Министерство образования Украины

Кафедра Менеджмента

Контрольная работа по дисциплине

"Стратегическое управление"

2007

Содержание

Введение

1. Портфельный анализ

1.1 Методы портфельного анализа

2. Функционально-стоимостной анализ

Заключение

Список литературы

## Введение

Менеджмент - это совокупность принципов, методов, средств и норм управления производством, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли. Основной целью менеджмента является обеспечение прибыльности деятельности предприятий путем рациональной организации производственного процесса, а также рационального использования всех имеющихся ресурсов. Важнейшей задачей менеджмента является оптимальная организация производства товаров и услуг с учетом потребностей на основе имеющихся материальных и человеческих ресурсов и обеспечение рентабельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

Основными элементами процесса управления являются: 1 - проблемы, 2 - ее решение, 3 - люди, участвующие в ее решении.

Проблема - это несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному. Для решения проблемы необходимо сделать описание ситуации: на первом этапе охарактеризовать саму проблему - место и время ее возникновения, суть и содержание, границы распространения, на втором этапе - охарактеризовать ситуационные факторы. Управленческим решением называется концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии.

Местом проблемы является ООО "Слово". Проблема звучит так: удовлетворение потребностей потребителей путем изготовления товаров, а также выход на новые сегменты рынка с целью получения как можно большей прибыли. ООО "Слово" занимается выпуском газет различного направления.

Ориентируясь на издание только печатной продукции и имея постоянный круг читателей, общество уверенно занимает свою нишу на рынке.

Данная проблема является актуальной, так как в современных условиях прибыльность является главным показателем любой экономической структуры.

В условиях инфляции, нестабильности цен, экономического кризиса, когда существует реальная необходимость в повышении заработной платы работников, прибыльность любой организации должна увеличиваться. Так как в данном случае, при снижении прибыльности общество может быть расформировано, или ликвидировано.

Задачами контрольной работы являются:

сбор, обработка и анализ информации;

портфельный анализ выбранной темы;

функционально-стоимостной анализ проблемы.

## 1. Портфельный анализ

Портфельный анализ является основной составляющей стратегии маркетинга. Он позволяет осознанно подойти к пониманию механизма стратегического маркетинга.

Первый этап разработки стратегии маркетинга состоит в определении составляющих стратегической зоны хозяйствования (СЗХ). Рассмотрим параметры, описывающие внешнее окружение нашей проблемы.

Перспективы роста.

Потребителям предоставляется качественная продукция, которая в наибольшей степени удовлетворяет все требования, что происходит непрерывно несмотря на сезонные колебания. Значительного прироста численности потребителей этих услуг в перспективе наблюдаться не будет, потому что в нашей стране демографическая ситуация постоянно ухудшается; кроме того ухудшается и экономическая ситуация - постоянное повышение цен на сырье и материалы приводит к постоянному повышению цен на продукцию, а это чревато, в свою очередь, отказом от покупки данного товара из-за низкой доходности собственных средств.

Степень обновления технологии: возможен переход на более современные компьютеры, более качественную верстальную технику. Спрос на данную услугу стабильный. Экономический кризис региона и страны в целом является неблагоприятным фактором для роста рентабельности, когда доходность средств населения снижается, а благоприятный фактор - это экономический рост.

Перспективы рентабельности.

Когда существуют благоприятные факторы, рентабельность увеличивается. Для разработки новой продукции не требуется много времени, что играет большую роль при учете затрат, необходимых для выхода на товарный рынок. Ожидается, что все понесенные затраты окупятся.

Ожидаемый уровень нестабильности. При этом перспективы теряют определенность и могут изменяться по причине колебания как цен, так и объемов продаж.

Главным фактором успешной конкуренции на рынке: интенсивность торговой рекламы, доступность, качество выпускаемого товара, высокий уровень обслуживания потребителя, широкий ассортимент, конкуренция зарубежных фирм.

Следующим этапом разработки стратегии маркетинга является оценка привлекательности каждой из выбранных СЗХ,

Процедура проведения оценки привлекательности СЗХ представлена на рисунке 1.

