



**МАЭУ**

**МУРМАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

---

УТВЕРЖДАЮ

Начальник учебно-методического управления

Ю.В. Бирюков

«21» февраля 2018 г



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
по выполнению домашней контрольной работы по дисциплине  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Специальность**

**38.05.01 Экономическая безопасность**

**Специализация №1**

**Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности**

Мурманск

2018

**Стратегический менеджмент:** Методические рекомендации по выполнению домашней контрольной работы / Мурманск: ЧОУ ВО «МАЭУ», 2018. – 34 с.

**Стратегический менеджмент:** Методические рекомендации по выполнению домашней контрольной работы: предназначены для обучающихся по программе специалитета специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность». Являются едиными для всех форм обучения.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Методические рекомендации по выполнению контрольных заданий

Задания для домашней контрольной работы

Рекомендуемый список литературы

## ВВЕДЕНИЕ

Целями освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является:

- изучение основ управления государственной и муниципальной собственностью,
- формирование у студентов системных знаний в области теории управления объектами государственной и муниципальной собственности,
- приобретение теоретических знаний, необходимых для использования в своей профессиональной деятельности в условиях постоянно изменяющейся внешней среды,
- а также формирования компетенций для реализации их в будущей практической деятельности.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Таблица – Структура компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины

Код компетенции	Наименование компетенции	Вид деятельности и профессиональные задачи	Планируемые результаты	Уровень освоения компетенции
ПК-41	способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации	<b>Организационно-управленческая деятельность:</b> - организация работы малых коллективов и групп исполнителей в процессе решения конкретных профессиональных задач	<b>Знать</b> -основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности коммерческих и некоммерческих организаций <b>Уметь</b> разрабатывать стратегии обеспечения экономической безопасности организаций,	<b>Пороговый</b>

			<p>подготовке программ по ее реализации</p> <p><b>Владеть</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности коммерческих и некоммерческих организаций</li> </ul>	
			<p><b>Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности коммерческих и некоммерческих организаций</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации;</li> <li>- применять методы стратегического анализа,</li> <li>- применять методы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности коммерческих и некоммерческих организаций;</li> <li>- производить разрозненные операции процесса стратегического планирования;</li> </ul>	<b>Базовый</b>

			<p>- обосновывать выполняемые операции в рамках стратегического анализа;</p> <p><b>Владеть</b></p> <p>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности коммерческих и некоммерческих организаций</p>	
			<p><b>Знать</b></p> <p>- основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><b>Уметь</b></p> <p>- разрабатывать стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации</p> <p>- применять методы стратегического анализа, применять методы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>- производить разрозненные операции</p>	<p><b>Продвинутый</b></p>

			<p>процесса стратегического планирования;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обосновывать выполняемые операции в рамках стратегического анализа;</li> <li>- систематизировать и проводить анализ отдельных свойств исследуемого объекта;</li> <li>- сравнивать результаты и делать выводы из приведенного сравнения для последующей модернизации созданного алгоритма решения задачи.</li> <li>- выделять существенные признаки, свойства объекта, абстрагируясь от второстепенных в рамках стратегического анализа.</li> </ul> <p><b>Владеть</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности коммерческих и некоммерческих организаций;</li> <li>- различными методами стратегического анализа.</li> </ul>	
<b>ПК-42</b>	<p>способностью планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее</p>	<p>организационно-управленческая деятельность</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация работы малых коллективов и групп исполнителей в процессе решения конкретных</li> </ul>	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие и признаки коллектива;</li> <li>- функции менеджмента;</li> <li>- понятие контроля, признаки, виды</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовать работу</li> </ul>	<b>Пороговый</b>

	результатов	профессиональных задач	<p>малых коллективов исполнителей;  <i>ладеть:</i>          способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта          -способность планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов</p>	
			<p><i>знать:</i>          - понятие и признаки коллектива;          - понятие и признаки работы команды;          - основы планирования работы персонала;          - принципы работы руководителя;          - функции менеджмента;          --понятие контроля, признаки, виды  <i>уметь:</i>          -организовать работу малых коллективов исполнителей;          -проектировать организационную структуру;          - осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;  <i>владеть:</i>          способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного</p>	Базовый

			<p>экономического проекта</p> <p>-способность планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов</p> <p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятие и признаки коллектива;</li> <li>- понятие и признаки работы команды;</li> <li>- основы планирования работы персонала;</li> <li>- принципы работы руководителя;</li> <li>- функции менеджмента;</li> <li>-понятие контроля, признаки, виды</li> </ul>	
			<p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-организовать работу малых коллективов исполнителей;</li> <li>-проектировать организационную структуру;</li> <li>-осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <p>способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта</p> <p>способность планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных,</p>	<b>Продвинутый</b>

