

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

для практических занятий  
для студентов специальности  
1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»

Группа \_\_\_\_\_

Студент \_\_\_\_\_

Допуск к экзамену (зачету) \_\_\_\_\_

**ВИТЕБСК**  
**2016**

УДК 339 (075.8)

Экономическая стратегия организации: рабочая тетрадь для студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» заочной формы обучения.

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2015.

Составитель: доц. Прокофьева Н. Л.

Настоящая рабочая тетрадь содержит основные задания для проведения практических занятий по дисциплине «Экономическая стратегия организации» для студентов 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» заочной формы обучения.

Одобрено кафедрой «Коммерческая деятельность» УО «ВГТУ» «12» ноября 2015 г., протокол № 3.

Рецензент: доц. Дем О. Д.

Редактор: ст. преп. Домбровская Е. Н.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ» «30» ноября 2015 г., протокол № 9.

Ответственный за выпуск: Соколова М. А.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

---

Подписано к печати 02.09.16. Формат 60x90 1/8. Уч.-изд. лист. 2,4.

Печать ризографическая. Тираж 99 экз. Заказ 246.

---

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

210035, Витебск, Московский пр., 72.

## СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие 1. Состояние и перспективы развития бизнеса в Республике Беларусь	4
Практическое занятие 2. Корпоративные стратегии организаций	9
Практическое занятие 3, 4. Деловые стратегии бизнеса	13
Практическое занятие 5. Деловая игра «Стратегия производственного бизнеса»	19
Практическое занятие 6. Конкурентные стратегии	24
Практическое занятие 7, 8. Функциональные стратегии	32

**Практическое занятие 1**  
**Состояние и перспективы развития бизнеса в Республике Беларусь**

**ЗАДАНИЕ 1**

Дополните информацию за соответствующий период времени в таблицах 1, 2, 3, 4, 5.

**Таблица 1 – Объем выпуска и реализации продукции, работ, услуг по видам экономической деятельности в Республике Беларусь, млрд. руб.**

<b>Виды экономической деятельности</b>	<b>2011 г.</b>	<b>2012 г.</b>	<b>2013 г.</b>	<b>2014 г.</b>	<b>20__ г.</b>	<b>20__ г.</b>
<b>Сфера производства</b>	<b>469 712,0</b>	<b>817 213,5</b>	<b>877 242,4</b>	988 240,4		
в том числе:						
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	58 529,6	102 091,1	113 725,3	141 306,0		
рыболовство, рыбоводство	270,7	544,4	648,0	683,0		
горнодобывающая промышленность	5 114,7	8 678,1	9 808,4	9 948,9		
обрабатывающая промышленность	322 994,8	566 821,3	557 749,6	613 272,0		
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	26 334,8	43 663,2	49 169,4	58 804,4		
строительство	56 467,4	95 415,4	146 141,7	164 226,1		
<b>Сфера услуг</b>	<b>201 398,0</b>	<b>349 419,8</b>	<b>452 143,0</b>	523 940,8		
в том числе:						
торговля; ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования	71 158,2	111 458,4	134 472,1	149 599,7		
гостиницы и рестораны	3 927,2	7 534,8	11 203,2	13 284,4		
транспорт и связь	39 093,9	71 417,1	94 004,0	102 897,7		
финансовая деятельность	16 722,6	28 879,3	29 123,9	37 450,5		
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг потребителям	23 930,7	40 937,0	68 890,8	87 979,7		
государственное управление	11 734,0	20 808,1	27 880,5	33 088,4		
образование	14 964,9	27 263,0	33 469,4	37 958,8		
здравоохранение и предоставление социальных услуг	10 813,0	23 729,9	29 468,1	36 856,7		
предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	9 053,5	17 392,2	23 631,0	24 824,9		
<b>Всего</b>	<b>671 110,0</b>	<b>1 166 633,3</b>	<b>1 329 385,4</b>	1 512 181,2		

**Таблица 2 – Объем выпуска и реализации продукции, работ, услуг по видам экономической деятельности предприятиями среднего бизнеса, млрд. руб.**

Виды экономической деятельности	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	20__г.	20__г.
<b>Сфера производства</b>						
в том числе:						
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	11333,8	20659,5	23139,3	27950,7		
рыболовство, рыбоводство	110,5	236,5	240,5	190,1		
горнодобывающая промышленность	116,9	194,6	217,7	203,1		
обрабатывающая промышленность	17192,4	50458,5	35880,2	39230,4		
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	178,4	279,2	373,6	433,4		
строительство	5652	9625,9	13071,9	15453,4		
<b>Сфера услуг</b>						
в том числе:						
торговля; ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования	8836,4	12708,3	12589,9	12964,9		
гостиницы и рестораны	473	922,6	1279,6	1427,9		
транспорт и связь	2540,4	3700,6	4343	4750		
финансовая деятельность	142,1	389,9	433,2	352,1		
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг потребителям	2592,9	4189,3	5327,5	7407,7		
образование	9,5	10,5	10,9	23,4		
здравоохранение и предоставление социальных услуг	227,8	500,5	697,3	1113,9		
предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	1100	1989,7	1747,3	2471,5		
<b>Всего</b>	<b>50543,3</b>	<b>105912,4</b>	<b>99414,3</b>	<b>114045,1</b>		