Оценка привлекательности СЗХ начинается с общего анализа и прогноза экономических, социальных и политических условий. Среди применяемых методов прогнозирования глобальных условий внешней среды наибольшее распространение получил метод разработки сценариев будущих условий. Сценарием называется формализованное описание наиболее вероятной последовательности взаимосвязанных событий и их последствий, которые отражают реализацию определенной программы или стратегии.

Теоретическим обоснованием данного метода является предположение о том, что определенная обобщенная характеристика может быть описана набором вполне конкретных показателей, эти показатели связаны между собой определенными причинно-следственными отношениями, которые могут быть измерены количественными и качественными переменными. Следовательно, если управляющие службы маркетинга обладают необходимой информацией о взаимосвязях между важнейшими показателями коньюктуры рынка, темпов экономического роста, научно-технического прогресса, динамики демографических показателей, они получают возможность прогнозировать ситуацию во внешней среде. При этом вполне достаточно получить данные об отдельных показателях, чтобы смоделировать, как будут изменяться другие.

Составим прогноз вероятного состояния рынка методом сценариев.

Анализ экономических, технологических и политических условий прогноза (сценарий развития)

Привлекательность СЗХ

Анализ прежних тенденций спроса

Анализ прежней рентабельности

Возможные тенденции, случайности

Факторы, определяющие спрос

Оценка будущего роста

Давление конкуренции

Прогноз их влияния на спрос, рентабельность

Оценка будущей рентабельности

Оценка будущей нестабильности

Рисунок 1 - Процедура оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования

В ближайшие несколько лет в нашей стране должна установиться политическая стабильность, т.е. будет наблюдаться экономический рост. При этом повысятся доходы населения и значит потребители смогут приобретать данный товар не колеблясь. При нормальном экономическом развитии страны повысится уровень технологий.

Проведем качественную оценку изменения факторов.

Таблица 1 - Оценка изменений в прогнозируемом росте

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Шкала интенсивности 1…5…10 |
| 1. Темпы роста соответствующего сектора экономики | 7 |
| 2. Прирост численности потребителей в составе населения  | 6 |
| 3. Динамика географического расширения рынка  | 5 |
| 4. Степень устаревания продукции | 9 |
| 5. Степень обновления продукции | 9 |
| 6. Степень обновления технологии | 7 |
| 7. Уровень насыщения спроса | 6 |
| 8. Общественная приемлемость услуги (товара)  | 9 |
| 9. Гос регулирование издержек | 5 |
| 10. Гос регулирование роста | 5 |
| Общая оценка изменений в перспективе роста | 6,8 |

Таблица 2 - Оценка благоприятных и неблагоприятных факторов

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Шкала интенсивности 1…5…10 |
| 1. Благоприятные факторы для роста рентабельности:  | ум…. возр.1…5…10 |
| -экономический рост | 10 |
| -степень обновления технологий | 9 |
| -сервисное обслуживание | 5 |
| -широкий ассортимент товара | 7 |
| Общая оценка влияния благоприятных факторов (О)  | 7,75 |
| 2. Неблагоприятные факторы для роста рентабельности | возр…ум1…5…10 |
| -экономический спад | 10 |
| -демографическая ситуация | 7 |
| -инфляция | 7 |
| -конкуренция зарубежных фирм | 5 |
| Общая оценка влияния неблагоприятных факторов (Т)  | 7,25 |

Таблица 3 - Оценка изменений рентабельности СЗХ

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Шкала интенсивности 10…5…1 |
| 1. Среднеотраслевой уровень рентабельности | пов. .5. сниз |
| 2. Затраты, необходимые для выхода на товарный рынок | сниз. .8. пов |
| 3. Продолжительность жизненных циклов продукции | длит. .6. кор |
| 4. Время, необходимое для разработки новой продукции | длит. .4. кор |
| 5. Ожидаемая рентабельность предприятия | выс. .6. низ |
| 6. Факторы успеха по отношению к конкурентам:финансовая мощьрыночная позицияпроизводственные возможностисистема управления | пов. .7. снизувел. .7. уменувел. .6. уменулуч. .9. ухуд |
| 7. Агрессивность ведущих конкурентов | низ. .3. выс |
| 8. Конкуренция зарубежных фирм | слаб. .9. сил |
| 9. Интенсивность торговой рекламы | низ. .2. выс |
| 10. Послепродажное обслуживание | отсут. .8. знач |
| 11. Степень удовлетворения потребителей | выс. .7. низ |
| 12. Конкуренция на рынках ресурсов | слаб. .4. сил |
| 13. Гос регулирование конкуренции | ослаб. .8. усил |
| 14. Гос регулирование производства товаров | ослаб. .8. усил |
| Общая оценка изменений в перспективе рентабельности (Р)  | 7,6 |