			осуществлять контроль и учет ее результатов	
<b>ПК-43</b>	способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей	<b>Организационно-управленческая деятельность:</b> - организация работы малых коллективов и групп исполнителей в процессе решения конкретных профессиональных задач	<p><b>- Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и понятие управленческого решения;</li> <li>- критерии социально-экономической эффективности, рисков и возможностей</li> </ul> <p><b>- Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей</li> </ul>	<b>Пороговый</b>
			<p><b>- Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и понятие управленческого решения;</li> <li>- критерии социально-экономической эффективности, рисков и возможностей;</li> <li>- понятие эффективности, риски;</li> </ul> <p><b>- Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей;</li> <li>определять показатели экономической эффективности, рисков и возможностей</li> </ul>	<b>Базовый</b>
			<p><b>- Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и понятие управленческого решения;</li> <li>- критерии социально-экономической эффективности, рисков и возможностей;</li> <li>- понятие</li> </ul>	<b>Продвинутый</b>

			<p>эффективности, риски;</p> <p style="text-align: center;"><b>- Уметь</b></p> <p style="text-align: center;">- принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей;</p> <p style="text-align: center;">- определять показатели экономической эффективности, рисков и возможностей;</p> <p style="text-align: center;">- устанавливат ь соответствие между терминами и определениями, формулировать гипотезы, опираясь на технические средства, обрабатывать полученную информацию.</p> <p><b>Владеть</b></p> <p>- навыками по оптимизации деятельности предприятия, по эффективному распределению ресурсов между подсистемами предприятия, по определению рациональной последовательности проведения сложных работ</p>	
--	--	--	--	--

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

Цель контрольной работы – закрепление основных теоретических положений курса «Стратегический менеджмент».

Вариант выбирается по начальной букве фамилии студента.

Начальная буква фамилии	Вариант задания
А, Е, Л	Первый
Р, Х, Э	Второй
Б, Ж, М	Третий
С, Ц, Ю	Четвертый
В, З, Н	Пятый
Т, Ч	Шестой
Г, И, О	Седьмой
У, Ш	Восьмой
Д, К, П	Девятый
Ф, Щ, Я	Десятый

Контрольная работа состоит из оглавления, основной части, списка литературы.

**Оглавление** включает в себя наименование всех разделов и подразделов с указанием страниц. В верхней части этого листа пишется заголовок: «Оглавление» (по центру строк), затем дается перечень глав и пунктов. Главы нумеруются арабскими цифрами, пункты пишутся с отступом вправо, их нумерация содержит две цифры: первые указывает на номер главы, вторая – номер этого пункта в данной главе, главы и пункты контрольной работы должны иметь четкие заголовки.

После оглавления помещается текст теоретического вопроса варианта задания контрольной работы.

### ***Основная часть:***

Основная часть состоит из двух разделов:

1. В первом разделе раскрывается теоретический вопрос данной темы. Теоретическая часть контрольной работы должна составлять **5 – 7 страниц** написанных от руки. Если работа выполняется в машинописном варианте, то объем работы должен примерно соответствовать указанному объему.

Теоретическая часть должна включать три раздела: введение, основной раздел, заключение. Во введении показать значение и актуальность темы, а в заключении подвести итоги проделанной работы.

2. Вторым разделом является практическая часть, которая представлена тестовым заданием.

***При выполнении работы следует придерживаться следующих правил:***

1. Подобрать необходимую литературу, изучить содержание курса и методические рекомендации по выполнению домашней контрольной работы;
2. Составить развернутый план контрольной работы;
3. Изложить теоретическую часть вопроса (не допускать дословное переписывание текстов из брошюр, статей, учебников);
4. Привести практические примеры, используя конкретный материал на рабочем месте (с приложением материала и поименным источником печати);
5. Решить практические задания;
6. Оформить контрольную работу, сдать (выслать) ее на проверку в учебный отдел не позднее, чем за один месяц до начала лабораторно-экзаменационной сессии.

***Оформление контрольной работы***

Контрольная работа выполняется на листах формата А4. Титульный лист содержит название образовательного учреждения, факультет, на котором учится студент, название дисциплины, по которой написана работа, фамилию, инициалы преподавателя, фамилию и инициалы студента и адрес проживания студента, номер группы, номер варианта, название города, в котором находится учебное заведение, а также год написания данной работы.

Контрольная работа должна быть выполнена грамотно и аккуратно, четким разборчивым почерком; без помарок и зачеркиваний, запрещается произвольно сокращать слова (кроме общепринятых сокращений).

Оформляя работу, необходимо пронумеровать страницы, номер страницы проставляется в правом верхнем углу арабскими цифрами. Отвести поля шириной 3 см для замечаний рецензента. При необходимости, текст ответа можно дополнить чертежами, схемами и рисунками, четко и аккуратно. В конце работы указать литературу, поставить дату выполнения работы и подпись.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ДОМАШНЕЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

**Раскрыть в письменной форме следующие вопросы:**

### **Вариант 1**

1. Проведение анализа макросреды с целью оценки текущей стратегии фирмы. Система отслеживания внешней среды.
2. Проведение анализа непосредственного окружения фирмы целью оценки текущей стратегии ее деятельности.
3. Анализ стратегического развития организации определенной сферы (региона, территории) с учетом особенностей отрасли.
4. Стратегия конкурентных преимуществ как ключевой фактор в развитии фирмы.

