 2.1 – Матрица модели ADL- LC

Каждая клетка матрицы характеризует бизнес с разных сторон, но при этом четыре аспекта являются ведущими:

- 1) каждый бизнес имеет свою конкурентную позицию в общем бизнес-пространстве компании в координатах модели ADL- LC;
- 2) для каждой клетки характерны своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности;
- 3) каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трем вопросам: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции;
- 4) для каждой клетки характерны свои возможные стратегические маршруты по линии **Естественного развития** и линии **Избирательного развития**, а также свой набор типовых стратегических уточнений.

Для всех ячеек матрицы, которые пересекает та или иная линия развития, возможен выбор как минимум из двух альтернатив будущего стратегического маршрута.

3 Построение стратегической пирамиды организации

Цель работы: изучить цели выстраивания стратегической пирамиды, научиться определять типы стратегий в диверсифицированной и недиверсифицированной организациях. Изучить основные элементы, которые формируют стратегию диверсифицированной организации.

Задание

1 Самостоятельно определить объект исследования, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию.

2 Построить стратегическую пирамиду для выбранного предприятия, определить ответственных лиц за разработку и реализацию каждого типа стратегии.

3 Разработать корпоративную стратегию для выбранного предприятия, учитывая три основных элемента, которые формируют стратегию диверсифицированной (узкопрофильной) компании:

- деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании). Ответственные лица – руководители подразделений;

- функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности, которая имеет производственную стратегию, финансов, маркетинга и т. д.). Ответственные лица – руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения);

- операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов внутри функциональных направлений). Ответственные лица – руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб, отделов).

4 Сделать соответствующие выводы.

4 Анализ и оценка конкурентной позиции. SWOT-анализ

Цель работы: приобрести практические навыки анализа конкурентоспособности организации в рыночных условиях, а также конкуренции в отрасли с применением SWOT-методологии.

Задание 1. Использование SWOT-анализа для выявления главных стратегических факторов, определяющих сильные и слабые стороны предприятия

Провести SWOT-анализ выбранного субъекта хозяйствования. Определить обобщенный набор сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз для предприятия. Предложить не менее пяти факторов каждой группы. Определить также значимость факторов внутренней и внешней среды. Для конкретного предприятия эксперты по пятибалльной шкале определяют оценку влияния факторов внутренней и внешней среды на предприятие. Затем

находятся взвешенные оценки влияния факторов путем умножения экспертных значений факторов на их значимость (вес). Комплексная оценка производится по факторам внутренней и внешней среды. По значению комплексных оценок факторов внутренней и внешней среды судят о положении предприятия, выявляют его проблемы и устанавливают стратегические направления его развития. Взвешенные оценки могут служить также для отбора наиболее значимых факторов.

Результаты представить в виде таблиц 4.1 и 4.2. Сделать выводы.

Таблица 4.1 – Анализ сильных и слабых сторон

Внутренний стратегический фактор		Значимость фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
1 Сильные стороны				
1.1				
1.2				
..				
2 Слабые стороны				
2.1				
2.2				
...				
Итоговая оценка				

Таблица 4.2 – Анализ возможностей и угроз внешней среды

Внешний стратегический фактор		Значимость фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
1 Возможности фирмы				
1.1				
1.2				
...				
2 Угрозы фирмы				
2.1				
2.2				
...				
Итоговая оценка				

Задание 2. Использование SWOT-анализа для выявления проблем, стоящих перед предприятием

Используя SWOT-анализ, необходимо определить проблемы, стоящие перед предприятием, и выявить стратегические направления его развития.

SWOT-анализ направлен на выявление сильных и слабых сторон организации, возможностей, определяемых как внутренней средой, так и внешним окружением, а также угроз, исходящих в основном из внешней среды.

В процессе проведения SWOT-анализа необходимо:

- сформировать таблицу 4.3 сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей;
- рассмотреть различные сочетания сильных и слабых сторон в деятель-

ности предприятия с возможностями и угрозами. Используя пятибалльную шкалу, дать оценку значимости сочетания той или иной сильной (слабой) стороны предприятия с той или иной угрозой (возможностью) и на основе этих оценок сформировать таблицу 4.4.

Таблица 4.3 – Сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности

Сильная сторона	Слабая сторона
Угроза	Возможность

По данным этой матрицы расставить приоритеты, на основе которых должны распределяться ресурсы между различными выявленными проблемами;

Таблица 4.4 – Экспертные количественные оценки сочетаний сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами

Внешний фактор		Внутренний фактор								Итого
		Сильная сторона				Слабая сторона				
		1	2	1	2	
Угрозы	1									
	2									
	...									
Возможности	1									
	2									
	...									
Итого										

– сформировать проблемное поле предприятия (таблица 4.5), в котором формулируются имеющиеся проблемы, обусловленные тем или иным сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями);

– на основе таблицы 4.6 сформировать комплексные оценки этих проблем как суммы экспертных оценок ячеек, перекрываемых рассматриваемой проблемой. Таким образом, строится матрица, содержащая количественные оценки выявленных проблем и их ранжирование по значимости для предприятия. Ранги значимости используются для определения очередности реализации той или иной стратегии, сформированной для решения проблемы.

Таблица 4.5 – Проблемное поле

Внешние факторы		Внутренний фактор									
		Сильная сторона				Слабая сторона					
		1	2	...			1	2	...		
Угрозы	1										
	2										
	...										
Возможности	1										
	2										
	...										