Общая оценка привлекательности СЗХ рассчитывается по формуле:

Привлекательность СЗХ = А1\*Ст + А2\*Р + А3\*О - А4\*Т (1)

где Ст - общая оценка изменений в перспективе роста,

Р - общая оценка изменений в перспективе рентабельности,

О - общая оценка влияния благоприятных факторов,

Т - общая оценка влияния неблагоприятных факторов,

А1, А2, А3, А4 - коэффициенты, устанавливаемые экспертами, которые показывают весомость влияния каждого фактора и в сумме равны 1.

А1 = 0,25; А2 = 0,35; А3 = 0,25; А4 = 0,15

Привлекательность СЗх = 0,25\*6,8 + 0,35\*7,6 + 0,25\*7,75 - 0,15\*7,25 = 5,2

## 1.1 Методы портфельного анализа

Матрица делового портфеля представляет собой аналитический метод исследования стратегического положения предприятия на рынке. Существует несколько видов матричного анализа делового портфеля, при котором используются различные комбинации таких показателей, как темпы роста рынка, рыночная доля, привлекательность инвестиций, конкурентоспособность товара, стадия развития товара или рынка, а другая - к конкурентоспособности предприятия на данном рынке. Широкое распространение получили следующие три типа методов матричного анализа делового портфеля предприятия:

матрица "рост рынка - относительная доля предприятия", известная как матрица БКГ;

матрица "привлекательность рынка - конкурентоспособность предприятия";

матрица жизненного цикла отрасли рынка.

Матрица "роста рыночной доли" позволяет фирме определить положение каждого из своих СХП по их доле на рынке относительно основных конкурентов и темпов годового роста в отрасли (темпов расширения рынка). В основе составления матрицы лежит предложение о том, что увеличение рыночной доли СХП ведет к снижению удельных издержек и повышению нормы прибыли на инвестиции в результате эффекта "опытной кривой". Действие эффекта опытной кривой состоит в том, что при каждом удвоении объемов производства или продаж происходит последовательное снижение размеров удельных издержек на определенную величину. Источниками этой экономии являются рост производительности труда, более эффективное использование производственных мощностей, рациональное использование всех видов ресурсов. Практикой установлено, что диапазон этого снижения в зависимости от особенностей производства может колебаться от 10 до 30%. Чем более сложной и наукоемкой является продукция, тем выше эффект. На рисунке 2 показано действие эффекта "опытной кривой" на удельные издержки при показателе 20%. Предположим, что издержки на производство и сбыт составляют 100 ден. ед. при общем объеме 1000 единиц продукта. В этом случае удвоение объема производства м сбыта до 2000 приведет к снижению удельных издержек на 20% и они составят 80 ден. ед. Последующее удвоение до 4000 снова повлечет снижение уровня удельных издержек на 20% и они составят уже 64 ден. ед. и т.д.

Таким образом, предприятие, достигающее удвоения объемов производства и сбыта своей продукции, получает дополнительные преимущества в конкуренции на основе относительной экономии издержек при том же качестве товаров.

Рисунок 2 - Действие эффекта опытной кривой на уровень удельных издержек.