### **Вариант 2**

1. Проведение анализа портфеля бизнеса фирмы с целью определения ее места на конкретном товарном рынке.
2. Роль организационной культуры в реализации стратегических целей компании.
3. Роль организационной структуры в реализации выбранной стратегии диверсифицированного роста компании.
4. Роль стратегии интегрированного роста в достижении поставленных целей и задач организации на конкретном товарном рынке.

### **Вариант 3**

1. Роль стратегии диверсифицированного роста в достижении поставленных целей и задач организации на конкретном товарном рынке.

2. Роль стратегии концентрированного роста в достижении поставленных целей и задач организации на конкретном товарном рынке.

3. Проведение анализа внешней среды, и корректировка принятой стратегии развития конкретной организации.

4. Выбор стратегии конкурентных преимуществ в аспекте повышения качества продукта.

#### **Вариант 4**

1 Субъекты управления государственной собственностью и их правовое положение.

2 Министерство экономического развития Российской Федерации как субъект управления государственной собственностью.

3 Федеральное агентство по управлению государственным имуществом как субъект управления государственной собственностью.

4 Органы оправления собственность субъектов Российской Федерации и их правовое регулирование.

#### **Вариант 5**

1. Стратегические изменения и их влияние на дальнейшее развитие организации.

2. Роль миссии и целей в выборе стратегии дальнейшего развития организации.

3. Оценка выбранной стратегии фирмы с точки зрения дальнейшего развития организации.

4. Организация стратегического контроля с целью дальнейшей реализации выбранной стратегии.

#### **Вариант 6**

1. Влияние результатов анализа фактора - профессионализм персонала на выбор стратегии развития фирмы.

2. Роль анализа возможностей внутренней среды при выборе стратегии создания конкурентных преимуществ фирмы.

3. Установление показателей и системы измерения и отслеживания их параметров как основных элементов стратегического контроля.

4. Стратегический подход к развитию организации на основе результатов SWOT – анализа.

### **Вариант 7**

1 Особенности управление долями в уставных (складочных) капиталах хозяйственных товариществ и обществ, находящихся в государственной и муниципальной собственности.

2 Особенности управления государственной и муниципальной собственностью на землю.

3 Особенности предоставления гражданам земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности.

4 Особенности управление многоквартирным домом, находящимся в государственной или муниципальной собственности.

### **Вариант 8**

1. Выбор стратегии организации на основе анализа внешней среды с последующим использованием матрицы Томпсона – Стрикленда.

2. Роль маркетинга в стратегическом управлении при реализации стратегии развития продукта.

3. Мини-стратегия: миссия, стратегические цели, стратегические целевые приоритеты.

4. Создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы.

### **Вариант 9**

1. Стратегический анализ.

2. Товарная стратегия фирмы.

3. Анализ внешней среды организации: SWOT-анализ.

4. Анализ внешней среды организации: PEST-анализ.

### **Вариант 10**

1. Анализ внутренней среды организации (SNW-анализ).

2. Мини-стратегия фирмы: миссия, стратегические цели, стратегические целевые приоритеты.
3. Продуктивно-маркетинговая стратегия.
4. Система бизнес-стратегий: модель BGG (матрица Бостонской консалтинговой группы).

### **Оценка привлекательности СЕБ (стратегическая единица бизнеса)**

*Цель контрольной работы:*

Определение для конкретного предприятия наиболее привлекательной СЕБ.

*Требования к отчету:*

По окончании работы, сдается контрольная работа, включающая: титульный лист, отчет с выполненным заданием, таблицы и графики, оформленные в соответствии с требованиями, предъявляемыми к курсовой работе.

*Задание:*

На основании выбора факторов, определяющих стратегию предприятия, и влияющих на его потенциал, определить существующие и возможные СЕБ, а также построить матрицу БКГ согласно выбранному варианту. Дать рекомендации на основе проведенного анализа.

*Теоретическая часть*

**Портфельный анализ** позволяет в матричном виде представить результаты исследования направлений деятельности предприятия с целью определения последующего роста и увеличения прибыльности входящих в ее состав стратегических бизнес единиц.

Матрицами бизнес-портфеля, или портфельными матрицами, называют стратегические матрицы, служащие для формирования диверсификационного портфеля продукции предприятия.

Под *портфелем* понимается вся совокупность продукции или бизнес-единиц предприятия. Термин «портфель» широко используется в экономике для

обозначения некоторого набора объектов, который можно изменять по желанию владельца портфеля.

К наиболее популярным портфельным матрицам относятся матрицы БКГ «Бостон консалтинг групп» и матрица GE, которая является развитием первой. Обе матрицы относятся к типу матриц, в которых параметры характеризуют условия - состояние всего рынка товара и положение предприятия на этом рынке.