Таблица 4.6 – Ранжирование проблем предприятия по значимости

Формулировка проблемы	Оценка проблемы, балл	Ранг проблемы*
1 Использование необходимых финансовых ресурсов для разработки новых видов услуг и внедрение их на рынок		
2 Расширение круга потребителей		
3 Переквалификация персонала для улучшения уровня обслуживания клиентов		
4 Обучение управленческого персонала и поиск новых методов управления		
5 Обучение персонала работе в форс-мажорных обстоятельствах		
6 Увеличение разнообразия услуг		
7 Привлечение постоянных потребителей услуг с помощью рекламы		
8 Политика сотрудничества государства в отношении работы с иностранными туристами		

Далее приведены примеры внешних и внутренних факторов предприятия.

Сильные стороны организации:

- наличие необходимых финансовых ресурсов;
- умение профессионально вести конкурентную борьбу;
- статус признанного лидера;
- полноценное использование производственного и маркетингового эффектов масштаба и освоения;
- наличие собственных технологий;
- относительно низкие затраты;

- эффективная реклама;
- навыки осуществления продуктовых инноваций;
- надежный, профессиональный менеджмент;
- эффективные производственные мощности.

Слабые стороны организации:

- отсутствие четкой стратегии;
- устаревшие производственные мощности;
- низкая прибыльность;
- отсутствие требуемых навыков и профессионализма;
- наличие проблем управления операциями;
- отставание в обновлении товара (например, в разработке новых маршрутов);

- слишком узкая продуктовая линия;
- неблагоприятный или недостаточно сформировавшийся имидж;
- слабые каналы сбыта;
- высокая по отношению к конкурентам удельная себестоимость.

Возможности организации:

- обслуживание дополнительных групп потребителей;
- выход в новый рынок или сегмент;
- расширение продуктовой линии с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов;
- связанная диверсификация;
- вертикальная интеграция;
- падение торговых барьеров, затрудняющих доступ к привлекательным международным рынкам;
- благодущие и успокоенность конкурентов;
- увеличение темпов роста рынка.

Угрозы для организации:

- вхождение на рынок мощного конкурента;
- рост продаж товаров-заменителей;
- снижение темпов роста рынка;
- неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;
- спад в экономике;
- протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств по защите собственных производителей;
- изменения во вкусах и предпочтениях потребителей;
- неблагоприятные демографические изменения.



5 Анализ издержек и «цепочка ценностей» М. Портера, модель Мак-Кинси

Цель работы: изучить метод анализа издержек и «цепочки ценностей», научиться составлять матрицу Мак-Кинси для конкретного предприятия и определять стратегические указания.

Задание 1

Разработать «цепочку ценностей» М. Портера для анализируемого в лабораторной работе 4 предприятия.

Методические указания

«Цепочка ценностей» – это инструмент стратегического анализа, направленный на подробное изучение деятельности организации с целью стратегического планирования. Идея цепочки ценности была предложена Майклом Портером для выявления источников конкурентного преимущества с помощью анализа отдельных видов деятельности компании. Цепочка ценности разделяет деятельность компании на стратегически важные виды деятельности с целью изучить издержки и существующие и возможные средства дифференциации. Конкурентное преимущество компании возникает как результат выполнения этих стратегических видов деятельности лучше конкурентов.

Общая ценность, которую фирма обеспечивает своим клиентам, измеряется общей выручкой, то есть количеством реализованных единиц и назначенной ценой. Цель каждой стратегии заключается в создании общей ценности, превышающей общие издержки, то есть максимизации общей маржи. Ценность и, соответственно, маржу создают стратегические важные виды деятельности, которые используют входящие материалы, человеческие ресурсы и технологии для выполнения своей функции. На каждом этапе результатом деятельности выступают информация (например, количество произведённых заказов), показатели производительности и брака, а также финансовые показатели. Все этапы деятельности компании подразделяются на основные и вспомогательные. В большинстве компаний, вне зависимости от того, в какой отрасли они работают, присутствуют пять групп основных видов деятельности: входящая логистика; операции; исходящая логистика; маркетинг и продажи; сервис.

Вспомогательные виды деятельности отличаются от основных тем, что они обеспечивают деятельность одного или нескольких основных этапов, не работают непосредственно над продуктом и не взаимодействуют с клиентами. Выделяют следующие категории вспомогательных видов деятельности: развитие технологий; управление человеческими ресурсами; инфраструктура компании.

Цепочка ценностей компании является необходимым элементом

стратегического анализа издержек, предназначенного для сравнения издержек основных конкурентов и определения конкурентной позиции компании по издержкам относительно конкурентов.

Задание 2

Используя приведенный в методических указаниях рисунок 5.1 и показатели для оценки координат бизнесов (таблица 5.1), правильно пропозиционировать бизнесы по матрице McKinsey, которые входят в бизнес-портфель конкретной организации, выбранной по результатам практики или по месту работы. Сделать соответствующие выводы.