Построение матрицы БКГ. На основе проведения стратегического анализа определяется диапазон изменения размеров роста или сокращения всех целевых рынков в пределах определенной отрасли. Эти показатели отличаются на вертикальной оси матрицы. Прогноз развития рынков показывает, что максимальный роста в планируемом периоде для данного товара может составить 30%, а для других товаров прогнозируется сокращение рынка и максимальный размер этого сокращения составит 15%. По горизонтальной оси отличается диапазон изменения относительной доли рынка предприятия. Относительная доля рынка предприятия представляет собой частное от деления рыночной доли предприятия на рыночную долю ведущего конкурента. Рыночная доля ООО "Слово" за отчетный год составила 30%, а основной конкурент - ООО "Вести" контролирует 35% рынка, тогда ОДР ООО "Слово" составит:

ОДР = 30% / 35% = 0,85

ОДР ниже единицы свидетельствуют о слабых конкурентных позициях на рынке. Чем больше ОДР повышает единицу, тем более высокой является конкурентоспособность данного предприятия или отдельного СХП. Полученное поле матрицы разделяется горизонтальной и вертикальной линиями на 4 квадрата, каждый из которых устанавливает определенные для находящихся в нем СХП характеристики. В зависимости от содержания этих характеристик все СХП делятся на 4 этапа: "звезды", "вопросительные знаки", "дойные коровы", "собаки". Горизонтальная линия деления матрицы проходит на уровне значения, которое соответствует темпу роста отрасли или рынка в целом. Вертикальная линия проходит через показатель ОДР=1,5, так как при этой величине ОДР начинают проявляться преимущества эффекта опытной кривой. Это означает, что предприятие, которое контролирует долю рынка больше, чем у ведущего конкурента в полтора и более раза, получает дополнительные конкурентные преимущества, связанные с экономией удельных издержек.

Для каждого СХП делается оценка будущих темпов роста, рассчитываются относительная доля рынка и полученные таким образом данные определяют его положение в матрице.

Отчетный год:

рост рынка 1%;

ОДР = 30% / 35% = 0,85

Прогноз: рост рынка 6%

ОДР = 45% / 25% = 1,8

Рисунок 3 - матрица БКГ.

Звезды

Вопросительные знаки

отчет 1%

Прогноз 6%

Дойные коровы

Собаки

12,0 6,0 3,0 1,5 0,75 0,38 0,19

### ОДР

Рост рынка

- товар конкурента

- СХП предприятия

По результатам отчетного года данный товар находится в поле матрицы "вопросительные знаки", что означает: быстрое возрастание, незначительные прибыли, значительные потребности в финансовых ресурсах.

Стратегия: расширение доли рынка за счет интенсивного маркетинга; повышение конкурентоспособности товара за счет улучшения потребительских качеств. При благоприятном прогнозе услуги по выпуску данного издания попадут в поле "звезды", которое характерно быстрым ростом рынка, получение значительной доли прибыли, но требуют больших инвестиций. Стратегия: защита достигнутой доли рынка, реинвестиции доходов в развитие; расширение ассортимента товаров и услуг.

Матрица привлекательности отрасли - положения на рынке. Она представляет собой более сложный и более детальный усовершенствованный вариант БКГ, в котором вместо показателя темпов развития отрасли использован критерий "привлекательности" отрасли, а вместо относительной доли рынка - конкурентоспособность СХП.

Таблица 4 - Показатели, необходимые для построения матрицы "привлекательность рыка - конкурентоспособность"

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели привлекательности рынка | Показатели конкурентоспособностипредприятия |
| 1. Емкость рынка | 1. Качество и потребительские преимущества товаров |
| 1.1 Национальное производство |  |
| 1.2 Импорт |  |
| 1.3 Емкость основных сегментова) географическихб) потребительских |  |
| 2. Темпы роста рынка | 2. Абсолютная доля рынка |
| 2.1 Сложившиеся темпы роста рынка |  |
| 2.2 Прогнозируемые темпы роста рынка |  |
| 2.3 Прогнозируемые темпы роста соответствующего сектора экономики |  |
| 3. Рентабельность операций | 3. Относительная доля рынка |
| 4. Уровень конкуренции | 4. Привлекательность ассортимента |
| 4.1 Количество конкурентов |  |
| 4.2 Уровень концентрации конкурентов |  |
| 4.3 Доля рынка, контролируемая ведущими конкурентами |  |
| 5. Стабильность спроса | 5. Эффективность каналов сбыта |
| 5.1 Сезонность спроса |  |
| 5.2 Частота покупок |  |
| 6. Уровень насыщения спроса | 6. Эффективность рекламы и стимулирования сбыта |
| 6.1 По географическим сегментам |  |
| 6.2 По потребительским сегментам |  |
| 7. Размеры необходимых инвестиций | 7. Возможность ценовой конкуренции |
| 8. Риск рынка | 8. Производственные возможности |
| 9. Доступность сырья, материалов | 9. Доступность рынка |
| 10. Государственное ассигнование | 10. система управления |