Объектами портфельных матриц являются продукты, предлагаемые (выпускаемые) предприятием. Также, в литературе можно встретить и другие названия стратегической единицы бизнеса: СБЕ - стратегические бизнес-единицы, СКП - стратегические коммерческие подразделения, СХП - стратегические хозяйственные подразделения, СЗХ - стратегическая зона хозяйствования, СХЗ - стратегическая хозяйственная зона и т.д.

**Стратегические бизнес-единицы** – это совокупность независимых друг от друга хозяйственных подразделений одной компании, которые являются объектами портфельных матриц.

Размещение каждого объекта на матрице осуществляется по двум параметрам (показателям) - (один из которых «внешний», другой – «внутренний»).

Внешний отражает возможности развития СБЕ (стратегической бизнес единицы) – для матрицы Бостонской консалтинговой группы - это динамика или рост рынка, а для GE – привлекательность рынка.

Внутренний параметр выражает оценку существующего положения объекта на рынке – для БКГ это относительная рыночная доля, а для GE эффективность бизнеса. Каждая ось отражает либо один параметр (БКГ), либо многофакторную характеристику (GE).

Портфельные матрицы позволяют принимать стратегические решения о дополнительном финансировании перспективных и ликвидации неперспективных направлений бизнеса. В соответствии с теорией обе матрицы позволяют выбрать для каждой СБЕ одну комплексную стратегию из четырех - развитие, сохранение, уборка «урожая», ликвидация.

Окончательной целью портфельного анализа является определение (выбор) таких стратегий для каждой стратегической бизнес-единицы (СБЕ), чтобы в совокупности они способствовали формированию сбалансированного портфеля продукции предприятия.

Для облегчения интерпретации (трактовки) желательно таким образом построить матрицу, чтобы объекты были разнесены в разные ее зоны.

### **Матрица ВКГ**

Привлекательность рынка или отрасли оценивается при помощи матрицы Бостонской консалтинговой группы. Матрица «Рост/Доля рынка» разработана Boston Consulting Group в начале 1970-х гг.

Классический пример построения матрицы ВКГ представлен на рис.8.

*На горизонтальной оси – относительная доля на рынке, являющаяся «внутренним» параметром в этой матрице. Доля на рынке определяется в сравнении с ведущими конкурентами, рассчитывается как отношение собственного объема продаж к объему продаж сильнейшего конкурента.*

*На вертикальной – темп роста рынка (или динамика рынка) – это «внешний» параметр. Рассчитывается (упрощенно), как отношение объемов продаж или производства текущего года к предыдущему.*

СБЕ на матрице изображаются в виде окружностей. При этом площадь круга пропорциональна объему продаж.