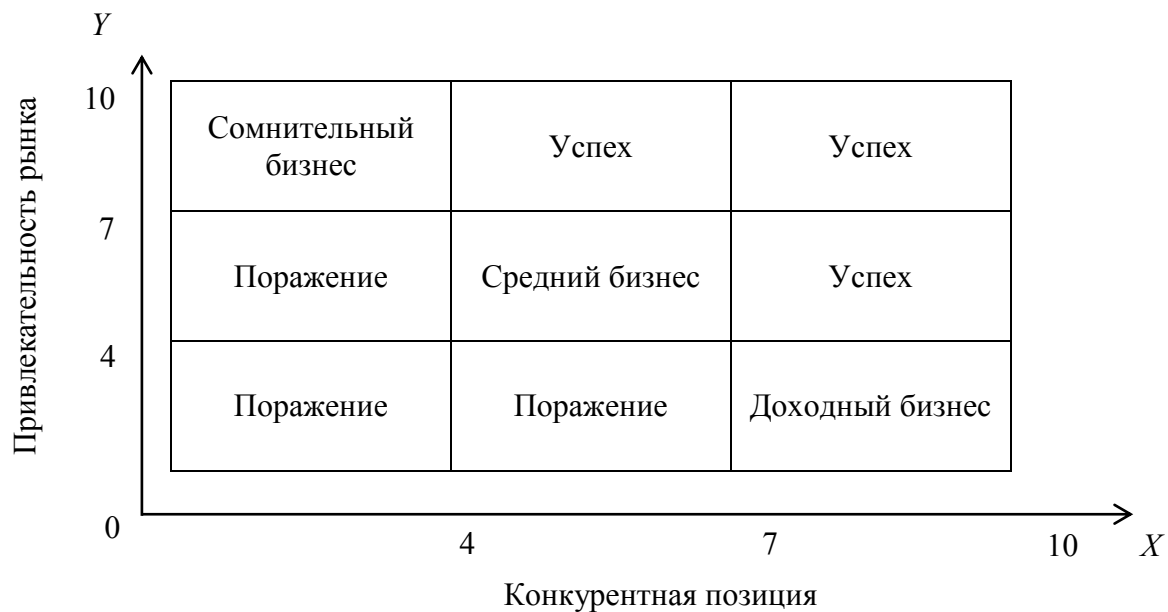


Рисунок 5.1 – Матрица McKinsey

Таблица 5.1 – Показатели (параметры) для оценки координат бизнесов при их позиционировании по модели GE /McKinsey

Оценка конкурентного статуса (ось X)	Оценка привлекательности рынка (ось Y)
1 Относительная доля рынка	1 Размер рынка и темпы роста
2 Разброс по прибыли относительно основных конкурентов	2 Особенности конкуренции
3 Способность конкурировать по ценам и качеству	3 Прибыльность рынка (ретроспектива и перспектива)
4 Технологические преимущества	4 Требования к технологиям и инвестициям
5 Маркетинговые преимущества	5 Барьеры входа и выхода
6 Уровень менеджмента	6 Сезонность
7 Знание потребителя и рынка	7 Цикличность
8 Гибкость	8 Воздействия внешней среды (в том числе политических, социальных, правовых и других факторов)

Методические указания

Модель Мак-Кинси (модель GE/McKinsey или матрица McKinsey) – многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов.

Матрица McKinsey – матрица формата 3×3 , которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов организации. Считается, что положительная характерная особенность модели GE/McKinsey состоит в том, что она преодолевает такой существенный недостаток модели BCG, как слишком упрощенное построение горизонтальной и вертикальной осей ее матрицы.

В отличие от матрицы BCG, в матрице McKinsey (см. рисунок 5.1) горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса, а вертикальная – интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу.

В матрице по оси Y оцениваются параметры конкретного бизнеса, которые организации практически неподконтрольны, т. е. фактически это значимые факторы ее внешней среды; по оси X зафиксированы параметры позиционирования, которые от организации зависят.

Анализируемые бизнесы могут отображаться на сетке матрицы в виде кругов, координаты центров которых задаются соответствующими показателями данного бизнеса по осям X , Y . Размер каждого круга пропорционален объему продаж на данном конкретном рынке. Доля конкретного бизнеса организации изображается как конкретный сегмент соответствующего круга.

6 Оценка проектов НИОКР. Маркетинговые критерии

Цель работы: научиться формировать маркетинговые критерии оценки проектов НИОКР.

Задание

Для предложенных проектов НИОКР сформировать систему маркетинговых критериев, используя следующие критерии:

- выявление потребностей;
- потенциальный объем продаж;
- временной аспект;
- воздействие на существующие продукты;
- ценообразование;
- уровень конкуренции;
- каналы распределения;
- стартовые затраты.

Дать им оценку с точки зрения рыночного потенциала и преимуществ фирмы.



7 Оценка проектов НИОКР. Научно-технические и производственные критерии

Цель работы: научиться формировать научно-технические и производственные критерии оценки проектов НИОКР.

Задание

Для предложенных проектов НИОКР сформировать систему научно-технических и производственных критериев. Сделать выводы.

Методические указания

В НИОКР следует говорить о едином процессе технико-экономического проектирования. Согласованность проекта со стратегией НИОКР обеспечивается посредством отбора проектов с учетом сбалансированности портфеля НИОКР, сформированного в интересах достижения целей корпорации. Технический успех любого проекта есть достижение проектных технических показателей в рамках выделенных финансовых средств и в требуемые сроки. Если существуют какие-либо сомнения относительно конкретного аспекта проекта, то обычным решением является разработка параллельных подходов. Обычно на этапе представления проектных предложений на экспертизу вероятность того, что будет получено по крайней мере одно приемлемое решение, достаточно велика.