Таблица 5 - Расчет общей оценки привлекательности рынка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Коэффициент относительной значимости | Оценка показателя | Итоговая оценка |
| 1. Емкость рынка | 10,0 | 6,0 | 60 |
| 2. Темпы роста рынка | 20,0 | 8,0 | 160 |
| 3. Рентабельность операций (в прошлом и в перспективе)  | 10,0 | 10,0 | 100 |
| 4. Уровень конкуренции | 15,0 | 8,0 | 120 |
| 5. Стабильность спроса | 5,0 | 7,0 | 35 |
| 6. Размер необходимых инвестиций | 10,0 | 5,0 | 50 |
| 7. Риск рынка | 5,0 | 3,0 | 15 |
| 8. Доступность сырья | 5,0 | 8,0 | 40 |
| 9. Уровень насыщения спроса | 15,0 | 10,0 | 150 |
| 10. Государственное регулирование | 5,0 | 3,0 | 15 |
| Итого | 100,0 |  | 745 |

Таблица 6 -Расчет общей оценки конкурентоспособности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Коэффициент относительной значимости | Оценка показателя | Итоговая оценка |
| 1. Качество и потребительские преимущества товара  | 10,0 | 7,0 | 70 |
| 2. Абсолютная доля рынка | 10,0 | 5,0 | 50 |
| 3. Относительная доля рынка | 5,0 | 5,0 | 25 |
| 4. Привлекательность ассортимента | 5,0 | 3,0 | 15 |
| 5. Эффективность каналов сбыта | 20,0 | 7,0 | 140 |
| 6. Эффективность рекламы | 15,0 | 8,0 | 120 |
| 7. Возможность ценовой конкуренции | 10,0 | 4,0 | 40 |
| 8. Производственные возможности | 5,0 | 5,0 | 25 |
| 9. Финансовые ресурсы | 10,0 | 10,0 | 100 |
| 10. Системы управления | 5,0 | 5,0 | 25 |
| Итого | 100,0 |  | 610 |

Рисунок 4 - Матрица "привлекательность рынка"

Привлекательность рынка

Высокая

1,0 0,81

Средняя

0,80 0,61

Низкая

0,60 0,00

Конкурентоспособность СХП

Высокая

 1,0

 0,81

Низкая

 0,60

 0,00

Средняя

 0,80

 0,61

1

2

3

4

6

5

7

8

9

Максимальная оценка привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия может составить 1000,0 баллов. Рассчитаем:

Общий уровень привлекательности рынка: 745/1000 = 0,74

В зависимости от величины уровня привлекательности весь диапазон делится на три интервала:

0,00-0,60 - рынок имеет низкую привлекательность;

0,61-0,80 - средняя привлекательность;

0,81-1,00 - высокая привлекательность.

Исходя из расчетов, можно сделать вывод, что рынок имеет среднюю привлекательность.

Общий уровень конкурентоспособности предприятия: 610/1000 = 0,61

На основе расчетов привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия строится матрица стратегического анализа. По горизонтальной оси отмечаются интервалы уровней привлекательности рынка, по вертикальной - уровень конкурентоспособности СХП.

Исследуемый товар располагается в зоне 5, которая характеризуется комбинациями средних показателей привлекательности рынка и конкурентоспособности, и таким образом пользуется средней привлекательностью в инвестициях.

Матрица жизненного цикла предполагает размещение СХП в таких показателях, как конкурентоспособность - стадии жизненного цикла отрасли.

Для проведения анализа положения и перспектив развития по каждому СХП определяется стадии жизненного цикла отрасли. Емкость рынка отличается соответствующим размером круга, а рыночная доля предприятия - сектором.