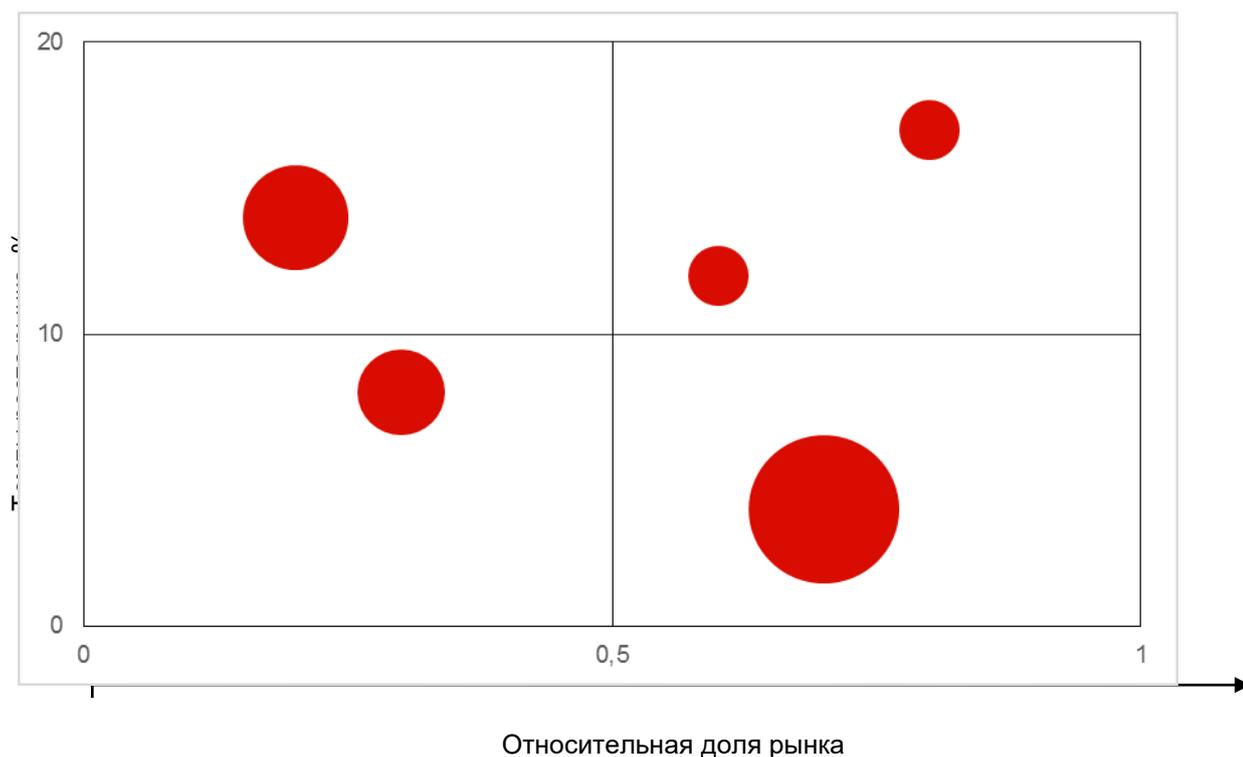


Рисунок 8 Матрица ВКГ

Относительность означает деление оценочных показателей для конкретных продуктов на их наибольшее значение для своих продуктов или конкурентов.

Относительная доля рынка конкретных товаров для суммарного рынка с учетом конкурентов рассчитывается как отношение продаж к наибольшему значению продаж конкурента. Продажи могут исчисляться как в натуральном, так и в денежном выражении.

Относительная доля рынка (доля рынка относительно лидера) определяется сравнением с самым крупным конкурентом, поэтому в сумме все относительные доли участников рынка всегда больше 1 или 100 %. Расчет  $ОДР_A$  представлен в формуле (8).

$$ОДР = \frac{V_{\text{продаж фирмы}}}{V_{\text{продаж кр.конкурента}}}, \quad (8)$$

где  $V_{\text{продаж фирмы}}$  - количество товара и/или услуг, проданных  $i$ -той компанией (объем продаж) в натуральном или денежном выражении;

$V_{\text{продаж кр.конкурента}}$  - объем продаж самого сильного конкурента.

В нашем случае – это отношение продаж в натуральных единицах конкретного товара к наибольшему значению продаж одного из товаров этой же фирмы.

Внешний характер параметра означает, что показатель рассчитывается для всего рынка данного товара.

Расчет показателя динамика рынка (темп роста рынка)  $T_m$  представлен в формуле (9).

$$T_m = \frac{(V' - V_m)}{V_m} * \frac{12}{t} + 1, \quad (9)$$

где  $V'$  - объем рынка анализируемого периода;

$V_m$  - объем рынка базисного периода;

$t$  - длительность периода.

Считают, что темп роста, его максимальная и минимальная величины лежат в пределах 140 и 70 % в год.

Если  $T_m > 1,4$ , то рынок находится в состоянии ускоренного роста,

Если  $0,7 < T_m < 1,4$ , то рынок проходит состояние позиционного роста, стагнации и сворачивания,

Если  $T_m < 0,7$ , то ожидается кризис рынка товара.

В тех случаях, когда нет падения продаж, динамика рынка может рассчитываться в процентах.

Проблема проведения границ между высокими и низкими значениями по осям решается по-разному. Иногда в качестве границ используется половина максимального значения. Однако такой подход встречается редко. Обычно по вертикальной оси к высоким относят темпы роста, превышающие 10 % уровень.

Среднюю границу по горизонтальной оси принято проводить на единичном уровне по относительной доле рынка  $ОДР=1$ . При этом происходит разделение лидирующих СБЕ и СБЕ, занимающих на рынке второстепенные позиции. Недостаток такого подхода состоит в том, что в данном случае всегда присутствует один лидер и множество СБЕ с второстепенными позициями.

Поэтому многие эксперты считают, что границу следует установить на уровне 0,75-0,80, чтобы в левые ячейки матрицы кроме лидеров попали сильные СБЕ, находящиеся на среднем уровне (рис.9).