Оценки стоимости разработки и времени, необходимого для ее завершения, наиболее важны. Эти показатели выступают в качестве меры объема научно-технических ресурсов, вовлекаемых в проект, и длительности их использования. Важно не только наличие общего ресурса (финансирования), но и потребность в частных ресурсах и их наличие (специалисты высшей квалификации, площади, производственные рабочие, лабораторное оборудование, производственные мощности, информационное обеспечение и т. д.). Недостаток того или иного конкретного ресурса может стать решающим фактором в процессе выбора проекта. SWOT-анализ, проведенный компанией, даст ей информацию об основных отличительных преимуществах, которые следует использовать в разработке, чтобы сделать ее конкурентоспособной. К их числу могут относиться и частные виды ресурсов, к распределению которых между проектами необходимо подойти с особым вниманием. Следует также использовать в качестве критерия принятия решения степень влияния проекта на будущие разработки, например, следующее соображение: создаст ли этот проект базу для будущих разработок (в технологии, научном знании, методике решения конкретных задач, стандартизации и т. д.). Это будет стимулировать возможные будущие синергетические эффекты.

Внедрение нового продукта в производство редко проходит без трудностей. В первом приближении их можно разделить на две группы:

- 1) трудности, связанные с производственными мощностями для

нового продукта;

2) трудности производства проекта с затратами, гарантирующими получение необходимой прибыли.

Задержки вследствие обнаруживающихся трудностей приобретения нового оборудования, набора или подготовки персонала, проблем инженерного обслуживания оказывают воздействие на финансовое состояние и должны учитываться при оценке проекта. Оценивая проект, важно идентифицировать те его характеристики, которые могут вызвать определенные проблемы у производителя.

Окончательные издержки производства зависят от цен на материалы и комплектующие изделия, применяемых технологических процессов, капитальных вложений и организации производства. Эти издержки определяются и объемом продаж.

Таким образом, к числу основных производственных факторов, обеспечивающих успех проекта, относят:

- технологию, соответствующую типу производства;
- настоящий и будущий баланс производственных мощностей;
- рыночную обеспеченность уникальными материалами и комплектующими изделиями;
- доступность всех видов частных ресурсов;
- гибкость производства, его способность «воспринять» новые изделия и выпускать их с издержками, обеспечивающими конкурентоспособную цену;
- степень использования существующих технологии и оборудования.

8 Финансовая оценка научно-технических проектов

Цель работы: научиться осуществлять финансовую оценку научно-технических проектов.

Методические указания

Существуют различия между понятиями эффективности проекта и затрат компании. Высокая оценка окончательной эффективности проекта может отвлечь внимание от истощения финансовых ресурсов компании ввиду затрат на разработку и внедрение, которые состоят из затрат на НИОКР, включая создание опытного образца, капитальных вложений в производственные мощности, затрат на подготовку производства на серийном заводе, а также стартовых рыночных затрат.

Крайне важны не только размер отвлеченных средств, но и время их инвестирования. Наличие финансовых ресурсов для реализации проекта НИОКР зависит от состояния компании, определяемого всей ее деятельностью, всеми затратами и доходами. Поэтому денежные потоки компании, в том числе и при реализации проекта, должны оцениваться с максимально возможной точностью. Такой анализ может выявить следующее:



– максимальное значение отрицательного денежного потока не превышает финансовых ресурсов фирмы. В этом случае финансовые ограничения будут слабо влиять на выбор проекта;

– требуемые финансовые ресурсы достигли предела ожидаемого наличия средств. Риск нехватки средств возрастает, и надо пересмотреть график разработки, передвинуть максимум затрат во времени или разработать чрезвычайный план пополнения финансовых ресурсов;

– потребности в фондах могут превзойти их вероятное наличие. Проект может быть прекращен или могут быть использованы лицензирование, совместная разработка с другими фирмами.

Ни одна из инвестиционных возможностей не должна рассматриваться изолированно от всего портфеля инвестиций (на диверсификацию компании, расширение и модернизацию производства, НИОКР). Портфель НИОКР постоянно меняется. Его содержание всегда зависит от прошлых решений, однако балансировка требует появления новых проектов.

При финансовом анализе инвестиций в промышленные мощности и в НИОКР можно отметить следующее различие. Финансовая информация в случае принятия решения, например, о строительстве завода более надежна, чем при решениях по большинству научно-технических проектов, особенно на ранних этапах. С другой стороны, НИОКР имеют то преимущество, что их обычно можно прекратить с меньшими финансовыми потерями.

В процессе разработки проекта имеют место определенные «контрольные точки»:

- решение о разработке полного комплекта рабочей документации;
- решение о производстве опытного образца;
- решение о создании производственной базы.

В случае положительного решения в каждой «контрольной точке» выделяются соответствующие финансовые ресурсы. Поэтому до перехода к следующей фазе проекта должна осуществляться его переоценка, т. е. финансовый анализ. При этом снижение технической неопределенности – лишь одна сторона такого уточнения. Другая цель – уменьшение экономической неопределенности проекта, его рыночной будущности.

При определенных обстоятельствах для крупных проектов стоимость разработки может выступать в качестве решающего фактора. В таких случаях требуются более точные оценки, и, следовательно, нужно сосредоточить усилия на получении необходимой информации. Рассмотрим три конкретные ситуации.