**Таблица 3 – Зарегистрированные предприятия в Республике Беларусь**

Количество предприятий	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	20__г.	20__г.
<b>Всего</b>	<b>91277</b>	<b>99986</b>	<b>111112</b>	<b>114208</b>		
<b>В т. ч. средний бизнес</b>	<b>2604</b>	<b>2542</b>	<b>2423</b>	<b>2416</b>		
<b>малый бизнес</b>	<b>88673</b>	<b>97444</b>	<b>108689</b>	<b>111792</b>		

**Таблица 4 – Численность занятых в экономике, тыс. чел.**

Численность занятых в экономике	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	20__г.	20__г.
<b>Всего</b>	<b>4654,7</b>	<b>4577,1</b>	<b>4545,6</b>	<b>4486,7</b>		
<b>В т. ч. малый бизнес</b>	<b>794,7</b>	<b>806,6</b>	<b>846,7</b>	<b>818,5</b>		
<b>средний бизнес</b>	<b>428,8</b>	<b>403,3</b>	<b>391,2</b>	<b>382,1</b>		

**Таблица 5 – Объем выпуска и реализации продукции, работ, услуг по видам экономической деятельности предприятиями малого бизнеса, млрд. руб.**

Виды экономической деятельности	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	20__г.	20__г.
<b>Сфера производства</b>						
в том числе:						
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	2028,9	3809,6	4588,7	5771,1		
рыболовство, рыбоводство	46,2	48,7	84,9	91,8		
горнодобывающая промышленность	45,3	71,9	164,2	192		
обрабатывающая промышленность	38112,9	49783,1	54084,2	57496		
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	81,2	183,8	332,8	269,8		
строительство	9518,6	17847	29144,9	29902,2		
<b>Сфера услуг</b>						
в том числе:						
торговля; ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования	31035,1	54196,4	48933,1	58614,6		
гостиницы и рестораны	801,1	1534,5	2352,1	3195,4		
транспорт и связь	6012,5	10955,7	14993	18359,7		
финансовая деятельность	1525,3	1634,4	2310,2	3054,3		
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг потребителям	8170	14226,9	21453,2	25731,2		
образование	150	268,3	435,9	560,5		
здравоохранение и предоставление социальных услуг	288,8	628,0	1084	1247,8		
предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	1184,8	2705,6	3484,3	4299		
<b>Всего</b>	<b>99000,7</b>	<b>157893,8</b>	<b>183445,6</b>	<b>208785,5</b>		

Оцените структуру, динамику, заполнив таблицы 6, 7, 8, 9 и 10.

**Таблица 6 – Динамика числа зарегистрированных предприятий**

Количество предприятий	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	20__г.	20__г.
<b>Всего</b>	<b>100</b>					
<b>В т. ч. средний бизнес</b>	<b>100</b>					
<b>малый бизнес</b>	<b>100</b>					

**Таблица 7 – Структура зарегистрированных предприятий**

Количество предприятий	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	20__г.	20__г.
<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>В т. ч. средний бизнес</b>						
<b>малый бизнес</b>						

**Таблица 8 – Удельный вес объема выпуска и реализации продукции, работ, услуг по видам экономической деятельности предприятиями малого бизнеса в общем объеме выпуска и реализации продукции, работ, услуг Республики Беларусь, %**

Виды экономической деятельности	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	20__г.	20__г.
<b>Сфера производства</b>						
в том числе:						
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство						
рыболовство, рыбоводство						
горнодобывающая промышленность						
обрабатывающая промышленность						
производство и распределение электроэнергии, газа и воды						
строительство						
<b>Сфера услуг</b>						
в том числе:						
торговля; ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования						
гостиницы и рестораны						
транспорт и связь						
финансовая деятельность						
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг потребителям						
образование						
здравоохранение и предоставление социальных услуг						
предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг						
<b>Всего</b>						

**Таблица 9 - Удельный вес объема выпуска и реализации продукции, работ, услуг по видам экономической деятельности предприятиями среднего бизнеса в общем объеме выпуска и реализации продукции, работ, услуг Республики Беларусь, %**

Виды экономической деятельности	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	20__г.	20__г.
<b>Сфера производства</b>						
в том числе:						
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство						
рыболовство, рыбоводство						
горнодобывающая промышленность						
обрабатывающая промышленность						
производство и распределение электроэнергии, газа и воды						
строительство						
<b>Сфера услуг</b>						
в том числе:						
торговля; ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования						
гостиницы и рестораны						
транспорт и связь						
финансовая деятельность						
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг потребителям						
образование						
здравоохранение и предоставление социальных услуг						
предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг						
<b>Всего</b>						

**Таблица 10 – Структура численности занятых в экономике, %**

Численность занятых в экономике	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	20__г.	20__г.
<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>В т. ч. малый бизнес</b>						
<b>средний бизнес</b>						

Сделайте вывод об основных направлениях развития бизнес – структур в Республике Беларусь.



**Вывод:**

**Практическое занятие 2  
Корпоративные стратегии организаций**

**ЗАДАНИЕ 1**

Дайте определение корпоративной стратегии и сформулируйте ее важнейшие составляющие.

Корпоративная стратегия – это \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Важнейшие направления:

1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Виды корпоративных стратегий:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ЗАДАНИЕ 2

На основе предложенного кейса информации по конкретной организации сделать анализ ее внешней среды, используя PEST – анализ; оценить перспективы развития каждого вида бизнеса, осуществляемого организацией на основе матриц БКГ, МакКинси, Shell/DPM. Сформулируйте корпоративную стратегию для организации и план действий для обеспечения ее реализации.