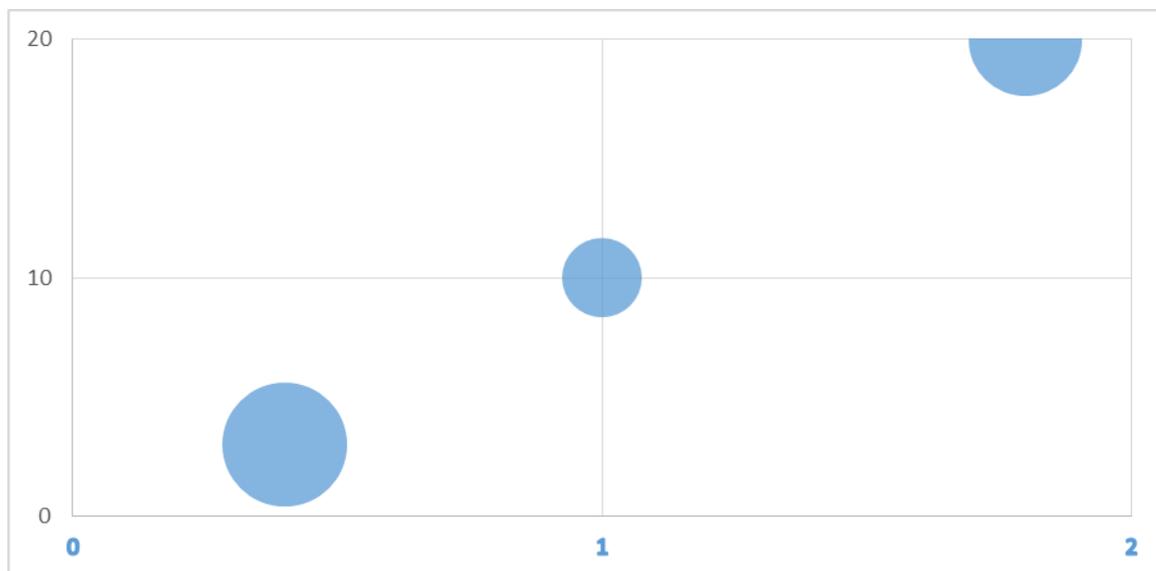


Рис.9 Варианты проведения границ между высокими и низкими значениями по осям

В матрице представлены четыре зоны, каждая из которых соответствует определенной стадии жизненного цикла успешного бизнеса: трудный ребенок, звезда, дойная корова, собака. Каждая зона не жестко определяет стратегию, а предполагает выбор одной стратегии из четырех:

Расширение производства. Цель – увеличение доли рынка (обычно применяется к трудным детям, которые имеют шансы вспыхнуть сверхновыми звездами).

Сохранение. Цель – сохранение доли рынка товара (применяется к сильным дойным коровам).

Уборка урожая. Цель – увеличение краткосрочных денежных поступлений, невзирая на долгосрочные последствия (применяется к слабым дойным коровам, к трудным детям и собакам).

Ликвидация. Цель – продажа или ликвидация бизнеса (применяется к собакам и трудным детям).

Со временем позиции каждого товара в матрице Бостонской консалтинговой группы изменяются в соответствии с жизненным циклом успешного бизнеса, который начинается как трудный ребенок (или вопросительные знаки), превращается в звезду, затем становится дойной коровой (денежным мешком) и, наконец, собакой.

Трудный ребенок (вопросительный знак) занимает незначительную долю в быстро развивающейся отрасли. Ведущее положение на рынке занимает продукция конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Основные альтернативные стратегии – развитие (расширение производства) или ликвидация. Предприятие должно оценить стоимость поддержки товара и решить, развивать бизнес или уйти с рынка. В результате развития Трудный ребенок может стать Звездой.

Звезда занимает лидирующее положение в развивающейся отрасли. Она приносит значительные прибыли, но также требует существенного финансирования продолжающегося роста. Основная стратегия – развитие (расширение производства). По мере замедления развития отрасли Звезда может превратиться в Дойную корову, для чего должен вырасти оборот.

Дойная корова (Денежный мешок) занимает лидирующее положение в относительно зрелой или сокращающейся отрасли. Товар обычно имеет постоянных потребителей и конкурентам сложно их переманить. Дойная корова не требует дополнительных затрат на рекламу. Она дает высокую прибыль, которая в том числе используется для поддержания роста Звезд и Трудных детей. Со временем Дойная корова превращается в Собаку. Основные стратегии – сохранение и уборка урожая, которые предполагают мало или никаких вложений.

Собака – это товар с малой долей на рынке в зрелой или сокращающейся отрасли, который существенно отстает от конкурентов. Возможности роста относительной доли на рынке незначительны. Основные стратегии – уборка урожая и ликвидация.

Составив схему расположения СБЕ на матрице, компания приступает к определению стратегических целей для каждой из них.

Рассмотрим варианты построения матрицы БКГ, данные для которой приведены в табл.23

Таблица 23 - Данные для построения матрицы БКГ для СБЕ компании «Х»

СБЕ	Продажи, млн. шт	Количество конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Относительная доля	Темп роста рынка, %
A	1,5	7	1,7/1,7/1,1	0,88	15
B	3,0	18	2,9/3,1/2,8	0,97	20
C	3,4	12	3,3/3,1/2,7	1,03	7
D	6,0	5	6,0/1,6/1,4	1	4
E	0,5	9	1,9/2,0/2,0	0,25	4

Классическое построение матрицы БКГ (рис.7) не дает ясной картины, объекты сконцентрированы в центре. Необходимо разнести объекты в разные зоны.