1 Для определенного круга сложных технических изделий характерны высокий уровень затрат на НИОКР и небольшое количество изделий на стадии производства. В этом случае может оказаться желательным уменьшение общих затрат на НИОКР за счет некоторого понижения технического уровня изделий («лучшее – враг хорошего»). Однако подобное снижение затрат на НИОКР может привести к увеличению удельных издержек производства. Ситуация иллюстрируется рисунком 8.1, где вариант 1 – высокие затраты на НИОКР,



низкие удельные производственные издержки; вариант 2 – сниженные затраты на НИОКР и более высокие удельные производственные расходы. Очевидно, что при сравнительно небольших объемах выпуска выгоднее вариант 2 финансовой политики.

2 При ориентации на создание продукта с коротким жизненным циклом (например, при прогнозе появления нового технического принципа) финансовый успех в большей мере будет зависеть от удлинения жизненного цикла товара за счет его более быстрой разработки и внедрения на рынке. Таким образом, могут оказаться целесообразными дополнительные затраты на ускорение НИОКР.

3 При разработке продукта, предназначенного для рынка, занятого уже освоенным продуктом, выпускаемым конкурентом, успех будет зависеть от разработки или более дешевого, или более качественного продукта. Однако априори неясно, что предпочтет потребитель. Поэтому необходимы дополнительные затраты на маркетинговые исследования, поскольку правильное решение имеет ключевое значение для успеха продукта. Следует отметить, что повышение технического уровня, как правило, сопровождается возрастанием издержек производства.

Таким образом, финансовый анализ может рассматриваться как непрерывный процесс в рамках НИОКР. Реалистичный подход к проблеме базируется:

- на признании того факта, что первоначальный отбор – ограниченное решение;
- на выявлении тех областей, где экономический успех особенно чувствителен к ошибкам в оценках;
- на выделении ресурсов на информацию в этих «чувствительных областях»;
- на использовании полученной информации для принятия решений (отказ от проекта, его переориентировка, необходимость дополнительных затрат на информацию, имеющую решающее значение).

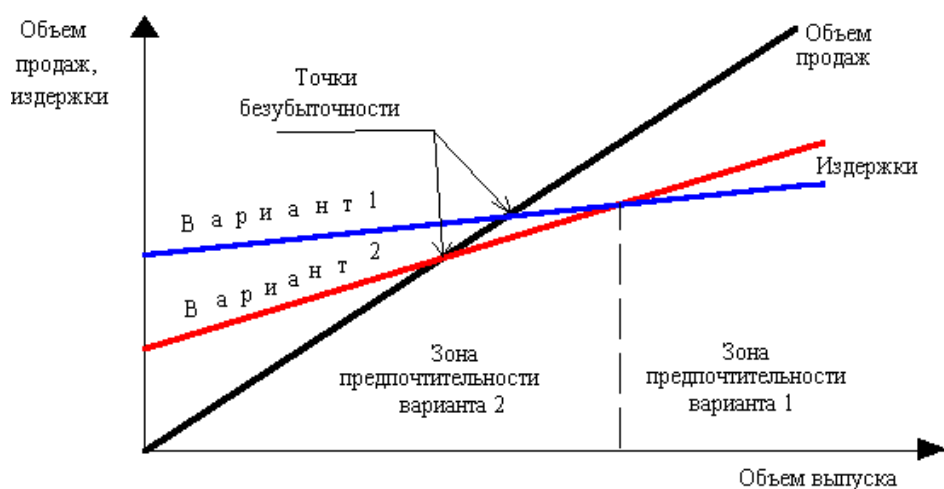


Рисунок 8.1 – Чувствительность прибыли к стоимости НИОКР для высокотехнологичных проектов с низким объемом продаж

Задание

Провести анализ предложенного научно-технического проекта и определить, какая из рассмотренных в методических указаниях ситуация для него характерна. Сделать соответствующие выводы по финансовой оценке.

9 Оценка эффективности инвестиций в НИОКР

Цель работы: научиться определять экономическую эффективность инвестиций в НИОКР.

Методические указания

Для оценки общей экономической эффективности инженерно-конструкторских решений может использоваться система следующих показателей: интегральный эффект; индекс рентабельности; норма рентабельности; период окупаемости.

Интегральный эффект представляет собой величину разностей результатов и затрат за расчетный период, приведенных к одному, обычно начальному, году, т. е. с учетом дисконтирования результатов и затрат:

$$\mathcal{E}_{инт} = \sum_{t=0}^{T_p} (P_t - Z_t) \alpha_t, \quad (9.1)$$

где T_p – расчетный год;

P_t – результат в t -й год, р.;

Z_t – инновационные затраты в t -й год, р.;

α_t – коэффициент дисконтирования.

Индекс рентабельности представляет собой отношение приведенных доходов к приведенным на эту же дату инновационным расходам. Расчет индекса рентабельности J_R ведется по формуле

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_t \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} K_t \alpha_t}, \quad (9.2)$$

где D_t – доход в периоде t , р.;

K_t – размер инвестиций в инновации в периоде t , р.

В числителе этого выражения – величина доходов, приведенных к моменту начала реализации инноваций, а в знаменателе – величина инвестиций в инновации, дисконтированных к моменту начала процесса инвестирования. Другими словами, здесь сравниваются две части потока платежей: доходная и инвестиционная. В условиях жесткого дефицита средств предпочтение должно отдаваться тем решениям, для которых наиболее высок индекс рентабельности.