**Таблица 11 – Анализ факторов внешней среды на основе PEST – анализа**

Внешняя среда			
Р – Политика	Е – Экономика	S – Общество	Т – Технологии

На основе наиболее существенных факторов определить позитивный и негативный сценарии развития ситуации на рынках

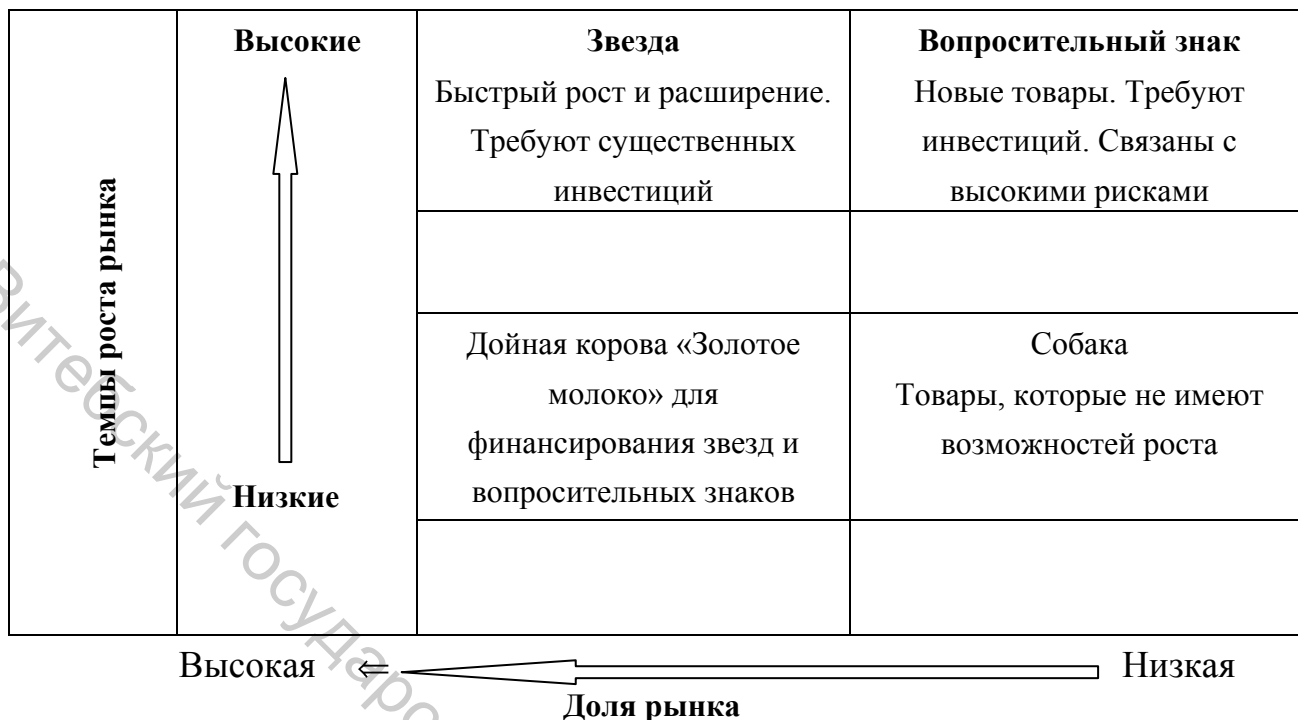
**Факторы позитивного сценария развития**

**Факторы негативного сценария развития**

<b>Привлекательность вида экономической деятельности</b>	<b>Высокая</b>	Победитель (инвестирование и рост)	Победитель (инвестирование и рост)	Вопросительный знак (избирательное финансирование)
	<b>Средняя</b>	Победитель (инвестирование и рост)	Среднее предприятие (избирательное финансирование)	Проигравший (сбор урожая, уход с рынка)
	<b>Низкая</b>	Производитель прибыли	Проигравший (сбор урожая, уход с рынка)	Проигравший (сбор урожая, уход с рынка)
<b>Конкурентная позиция</b>		<b>Сильная</b>	<b>Средняя</b>	<b>Слабая</b>

**Рисунок 1 – Распределение видов бизнеса по матрице МакКинси**

**Вывод по матрице МакКинси:**



**Рисунок 2 – Распределение видов деятельности по матрице Бостонской консалтинговой группы**

**Вывод по матрице БКГ:**

Перспективы вида бизнеса	100	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Лидер данного бизнеса
		Продолжать бизнес с осторожностью или свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия риска
	0	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генератора денежной наличности
Конкурентоспособность бизнеса		0		100

**Рисунок 3 – Распределение видов деятельности по матрице Shell/DPM**

Сделать вывод об эффективности применяемых методов анализа внешней среды для диверсифицированных организаций

**Вывод:**

Обосновать корпоративную стратегию для анализируемой организации

**Вывод:**

**Практическое занятие 3, 4  
Деловые стратегии бизнеса**

**ЗАДАНИЕ 1**

Дайте определение бизнес-стратегии и сформулируйте ее важнейшие элементы.

Бизнес-стратегия – это \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Важнейшие элементы:

- 1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 4) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ЗАДАНИЕ 2

На основе точки безубыточности оцените экономическую ситуацию деятельности ресторана на основе предложенного кейса информации. На основе SWOT-анализа определите фактическое положение и стратегические перспективы организации. Разработайте стратегии возможного поведения на рынке: сокращения, роста и развития ресторанного бизнеса.