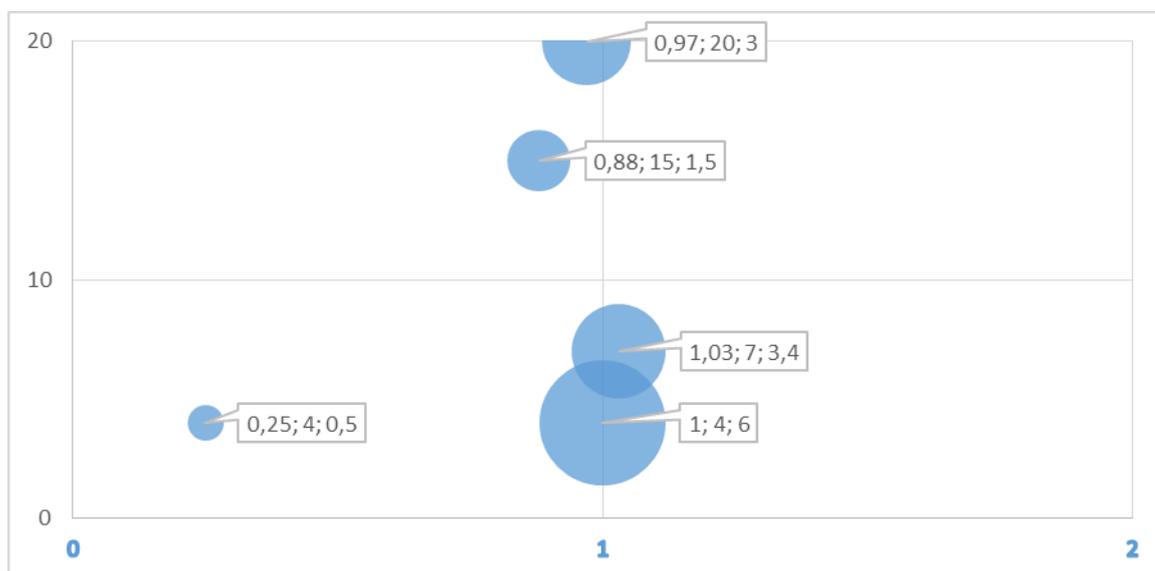


Рис. 10 Классический вариант построения матрицы

Строим вариацию матрицы БКГ (рис.10). Границу между высокими и низкими значениями по горизонтальной оси устанавливаем на значении 0,80,

чтобы в левые ячейки матрицы кроме лидеров попали сильные СБЕ, находящиеся на среднем уровне. Высокое значение оси заканчиваем на 2.

Матрица БКГ широко применима при решении комплексных вопросов распределения ресурсов, однако не позволяет четко определить стратегические цели компании. Сложной задачей является получение точных данных о продажах конкурентов.

Матрица БКГ широко применима при решении комплексных вопросов распределения ресурсов, однако не позволяет четко определить стратегические цели компании. Сложной задачей является получение точных данных о продажах конкурентов.

Популярной модификацией матрицы является матрица, построенная на основе внутренних данных компании.

В качестве параметра по вертикальной оси используется темп прироста прибыли. Данный показатель более полно характеризует результаты деятельности фирмы, чем выручка или доход.

По горизонтальной оси откладываются доли прибыли каждого вида деятельности. Среднюю границу по горизонтальной оси проводят либо на половине максимального значения, либо определяют с помощью закона Парето (20:80). Для этого суммируют доли прибыли продуктов, проранжированные (отсортированные) по убыванию. Граница проводится на значении доли продукта, на котором сумма долей превысит 80 %.

### Вариант 1

Используя данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставляемых ценах, в тыс. руб.		Емкость рынка в 2014	Объем продаж, в тыс. руб.	Доля рынка в 2014,%	
	2013	2014			Организация	Основной конкурент
А	5800	5000	14706	2500		

Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

### Вариант 2

Используя данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставляемых ценах, в тыс. руб.		Емкость рынка в 2014	Объем продаж, в тыс. руб.	Доля рынка в 2014,%	
	2013	2014			Организация	Основной конкурент
А	3800	3000	13200	3500		
Б	670	1340	4100	976		
В	500	260	4800	800		
Г	2700	4850	23780	2345		
Д	560	900	6000	1200		

Рассчитать показатели:

- по каждому виду продукции;
- долю продукции в общем объеме продаж.

Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста (снижения) объема продаж, %	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А		
Б		
В		
Г		
Д		

### Вариант 3

Используя данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставляемых ценах, в тыс. руб.		Емкость рынка в 2014	Объем продаж, в тыс. руб.	Доля рынка в 2014,%	
	2013	2014			Организация	Основной конкурент
А	3800	3000	13200	3500		
Б	670	1340	4100	976		
В	500	260	4800	800		
Г	2700	4850	23780	2345		
Д	560	900	6000	1200		

Рассчитать показатели:

- по каждому виду продукции;
- долю продукции в общем объеме продаж.

Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста (снижения) объема продаж, %	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А		
Б		
В		
Г		
Д		

Вариант 4

Используя данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставляемых ценах, в тыс. руб.		Емкость рынка в 2014	Объем продаж, в тыс. руб.	Доля рынка в 2014,%	
	2013	2014			Организация	Основной конкурент
А	3800	3000	13200	3500		

Б	670	1340	4100	976		
В	500	260	4800	800		
Г	2700	4850	23780	2345		
Д	560	900	6000	1200		

Рассчитать показатели:

- по каждому виду продукции;
- долю продукции в общем объеме продаж.

Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста (снижения) объема продаж, %	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А		
Б		
В		
Г		
Д		

Вариант 5

Используя данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставляемых ценах, в тыс. руб.		Емкость рынка в 2014	Объем продаж, в тыс. руб.	Доля рынка в 2014, %	
	2013	2014			Организация	Основной конкурент
А	3800	3000	13200	3500		
Б	670	1340	4100	976		
В	500	260	4800	800		
Г	2700	4850	23780	2345		
Д	560	900	6000	1200		

Рассчитать показатели:

- по каждому виду продукции;

- долю продукции в общем объеме продаж.

Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста (снижения) объема продаж, %	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А		
Б		
В		
Г		
Д		

Вариант б

Используя данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставляемых ценах, в тыс. руб.		Емкость рынка в 2014	Объем продаж, в тыс. руб.	Доля рынка в 2014, %	
	2013	2014			Организация	Основной конкурент
А	3800	3000	13200	3500		
Б	670	1340	4100	976		
В	500	260	4800	800		
Г	2700	4850	23780	2345		
Д	560	900	6000	1200		

Рассчитать показатели:

- по каждому виду продукции;
- долю продукции в общем объеме продаж.

Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста (снижения) объема продаж, %	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А		
Б		

В		
Г		
Д		

### Вариант 7

Используя данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставляемых ценах, в тыс. руб.		Емкость рынка в 2014	Объем продаж, в тыс. руб.	Доля рынка в 2014, %	
	2013	2014			Организация	Основной конкурент
А	3800	3000	13200	3500		
Б	670	1340	4100	976		
В	500	260	4800	800		
Г	2700	4850	23780	2345		
Д	560	900	6000	1200		

Рассчитать показатели:

- по каждому виду продукции;
- долю продукции в общем объеме продаж.

Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста (снижения) объема продаж, %	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А		
Б		
В		
Г		
Д		

### Вариант 8

Используя данные:

Вид	Объем продаж в	Емкость	Объем	Доля рынка в 2014, %

продукции	сопоставляемых ценах, в тыс. руб.		рынка в 2014	продаж, в тыс. руб.	Организация	Основной конкурент
	2013	2014				
А	3800	3000	13200	3500		
Б	670	1340	4100	976		
В	500	260	4800	800		
Г	2700	4850	23780	2345		
Д	560	900	6000	1200		

Рассчитать показатели:

- по каждому виду продукции;
- долю продукции в общем объеме продаж.

Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста (снижения) объема продаж, %	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А		
Б		
В		
Г		
Д		

Вариант 9

Используя данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставляемых ценах, в тыс. руб.		Емкость рынка в 2014	Объем продаж, в тыс. руб.	Доля рынка в 2014, %	
	2013	2014			Организация	Основной конкурент
А	3800	3000	13200	3500		
Б	670	1340	4100	976		

В	500	260	4800	800		
Г	2700	4850	23780	2345		
Д	560	900	6000	1200		

Рассчитать показатели:

- по каждому виду продукции;
- долю продукции в общем объеме продаж.

Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста (снижения) объема продаж, %	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А		
Б		
В		
Г		
Д		

## РЕКОМЕНДУЕМЫЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

Практикум по курсу «Стратегический менеджмент»[Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.И. Акмаева. – Электрон. текстовые данные. — Москва : Русайнс, 2017. — 125 с. — ISBN 978-5-4365-2056-8. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926298> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

Стратегический менеджмент[Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев, А.А. Семенова под общ. ред. — Электрон. текстовые данные. — Москва : Русайнс, 2017. — 152 с. — ISBN 978-5-4365-1070-5. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/925939> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

Дополнительная литература:

Стратегический менеджмент (для бакалавров). Учебное пособие [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.М. Джуха, Н.П. Жуковская, А.Н. Кокин, И.С. Штапова. – Электрон. текстовые данные. — Москва : КноРус, 2019. — 282 с. — ISBN 978-5-406-06574-7. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/929756> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: интерактивный курс / А.С. Максименко, С.В. Панасенко, В.Н. Парахина. – Электрон. текстовые данные. — Москва : КноРус, 2015. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/919792> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. – Электрон. текстовые данные. — Москва : КноРус, 2017. — 496 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-05556-4. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/920261> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и др. – Электрон. текстовые данные. — Москва : КноРус, 2016. — 254 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-04571-8. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/918003> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.А. Семенова, М.Н. Кузина, Н.Ф. Лозик, Д.В. Царегородцев. – Электрон. текстовые данные. — Москва : Русайнс, 2016. — 150 с. — ISBN 978-5-4365-1070-5. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/921611> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелева. – Электрон. текстовые данные. — Москва : КноРус, 2016. — 310 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-05224-2. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/920508> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / С.С. Носова, и др. – Электрон. текстовые данные. — Москва : Русайнс, 2017. — 179 с. — ISBN 978-5-4365-1385-0. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/922040> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

Стратегический менеджмент. Монография [Электронный ресурс]: монография / Р.И. Акмаева. – Электрон. текстовые данные. — Москва : Русайнс, 2017. — 251 с. — ISBN 978-5-4365-2055-1. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/929758> — ЭБС BOOK.ru, по паролю