Норма рентабельности E_p представляет собой ту норму дисконта, при которой величина дисконтированных доходов за определенное число лет становится равной инновационным вложениям. В этом случае доходы и затраты инновационного проекта определяются путем приведения к расчетному моменту:

$$D = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1 + E_p)^t}; \quad K = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1 + E_p)^t}. \quad (9.3)$$

Данный показатель иначе характеризует уровень доходности конкретного инновационного решения, выражаемый дисконтной ставкой, по которой будущая стоимость денежного потока от инноваций приводится к настоящей стоимости инвестиционных средств.

Период окупаемости T_o является одним из наиболее распространенных показателей оценки эффективности инвестиций. В отличие от используемого в отечественной практике показателя «срок окупаемости капитальных вложений», он также базируется не на прибыли, а на денежном потоке с приведением инвестируемых средств в инновации и суммы денежного потока к настоящей стоимости. Ориентация на показатель «период окупаемости» часто выбирается в тех случаях, когда нет уверенности, что инновационное мероприятие будет реализовано, и потому владелец средств не рискует доверить инвестиции на длительный срок.

Формула для расчета периода окупаемости

$$T_o = \frac{K}{D}, \quad (9.4)$$

где K – первоначальные инвестиции, р.;

D – ежегодные денежные доходы от использования решения, р.

Задание 1

Предложены к внедрению три изобретения. Определить, какое из них наиболее рентабельное (таблица 9.1).

Таблица 9.1 – Исходные данные

Инвестиции K , млн р.	Предполагаемый доход D , млн р.
446,5	640,2
750,6	977,5
1250,0	1475,5

Задание 2

В производство внедряется новый агрегат. Определить экономический эффект от использования данного агрегата с учетом фактора времени, а также величину удельных затрат (таблица 9.2).



Таблица 9.2 – Исходные данные

Показатель	Год расчетного периода					
	1	2	3	4	5	6
Результаты, р.	14260	15812	16662	18750	26250	28750
Затраты, р.	996	4233	10213	18140	18396	20148
Коэффициент дисконтирования при ставке 10 %	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

10 Разработка продуктовой стратегии организации

Цель работы: научиться оптимизировать продуктовую программу организации на текущий год и заданную стратегическую перспективу, определять продуктивно- маркетинговый аспект развития организации.

Методические указания

Продуктивно-маркетинговая стратегия (ПМС) – это подсистема общей стратегии, которая нацелена на анализ, разработку и принятие комплекса стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества и объема производства продуктов организации, а также реализации продуктов на соответствующих рынках.

Правильная продуктивно-маркетинговая стратегия представляет собой ключевую стратегию и выживания, и спокойного существования, и экономического роста, и крупного успеха.

Продукт – целостный комплекс, который может состоять из отдельного материального продукта, материального продукта (продуктов) и соответствующих услуг, работ и т. д., т. е. определенная ценность, поставляемая данной организацией на рынок в виде конкретной товарной единицы.

Продуктивно-маркетинговая программа – это долгосрочная программа конкретных действий, реализующих продуктивно-маркетинговую стратегию. Ключевая роль данной стратегии/программы проистекает из глубокого понимания и практического освоения тезиса: маркетинг сегодня – это не функция, а способ делать деньги.

Ключевой элемент и важнейшая задача ПМС – это оптимизация продуктовой программы организации на текущий год и заданную стратегическую перспективу. Практически любой организации желательно абсолютно точно знать, сколько и каких конкретно продуктов-товаров надо представить на конкретные рынки в конкретные периоды времени.

Для решения данной задачи используют различные методы и подходы.

Первый подход – это набор формализованных процедур, обобщающих результаты соответствующих маркетинговых исследований. Второй подход реализуется через процедуру последовательного заполнения соответствующих анкет-трафаретов.



Практическое применение трафаретного подхода сводится к следующей последовательности действий.

Первый шаг: при определении продуктового профиля на текущий год и на конкретную стратегическую перспективу в трафарете 1 (таблица 10.1) сначала выписывается весь соответствующий перечень продуктов организации с разбивкой на две структурные группы: Традиционные продукты и Новые продукты.

Таблица 10.1 – Трафарет анкеты 1

Полный перечень продуктов	Прошлый год. Приоритет (факт)	Текущий год. Приоритет (план)	Следующий год. Приоритет (план)
I Традиционные продукты			
1			
2			
3			
...			
n			
II Новые продукты			
1			
2			
3			
...			
n			

В таком виде трафарет 1 представляется высшему коллегиальному исполнительному органу организации (Правлению), на котором при участии всех необходимых ведущих специалистов принимается первое решение по продуктовой стратегии/программе.

Второй шаг: в организации принимается конкретная система приоритетов по продукту, например:

- 1 – максимальная концентрация;
- 2 – необходимый минимум;
- 3 – остаточный принцип (в том числе полное прекращение деятельности по отдельным продуктам/программам).

Приоритеты по концентрации совокупных ресурсов и усилий организации:

- 1 – максимальная концентрация;
- 2 – необходимый минимум;
- 3 – остаточный принцип.

Приоритет 1 – по данному продукту организация по факту или в своих планах на будущее намерена осуществить максимальную концентрацию всех своих ресурсов, т.е. на момент принятия решения данный продукт имеет для организации высокую системную приоритетность.

Приоритет 2 – по данному продукту организация по факту или в своих планах на будущее намерена обеспечить некую минимально необходимую концентрацию своих совокупных ресурсов (меньше, чем по приоритету 1,

и больше, чем по приоритету 3).

Приоритет 3 – по данному продукту организация по факту уже выделяла минимум ресурсов или в своих планах на будущее намерена ограничиться минимальным ресурсным обеспечением, включая возможность консервации для данного продуктового направления или даже полного прекращения по нему какой-либо деятельности.