**Расчет точки безубыточности:**

**Вывод о сложившейся ситуации:**

**Таблица 12 – SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании**

<i>Внутренние сильные стороны</i>	<i>Внутренние слабые стороны</i>
-	-



## Обоснование стратегии развития

Перечень действий	Последствия

### Вывод о возможных стратегиях

## ЗАДАНИЕ 2

На основе матрицы «продукт – рынок» обосновать стратегию производственной фирмы по выпуску продукции, исходя из условий безубыточности деятельности и возможных финансовых результатов.

Исходные данные представлены в таблицах 13 и 14.

**Таблица 13 – Производственные возможности фирмы**

Производственные мощности фирмы, машино-часы	Постоянные накладные расходы, тыс. рублей	Основные технологические возможности по производству продукции	Возможные дополнения в производстве продукции
3100	50 000	Д	Е, К

**Таблица 14 – Характеристика затрат на производство продукции**

Вид продукции	Переменные затраты на производство единицы товара, руб.			Трудоемкость продукции, машино-час.	Емкость рынка по товару, штук	Цена за единицу товара, руб.
	сырье и материалы	заработная плата рабочих	прочие переменные расходы			
«Д»	30 100	6 450	645	0,9	3 200	53 000
«Е»	37 100	10 600	5 300	1,0	2 400	77 360
«К»	40 300	15 500	6 200	1,1	2 100	99 400

Сбыт продукции на новых рынках увеличивает постоянные расходы на 1 % и потребует снижения отпускной цены на товар на 5 %.



## РЕШЕНИЕ

Оценить сложившуюся ситуацию в фирме на основе сопоставления точки безубыточности, емкости рынка по основному товару и финансовому результату

**Вывод :**

Рассчитать дополнительные возможности фирмы по производству новых товаров на свободных производственных мощностях

**Товар Д**

**Товар К**

Рассчитать финансовый результат деятельности фирмы при производстве двух товаров «Д + Е» и «Д + К».

«Д + Е»

«Д + К»

Полученные результаты представить графически на рисунке 4.

Стратегии в отношении товара		Рынок		Экономический результат
		Существующий	Новый	
Продукт	Существующий	Стратегия углубления рынка	Стратегия развития рынков	
	Новый	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации	
Экономический результат				х

Рисунок 4 – Принятие решений на основе матрицы «Продукт – рынок»

**Вывод:**

Обоснование стратегии « \_\_\_\_\_ »

Перечень действий	Последствия

## Практическое занятие 5

### Деловая игра «Стратегия производственного бизнеса»

Цель игры – ознакомить участников с тактикой гибкого реагирования при изменении внешних условий (спроса, цен и т. д.) при неопределенности поведения конкурентов на рынке.

#### Исходная информация

Игра моделирует производственно-хозяйственную деятельность нескольких фирм, занятых изготовлением однотипной продукции, в условиях возможного ограничения рынка потребления, зависимости цены от качества продукции, изменения производственных возможностей.

Участники игры делятся на 5-6 групп (от 3 до 5 человек), каждая из которых представляет собой отдельную фирму. Группа избирает руководителя, выполняющего функции Президента фирмы, уполномоченного принимать решения и действовать от имени группы.

Все фирмы производят один и тот же вид товара и находятся в равных стартовых условиях (исходные показатели деятельности фирмы представлены в таблице). Различие между деятельностью фирм заключается в том, что в процессе игры возможности выпуска продукции, качество и цена, а также распределение имеющихся у фирмы средств могут существенно различаться в зависимости от образа действий избранного самой фирмой.

**Таблица 15 – Исходные показатели деятельности фирмы по производству обуви**

Показатели	Величина
1. Первоначальное количество оборудования фирмы, станков	20
2. Стоимость одного станка, тыс. руб.	50
3. Общая стоимость оборудования ( $20 \cdot 50000$ ), тыс. руб.	1000
4. Производительность (выпуск продукции с одного станка), пар за цикл	100
5. Норма амортизации оборудования, %	10 за цикл
6. Первоначальная цена продукции фирмы, руб. за пару	1000
7. Стоимость материала, расходуемого на единицу продукции, руб. за пару	500
8. Заработная плата за изготовление единицы продукции, руб. за пару	200
9. Первоначальные складские запасы продукции, пар	200
10. Первоначальный денежный капитал (деньги на счетах фирмы в банке), тыс. руб.	150
11. Первоначальные активы (сумма стоимости оборудования, складских запасов и денежных средств на счетах фирмы), тыс. руб.	1350

#### **Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры**

Игра осуществляется последовательно по временным циклам, причем на протяжении одного цикла показатели экономической деятельности фирмы остаются неизменными.

При переходе к последующему циклу перед его началом Президент фирмы, советуясь с остальными участниками (по их представлению и

аргументации), может изменить основные показатели экономической деятельности, включая:

1. Объем производимой продукции – путем установки дополнительного оборудования.

2. Количество оборудования – путем выделения денежных средств и приобретения дополнительного оборудования.

3. Объем реализуемой продукции – за счет частичного складирования произведенной в предыдущем цикле продукции или продажи продукции из складских запасов.

4. Качество выпускаемой в последующих циклах продукции – путем вложения дополнительных средств в научные разработки и в обучение работников.

5. Количество денежных средств на счетах фирмы в банке – путем вложения или изъятия этих денежных средств.

При этом важно помнить, что любые расходы могут осуществляться в пределах имеющихся у фирмы средств, ресурсов.

В процессе игры каждая фирма составляет и ведет отчет о своей деятельности, пример которого приведен в таблице 16.

**Таблица 16 – Отчет о деятельности фирмы « \_\_\_\_\_ »**

Наименование показателя (с указанием способа его определения)	Пример		Первый цикл	Второй цикл	Третий цикл	Четвертый цикл
	Первый цикл	Второй цикл				
2	3	4	5	6	7	8
1. Приобретено оборудования, ед.	2	3				...
2. Оборудование, используемое в данном цикле, ед.	22	25				...
3. Стоимость оборудования (п.2 x x 50000 руб.), тыс. руб.	1100	1250				...
4. Произведено продукции (п.2 x x 100 шт), пар	2200	2500				...
5. Отправлено на склад, пар	-	300				...
5а Взято со склада, пар	100	-				...
6. Складские запасы, пар	100	400				...
6а Складские запасы, руб.	100000	400000				...
7. Поставлено продукции (п.4 – – п.5 + п.5а), пар	2300	2200				...
8. Цена продукции (базовая), руб./шт.	1000	900				...
8а Цена продукции с учетом надбавок (скидок), руб./шт.	1000	945				...
9. Реализовано продукции, пар	2300	2200				...
10. Выручка от реализованной продукции (п.7 x п.8а), тыс. руб.	2300	2079				...
11. Материальные затраты (п.4 x 500), тыс. руб.	1100	1250				...
12. Заработная плата (п.4 x 200), тыс. руб.	440	500				...
13. Амортизация оборудования (п.3 x 0,1), тыс. руб.	110	125				...

### Окончание таблицы 16

2	4	5	6	7	8	9
14. Суммарные затраты (п.11 + п.12 + п.13)						
15. Прибыль (п.10 – п.14), тыс. руб.	650	204				...
16. Налог на прибыль (п.15 x 0,18), тыс. руб.	195	61,2				...
17. Чистая прибыль (п.15 – п.16), тыс. руб.	455	142,8				...
18. Расходы на приобретение оборудования, тыс. руб.	150	...				...
19. Расходы на науку и обучение работников, тыс. руб.	115	...				...
20. Процент повышения цены (п. 19 / п. 10 x 100), %	-	5				
21. Накопление денежных средств за цикл (п.15 – п.16 – п.17), тыс. руб.	190	...				...
22. Остаток денег на счетах в конце цикла (деньги на счетах в начале цикла – п.1 x 50000 р. + п.18), тыс. руб.	240	...				...
23. Активы фирмы в конце цикла (п.3 – п.13 + п.6а + п.21), тыс. руб.	(1440)					

#### Ограничения:

- оборудование приобретается только в начале цикла и сразу же вступает в действие, т. е. производит продукцию в течение всего цикла;
- расходы на науку и обучение работников выделяются только в конце первого цикла.

В начале каждого цикла координатор сообщает предполагаемый суммарный объем закупок и структуру спроса (стандартного и повышенного качества).

Неопределенность ситуации заключается в том, что заранее неизвестно, сколько продукции и какого качества предложат конкуренты.

Фирмы, оценив последствия различных вариантов действий, поставляют на рынок по базовой или повышенной цене (надбавка за качество, которая определяется в зависимости от расходов, сделанных фирмой в науку и обучение работников в предыдущем цикле). Размер надбавки устанавливается пропорциональным доле затрат, которую они составляют в выручке. Например, выручка фирмы от реализации продукции за первый цикл составила 2,3 млн. руб. Фирма направила на научные исследования и обучение работников 115 тыс. руб., что составило 5 % от выручки. Следовательно, фирма имеет право в последующем цикле увеличить базовую рыночную цену своей продукции на 5 % и эта надбавка сохраняется в течение последующих циклов.

Каждый цикл завершается оценкой рынка и колебаниями цены в соответствии со спросом и предложением. Окончательная цена определяется умножением базовой цены на поправочный коэффициент ( $K$ ), учитывающий соотношение спроса ( $C$ ) и предложения ( $P$ ):

$$K = \frac{C}{P}.$$

Если предложение выше спроса, на рынке стандартного качества закупается только первоначальное количество продукции по фактически сложившейся цене ( $C = C_{\text{баз.}} \times K$ ) пропорционально у всех фирм, остальное возвращается на склад фирме-поставщику и приходится на склад по базовой цене соответствующего цикла (таблица 17).

**Таблица 17 – Движение по складу готовой продукции**

Цикл	Приход			Отгрузка		
	в штуках	цена, руб.	сумма, тыс. руб.	в штуках	цена, руб.	сумма, тыс. руб.
<b>1. Исходные данные</b>	<b>200</b>	<b>1000</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>1000</b>	<b>100</b>
<b>2. Запасы на начало</b>				-	-	-
- поступило						
- поступило						
<b>3. Запасы на начало</b>						
- поступило						
- поступило						
<b>4. Запасы на начало</b>						
- поступило						
- поступило						
<b>5. Запасы на конец</b>						

Начиная со второго цикла, координатором объявляется структура спроса (соотношение объемов спроса обуви стандартного и улучшенного качества). Фактически сложившиеся цены определяются отдельно по товару стандартного качества и улучшенного качества, причем на рынке улучшенного качества в первую очередь закупается более качественная (более дорогая продукция). Партии товара, взятые для продажи со склада, продаются по базовым ценам соответствующего цикла.

После определения фактически сложившейся цены и величины закупки, каждая фирма определяет и заносит в отчет выручку от реализации за данный цикл.

<b>Расчет выручки от реализации продукции</b>
<b>Первый цикл:</b>
<b>Второй цикл:</b>
<b>Третий цикл:</b>
<b>Четвертый цикл:</b>

Затем определяется себестоимость продукции как сумма затрат на производство материалов, заработной платы и амортизации. Если в процессе игры принимается решение о неполном использовании оборудования в процессе производства, расчет амортизации в этом цикле ведется по полной его стоимости.