Третий шаг – сначала в колонке за предшествующий год по каждой позиции полного перечня продуктов (по соответствующей графе) проставляется только одна из трех цифр (1, 2, 3), обозначающая реальный по факту приоритет, который в предыдущем году имел данный продукт для организации.

В случае, когда помещенный в полный перечень продукт задействован не был, ставится прочерк. Затем аналогично заполняются колонки на текущий год и на конкретную стратегическую перспективу.

Таким образом, устанавливается предварительная система приоритетов по конкретным годам в разрезе всех продуктовых позиций.

Четвертый шаг – на высшем коллегиальном исполнительном органе организации обсуждается предварительная система приоритетов, выставленная каждым его членом в разрезе всех позиций полного перечня продуктов.

Проводятся согласования различных точек зрения и предварительное определение единой для организации системы приоритетов по продукту на текущий год.

По аналогичной процедуре проводятся согласования и предварительное определение системы приоритетов организации по продукту на конкретную стратегическую перспективу.

Пятый шаг – все продукты, получившие текущий приоритет 1, заносятся в перечень отдельного трафарета 2 (таблица 10.2).

Таблица 10.2 – Трафарет анкеты 2

Полный перечень продуктов	Приоритет (план)
I Традиционные продукты	
1	1.
2	1.
3	1.
...	1.
n	1.
II Новые продукты	
1	1.
2	1.
3	1.
...	1.
n	1.

По данному перечню сначала проводятся отдельное обсуждение и согласование мнений, а затем – утверждение приоритета 1 по отдельным позициям и перечню в целом.



После утверждения (если коллегиальный орган сочтет необходимым) в рамках уже утвержденной системы приоритета 1 в разрезе всех (или отдельных) позиций может быть сделан следующий шаг по ее углублению (развитию). Против каждой продуктовой позиции в трафарете 2 в колонке текущего года после единицы с точкой (1.) ставится одна из трех цифр (1, 2, 3).

Приоритеты по концентрации совокупных ресурсов и усилий организации:

- 1 – максимальная концентрация;
- 2 – необходимый минимум;
- 3 – остаточный принцип.

Таким образом, в рамках приоритета 1 устанавливается своя собственная система приоритетов, и соответствующие продукты с индексом 1.1 утверждаются как суперприоритетные. На производстве или реализации именно этих продуктов, которые получили приоритет 1.1 в текущем году или на стратегическую перспективу, организация планирует системным образом сконцентрировать максимум своих самых лучших ресурсов и соответствующих усилий. Завершается пятый шаг официальным утверждением полного перечня продуктов, получивших на текущий год приоритет 1.

Шестой шаг. По аналогии с трафаретом 2 проводится работа с трафаретом 3 (таблица 10.3), т. е. устанавливается продуктовый профиль организации на стратегическую перспективу.

Таблица 10.3 – Трафарет анкеты 3

Полный перечень продуктов	Приоритет (план)
I Традиционные продукты	
1	
2	
3	
...	
n	
II Новые продукты	
1	
2	
3	
...	
n	

Приоритеты по концентрации совокупных ресурсов и усилий организации:

- 1 – максимальная концентрация;
- 2 – необходимый минимум;
- 3 – остаточный принцип.

Завершается шестой шаг официальным утверждением продуктового профиля организации на конкретную стратегическую перспективу.

Задание

1 Используя трафаретный подход, определить продуктовый профиль организации. Организация выбирается студентом самостоятельно (место

прохождения производственной практики, работы).

2 Заполнить трафареты 1, 2, 3, используя вышеприведенную пошаговую методику трафаретного подхода.

3 По результатам заполнения трафаретов 1, 2, 3 сделать выводы о том, какие продукты будут производиться или продаваться организацией.

11 Разработка конкурентной стратегии предприятия

Цель работы: научиться различать главных и основных конкурентов для конкретной организации, определять конкурентные преимущества и недостатки.

Методические указания

При анализе конкурентов необходимо вернуться к понятию конкурентного преимущества. Относительно конкретного товара-продукта его конкуренты-продукты, а также соответствующие конкуренты-организации делятся на главные и основные.

Совокупность основных товаров-конкурентов определяет данный конкретный рынок. Главными среди основных товаров по отношению к данному конкретному продукту-товару на данном конкретном рынке являются те, что претендуют на роль лидеров.

При анализе конкурентов по продуктам также целесообразно использовать трафаретный подход. Представим его в виде пошаговой процедуры. Опишем такую процедуру для первичного элемента анализа, т. е. для данного конкретного продукта, который реализуется на данном конкретном рынке.

Первый шаг: установление полного перечня главных и основных конкурентов (таблица 11.1). Сначала устанавливаются главные конкуренты, затем – основные.

Второй шаг: определение исчерпывающего перечня частных конкурентных преимуществ/недостатков. По каждому элементу анализа, по конкретному перечню (кругу) сначала главных, а затем и основных конкурентов определяются полный список его качественных конкурентных преимуществ и соответствующий перечень качественных конкурентных недостатков.

Качественное конкурентное преимущество означает, что по одному или нескольким параметрам данный продукт качественно превосходит своего конкурента, т. е. превосходит по какому-либо конкретному качеству без установления количественной меры такого превосходства. Критерием качественного определения конкретного частного конкурентного преимущества/недостатка может служить достоверная оценка влияния соответствующего свойства анализируемого продукта на цену его реализации на данном конкретном рынке относительно цены реализации конкретного продукта-конкурента.