По результатам этих расчетов определяется прибыль как разность между выручкой и затратами.

После определения прибыли, налога на прибыль и остаточной прибыли вновь начинается планирование деятельности фирмы на следующий цикл. Устанавливается величина расходов на приобретение оборудования, на науку и обучение, а исходя из них денежные средства на накопления из прибыли.

Затем определяется остаток денег на счетах фирмы и производится расчет величины активов фирмы в конце цикла.

В данной игре активы фирмы, т. е. денежное выражение всех средств, которыми она обладает, рекомендуется определять суммированием остаточной стоимости оборудования, запасов на складе в стоимостной оценке и накопленных денежных средств за цикл.

Количество циклов в игре – 3 – 4.

Циклы повторяются по той же схеме.

При подведении итогов всей игры используются показатели:

- 1) суммарной прибыли; 2) величины активов.

<b>Итоговый результат:</b>
----------------------------

## Практическое занятие 6 Конкурентные стратегии

### ЗАДАНИЕ 1

Дайте характеристику базовым конкурентным стратегиям по основным признакам (таблица 18).

**Таблица 18 – Характеристика базовых конкурентных стратегий**

Тип стратегии	Виоленты	Пациенты	Коммутанты	Эксплеренты
<b>Признаки</b>				
<b>Профиль производства</b>				
<b>Вид товара</b>				
<b>Качество товара</b>				
<b>Емкость рынка</b>				
<b>Применяемое оборудование</b>				
<b>Расходы на НИОКР</b>				
<b>Факторы конкуренции</b>				
<b>Риски</b>				

### ЗАДАНИЕ 2

Сравните по основным признакам базовые конкурентные стратегии и конкурентные стратегии по классификации М. Портера. Схожесть и различия в признаках представьте в таблице 19.

**Таблица 19 – Сравнительная характеристика конкурентных стратегий**

По М. Портеру	«Лидерства в издержках»	«Специализации или дифференциации»	«Фокусирования»	Отличительные признаки
<b>Базовые</b>				
<b>Виоленты</b>				
<b>Пациенты</b>				



<b>Коммутанты</b>				
<b>Эксплеренты</b>				
<b>Отличительные признаки</b>				

### ЗАДАНИЕ 3

Используя информацию, представленную в таблице, оцените конкурентоспособность организаций по производству одежды в Республике Беларусь и ситуацию в этом бизнесе.

**Таблица 20 – Показатели производственно-финансовой деятельности**

Организации	Выручка от реализации продукции, работ, услуг, млн. руб.		Прибыль до налогообложения, млн. руб.		Прибыль от реализации продукции, работ, услуг	
	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
ОАО «Элема»	399 174	275 789	76 227	7 504	81 758	8 670
ОАО «Мастра»	1 792	654	-1 121	- 2 344	- 1 018	- 1 540
ОАО Центр моды	19 427		- 1 779		173	
ОАО «Брико»	30 328	25 180	-402	3 402	- 297	3 502
ОАО «Лона»	25 932	27 345	841	112	1 772	1 063
ОАО «БШФ»	24 007	21 127	- 1 248	- 4 075	685	- 3 102
ОАО «Фирма Элма»	18 588	18 644	230	9	950	- 54
БШФ «Надзея»	10 082	16 594	193	666	144	1718
ОАО «Мона»	48 618		2 388		3 404	
ОАО «ЗИ»	75 747	66 882	294	- 7 869	4 986	- 3 555
ОАО «Коминтерн»	199 360	180 612	26 334	6 118	39 469	20 112
ОАО «Элод»	24 879	21 996	- 840	63	43	675
ОАО ШФ «Юнона»	29 039		807		2 412	
ОАО «Славянка»	119 397	139 494	3 161	8 495	2 757	10 900

Справочная информация представлена в таблице 21.

**Таблица 21 – Объемы экспорта и импорта предметов одежды**

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Экспорт товаров, млн. долл.	314,8	331,8	316,4
Импорт товаров, млн. долл.	257,3	352,0	442,1

Рассчитайте емкость и динамику основных показателей рынка одежды в таблице 22.

**Таблица 22 – Емкость и динамика основных показателей рынка одежды**

Показатели	Емкость рынка одежды, млн. руб.		Динамика показателей	
	2013 г.	2014 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
Производство				
Экспорт				
Импорт				
Емкость рынка				

На основе расчетов доли рынка (таблица 23) и динамики рынка (таблица 22) представьте конкурентную среду вида экономической деятельности на графике (рисунок 5).

**Таблица 23 – Доли рынка и рентабельность реализации продукции, работ и услуг**

Организации	Доли рынка, %		Рентабельность реализации продукции, работ и услуг	
	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
ОАО «Элема»				
ОАО «Мастра»				
ОАО Центр моды				
ОАО «Брико»				
ОАО «Лона»				
ОАО «БШФ»				
ОАО «Фирма Элма»				
БШФ «Надзья»				
ОАО «Мона»				
ОАО «ЗИ»				
ОАО «Коминтерн»				
ОАО «Элод»				
ОАО ШФ «Юнона»				
ОАО «Славянка»				

Темпы роста бизнеса	Выше темпа роста рынка			
	Соответствует росту рынка			
	Ниже темпа роста рынка			
		Высокая	Средняя	Низкая
	Доля рынка			

**Рисунок 5 – Конкурентная среда вида экономической деятельности**

Используя информацию о рентабельности продаж и финансовых возможностях фирмы, сделайте вывод о перспективах конкурентоспособности организаций по производству одежды.

**Вывод:**

#### ЗАДАНИЕ 4

Используя информацию, представленную в таблице 24, оцените конкурентоспособность местных розничных торговых организаций на рынке г. Витебска. Справочная информация о деятельности иных торговых организаций на рынке г. Витебска представлена в таблице 25.

**Таблица 24 – Показатели торгово-финансовой деятельности**

Организация	Товарооборот, млн. руб.		Прибыль до налогообложения, млн. руб.		Прибыль от реализации продукции, млн. руб.	
	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
ОАО «Ника»	521068	543719	10060	6196	7154	14165
ОАО «Веста»	1184245	1433511	78359	99562	56652	61821
ОАО «Витебские продукты»	695849	727088	412	- 2186	3347	3514
<b>Итого</b>			x	x	x	x

**Таблица 25 – Справочная информация об организациях розничной торговли г. Витебска**

<b>Показатели</b>	<b>2013 год</b>	<b>2014 год</b>
Розничный товарооборот, млрд. руб.	11 533,4	13 547,2
Розничный товарооборот организаций розничной торговли, млрд. руб.	9 242,6	10 807,8
Удельный вес розничного товарооборота продуктов питания организаций торговли в розничном товарообороте, процентов	86,3	87,5
<b>Розничный товарооборот продовольственных товаров, млрд. руб.</b>		
Удельный вес в розничном товарообороте организаций торговли микро-, малого и среднего бизнеса, процентов	28,1	27,1
<b>Розничный товарооборот организаций микро-, малого и среднего бизнеса, млрд. руб.</b>		
<b>Розничный товарооборот непрофильных организаций торговых организаций, млрд. руб.</b>		
<b>Розничный товарооборот международных торговых сетей, млрд. руб.</b>		

Структуру и динамику рынка розничных продаж представьте в таблице 26.

**Таблица 26 – Доля рынка и темп роста рынка**

<b>Организации розничной торговли</b>	<b>Доля рынка, %</b>		<b>Темп роста рынка, в % к 2013 г.</b>
	<b>2013 г.</b>	<b>2014 г.</b>	
<b>Розничный товарооборот</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>Розничный товарооборот организаций розничной торговли</b>			
<b>Розничный товарооборот местных торговых сетей</b>			
<b>Розничный товарооборот организаций микро-, малого и среднего бизнеса</b>			

Конкурентную карту розничного торгового бизнеса представить на рисунке 6.

<b>Темпы роста бизнеса</b>	<b>Выше темпа роста рынка</b>			
	<b>Соответствует росту рынка</b>			
	<b>Ниже темпа роста рынка</b>			
		<b>Высокая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Низкая</b>
		<b>Доля рынка</b>		

**Рисунок 6 – Конкурентная среда розничного бизнеса в г. Витебске**

Распределение конкурентных позиций среди местных торговых сетей представить в таблице 27 и на рисунке 7.

**Таблица 27 – Доля рынка и рентабельность продаж местных торговых сетей**

<b>Организации розничной торговли</b>	<b>Темп роста рынка, в % к 2013 г.</b>	<b>Доля рынка, %</b>		<b>Рентабельность продаж</b>	
		<b>2013 г.</b>	<b>2014 г.</b>	<b>2013 г.</b>	<b>2014 г.</b>
<b>ОАО «Ника»</b>					
<b>ОАО «Веста»</b>					
<b>ОАО «Витебские продукты»</b>					

<b>Темпы роста бизнеса</b>	<b>Выше темпа роста рынка</b>			
	<b>Соответствует росту рынка</b>			
	<b>Ниже темпа роста рынка</b>			
		<b>Высокая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Низкая</b>
		<b>Доля рынка</b>		

**Рисунок 7 – Конкурентная среда розничного бизнеса в г. Витебске с детализацией по местным торговым сетям**

**Вывод о конкурентоспособности местных торговых сетей:**

### **ЗАДАНИЕ 5**

На основе информации и выполненных расчетов задания № 4 оцените интенсивность конкуренции в розничной торговле, используя экспертный метод в оценке факторов конкуренции (классификация факторов конкуренции по М. Портеру). Информацию представьте в таблице 28.

**Таблица 28 – Экспертная оценка факторов конкуренции**

Факторы конкуренции	Оценки экспертов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Конкуренция между участниками бизнеса										
2. Угроза со стороны новых конкурентов в бизнесе										
3. Угроза со стороны непрофильных организаций										
4. Конкурентное давление поставщиков										
5. Конкурентное давление потребителей										

**Вывод о перспективах ситуации в розничной торговле г. Витебска**

Сформулируйте ключевые факторы успеха для основных участников рынка.

**Таблица 29 – Ключевые факторы успеха розничных торговых организаций (ранжировать по убыванию)**

Местные торговые сети	Международные торговые сети	Малый и средний бизнес

**Таблица 30 - Ключевые факторы успеха местных розничных торговых организаций (ранжировать по убыванию)**

ОАО «Ника»	ОАО «Веста»	ОАО «Витебские продукты»

Определите наиболее значимые признаки конкурентной силы и конкурентной слабости участников розничного бизнеса на рынке г. Витебска и заполните таблицу 31.

**Таблица 31 – Показатели сильных и слабых сторон конкурентной позиции торговых организаций**

Организации	Признаки конкурентной силы	Признаки конкурентной слабости
Местные торговые сети	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Международные торговые сети	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Малый и средний бизнес	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

Какие стратегии позволят улучшить конкурентную позицию местным торговым сетям и организациям малого и среднего бизнеса?