Третий шаг: свод по частным конкурентным преимуществам/недостаткам.

Если объединяются все продукты-товары продуктового профиля, то получается таблица, или свод, под названием:

«Частные конкурентные преимущества/недостатки продуктового профиля _____».
(наименование организации)

Таблица 11.1 – Трафарет 5

I.	Главный конкурент			
	Наименование продукта-конкурента	Наименование организации-конкурента	Конкурентные преимущества	Конкурентные недостатки
1.				
2.				
...				
n				
II.	Основные конкуренты			
I.				
...				
n				

Задание

1 Для освоения техники анализа главных и основных конкурентов по товарам-продуктам, включенным в продуктовый профиль анализируемой организации, заполнить трафарет 5 (таблица 11.1).

2 Обосновать свой выбор, сделать соответствующие выводы.

Список литературы

1 **Аналоуи, Ф.** Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник: пер с англ. / Ф. Аналоуи, А. Карами. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 400 с.

2 **Баринов, В. А.** Стратегический менеджмент: учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 285 с.

3 **Ильин, А. И.** Планирование на предприятии : учебное пособие / А. И. Ильин. – 9-е изд.; стер. – Минск : Новое знание; Москва : ИНФРА-М, 2014. – 668 с.

4 **Карасева, И. М.** Финансовый менеджмент: учебное пособие / И. М. Карасева, М. А. Ревякина; под ред. Ю. П. Анискина. – Москва: Омега-Л, 2008. – 335 с.



Приложение А (обязательное)

Вопросы для защиты лабораторных работ

Лабораторная работа № 1

- 1 Какова цель лабораторной работы?
- 2 Какие выводы можно сделать по результатам текущего анализа состояния бизнеса анализируемого предприятия?
- 3 Какие виды показателей рентабельности применялись и что они показывают?
- 4 Что такое самофинансирование?
- 5 С помощью каких коэффициентов оценивается уровень самофинансирования?

Лабораторная работа № 2

- 1 Какова цель лабораторной работы?
- 2 Чем отличается SNW-подход от SW-подхода при проведении стратегического анализа внутренней среды организации?
- 3 Какие выводы можно сделать по полученным результатам SNW-анализа?
- 4 Какие интегральные многофакторные переменные используются при построении матрицы модели ADL-LC?
- 5 Как можно позиционировать бизнесы в конкретных клетках матрицы ADL?

Лабораторная работа № 3

- 1 Какова цель лабораторной работы?
- 2 Что представляет собой стратегическая пирамида для диверсифицированной (узкопрофильной) компании?
- 3 Какую корпоративную стратегию можно предложить для выбранного предприятия?

Лабораторная работа № 4

- 1 Какова цель лабораторной работы?
- 2 В чем заключается суть метода SWOT-анализа при оценке конкурентоспособности организации в рыночных условиях?
- 3 Как формируется проблемное поле анализируемого предприятия?
- 4 Перечислите внешние факторы анализируемого предприятия.
- 5 Перечислите внутренние факторы анализируемого предприятия.
- 6 Перечислите проблемы анализируемого предприятия.



Лабораторная работа № 5

- 1 Какова цель лабораторной работы?
- 2 В чем суть метода анализа «цепочки ценностей» как инструмента стратегического анализа?
- 3 Какие выводы можно сделать по результатам анализа издержек?
- 4 Каковы суть модели GE/McKinsey и принципы построения матрицы McKinsey?
- 5 Какие выводы можно сделать по результатам применения матрицы McKinsey по анализируемому предприятию?

Лабораторная работа № 6

- 1 Какова цель лабораторной работы?
- 2 Какую систему маркетинговых критериев для рассмотренных проектов НИОКР можно использовать?
- 3 Какие выводы можно сделать, используя предложенную систему критериев?

Лабораторная работа № 7

- 1 Какова цель лабораторной работы?
- 2 Какие научно-технические критерии можно применять для оценки проектов НИОКР?
- 3 Какие производственные критерии можно применять для оценки проектов НИОКР?
- 4 Какие выводы можно сделать, используя предложенную систему критериев?

Лабораторная работа № 8

- 1 Какова цель лабораторной работы?
- 2 В чем состоит суть финансового анализа при оценке научно-технических проектов?
- 3 Какова специфика создаваемого в научно-техническом проекте продукта и как это отражается на результатах финансовой оценки?

Лабораторная работа № 9

- 1 Какова цель лабораторной работы?
- 2 Какая система показателей используется для оценки экономической эффективности НИОКР?
- 3 Сформулируйте выводы по результатам решения задач.



Лабораторная работа № 10

- 1 Какова цель лабораторной работы?
- 2 В чем суть продуктово-маркетинговой стратегии?
- 3 Какие выводы можно сделать на основе заполненных трафаретов по анализируемым продуктам?

Лабораторная работа № 11

- 1 Какова цель лабораторной работы?
- 2 В чем суть понятия «конкурентное преимущество»?
- 3 В чем суть понятия «конкурентный недостаток»?
- 4 Какие выводы можно сделать на основе заполненных трафаретов по анализируемым продуктам?
- 5 Кому будут продаваться продукты организации?
- 6 Где (в каких регионах) будут продаваться продукты организации?
- 7 Какие цены на продукты организации конкурируют сейчас и будут конкурировать с ценами соответствующих аналогов?