**Практическое занятие 7, 8**  
**Функциональные стратегии**

**ЗАДАНИЕ 1**

Дайте определение функциональной стратегии:

Функциональной стратегией называют \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Важнейшие подразделения и цели для разработки функциональных стратегий:

- 1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## ЗАДАНИЕ 2

Обосновать стратегию формирования торгового ассортимента товаров с целью расширения бизнеса с привлечением инвестиций в объеме 1 млрд. рублей.

Рассчитать точку безубыточности, оценить доходность торгового бизнеса, исходя из плана товарооборота в разрезе ассортимента товаров, порядка их завоза и потоварных надбавок. На основе ABC – анализа определить ассортиментные группы товаров, которые обеспечивают наибольший вклад в формирование товарооборота и валового дохода. Оценить величину ресурсов в обороте торгового бизнеса и эффективность их использования.

При складских операциях оптовые посредники получают 30 % от размера торговой надбавки (скидки). Расходы на реализацию составляют 3112,9 млн. рублей, в т. ч. постоянные расходы – 60 %. Исходные данные представлены в таблице 32.

**Таблица 32 – Исходные данные**

Товарная группа	Розничный товарооборот, в млн. рублей	Порядок завоза товаров		Торговые надбавки, %	Средняя длительность оборота, в днях
		со склада посредника, млн. руб.	собственные закупки у производителей, млн. руб.		
Сахар	783,4	691,0	92,4	15*	30
Водка	1115,7	316,0	799,7	23*	22
Хлеб и хлебобулочные изделия	936	100	836,0	15	3
Мясо и мясопродукты	7120,5	86,0	7034,5	11	7
Масло животное	998,1	400,0	598,1	15	28
Мука, крупа	2325	1734,5	590,5	23	32
Непродовольственные товары	15020	7350	7670	30	60
Итого	28298,7	10677,5	17621,2	-	-

\*Скидки

Решение оформить в таблице 33.

**Таблица 33 – ABC анализ ассортимента по товарообороту и доходу от реализации**

Товарная группа	Структура розничного товарооборота, в %	Группа по ABC анализу	Доход от реализации товаров, млн. руб.	Структура дохода от реализации товаров, %	Группа по ABC анализу
1	2	3	4	5	6
Сахар					
Водка					

**Окончание таблицы 33**

1	2	3	4	5	6
Хлеб и хлебобулочные изделия					
Мясо и мясопродукты					
Масло животное					
Мука, крупа					
Непродовольственные товары					
Итого	100	*		100	

**Расчет дохода от реализации по группам товаров:**

Рассчитать точку безубыточности для организации и сделать вывод об ассортиментной стратегии организации и возможных направлениях ее изменения при расширении бизнеса.

**Расчет точки безубыточности:**

**Вывод:**

**Таблица 34 – Оценка эффективности использования ресурсов**

Товарная группа	Доход от реализации товаров, млн. руб.	Средняя длительность оборота, в днях	Сумма средств в обороте, млн. руб.	Эффективность использования ресурсов, руб./руб.
Сахар		30		
Водка		22		
Хлеб и хлебобулочные изделия		3		
Мясо и мясопродукты		7		
Масло животное		28		
Мука, крупа		32		
Непродовольственные товары		60		
Итого				

**Вывод об эффективности методов анализа:**

**Вывод о направления изменения ассортиментной стратегии при расширении бизнеса:**

### **ЗАДАНИЕ 3**

Сформулируйте основные причины, по которым принимаются решения об участии во внешнеторговой деятельности:

- \_\_\_\_\_ ;
- \_\_\_\_\_ ;
- \_\_\_\_\_ ;
- \_\_\_\_\_ ;
- \_\_\_\_\_ ;
- \_\_\_\_\_ ;
- \_\_\_\_\_ ;
- \_\_\_\_\_ ;

По каким причинам организация, в которой Вы работаете, осуществляет или не осуществляет внешнеторговую деятельность?

## ЗАДАНИЕ 4

Определите суть стратегий вхождения на зарубежные рынки, цели, возможности и проблемы при реализации каждой из них.

***Прямой экспорт товаров***

***Косвенный экспорт товаров***

***Продажа лицензий зарубежным фирмам на использование технологий производства и распространения продукции фирмы***

***Франчайзинг***

***Совместные предприятия с участием зарубежных фирм***

### **Стратегические альянсы**

Сделайте вывод о целесообразности стратегий внешнеторговой деятельности организации, где Вы работаете, или обоснуйте возможные варианты, если внешнеторговая деятельность не осуществляется.

**Вывод:**

### **ЗАДАНИЕ 5**

Сформулируйте суть и возможности использования мультинациональной и глобальной стратегии внешнеторговой деятельности

<b>Мультинациональная стратегия</b>	<b>Глобальная стратегия</b>

Определите содержание элементов и основные проблемы, которые придется решать, во внешнеторговой деятельности розничных торговых сетей при мультинациональной и глобальной стратегиях.

<b>Элементы стратегии</b>	<b>Мультинациональная</b>	<b>Глобальная</b>
<b>Особенности бизнес - стратегии</b>		
<b>Стратегии в ассортименте товаров</b>		
<b>Источники поставок товаров и оборудования</b>		
<b>Технологии продаж</b>		
<b>Стандарты обслуживания</b>		

Сделайте вывод о стратегиях, используемых международными торговыми сетями на рынке вашего региона. Почему? Оцените их эффективность или целесообразность их изменения.

**Вывод:**