Рисунок 5 - Матрица жизненного цикла отрасли

Конкурентоспособность

 Высокая Средняя Низкая

Стадии жизненного цикла отрасли

Раннее развитие

Быстрый рост

Установление конкурентоспособных сфер влияния

Зрелость

Стагнация

Спад

Исследуемый товар, исходя из матрицы, может рассматриваться как развивающаяся перспективная отрасль.

## 1.2 Организация службы маркетинга

Организация маркетинга - это непрерывный циклический процесс последовательной реализации этапов маркетинговой деятельности (рисунок 6).

Этот циклический процесс позволяет сделать вывод, что благодаря организации маркетинга, все основные виды деятельности объединяются и взаимодействуют в строго определенной последовательности. В процессе этого взаимодействия должны быть решены две основные задачи:

а) каждый этап должен достигнуть поставленной цели, и качество результатов на каждом этапе должно соответствовать вполне определенным требованиям;

б) результаты каждого этапа должны быть согласованы с процессом реализации и результатами всех остальных этапов с точки зрения маркетинга достижения конечных результатов. Таким образом, организация маркетинга обеспечивает требуемый режим функционирования каждого элемента системы, а также требуемый режим функционирования всей совокупности элементов системы как единого целого.

Рисунок 6 - Блок-схема процесса организации маркетинга

Исследование рынка и анализ рыночной ситуации

Оценка результатов маркетинговой деятельности

Анализ возможностей предприятия

Разработка целей предприятия

Разработка стратегии маркетинга

Разработка программы и планов маркетинга

Осуществление маркетинговых программ

Контроль маркетинговой деятельности

Анализ стратегической зоны хозяйствования

Оценка имеющихся ресурсов

Критерии достижения целей предприятия

## 2. Функционально-стоимостной анализ

Объектом анализа является региональный еженедельник, полноцветной печати, с приложением программы телепередач, отделом коммерческих объявлений, стандартного формата.

До проведения ФСА газета имела вид, указанный на рисунке 7.

Рисунок 7 - Газета до проведения ФСА

 Название

 газеты

Стоимость данного изделия составляла 70 копеек за штуку; товар изготавливался на компьютерах Pentium 3. Изготавливается на газетной бумаге, расход на одну газету - четыре листа формата А3. Для привлекательности используется цветная полиграфия на 1 листе формата А3.1 лист формата А3 стоит 5 копеек, печать черно-белая - 5 копеек за лист, полноцветная - 8 копеек за лист. Таким образом, себестоимость изделия составила 43 копейки.

С позиции системного подхода газета рассматривается как система элементов, система функций и система стоимостей. Как система элементов газета состоит: бумага, печать, информация, компоновка. Как система функция газета представляет собой:

F1 - предоставить читателям новости государственного и регионального значения;

F2 - разнообразить досуг населения;

F3 - повысить общую культуру;

F4 - представить рекламную информацию

F5 - давать разнообразные объявления: от найма на работу до анонса спектаклей.

Используя комбинацию функций и подбора аналога были найдены решения, которые могут выполнять каждую из перечисленных функций в отдельности и имеют минимальную себестоимость.

Было предложено удешевить газету:

путем использования более дешевой бумаги;

использования старых компьютеров и компьютерных программ наряду с новейшими модификациями;

улучшить компоновку материалов, используя старые технологии;

установить строгие рамки подачи и содержания материалов;

распределять цветную печать с наибольшей выгодой для внешнего вида газеты.

Все преобразования оказались возможны. После этого газета имеет вид, приведенный на рисунке 8. После проведения ФСА себестоимость изделия составила 38 копеек, что на 5 копеек дешевле, чем первоначальный вариант.

Название газеты

Реклама

 Анонс

 рубрик

Рисунок 8 - газета после проведения ФСА.

Для выявления резервов устранения сосредоточение излишних затрат проводится построение функционально-стоимостной диаграммы, приведенной на рисунке 9.

Рисунок 9 - Функционально-стоимостная диаграмма

## Заключение

В результате выполнения контрольная работы по дисциплине "Стратегическое управление", был проведен портфельный анализ, оценка привлекательности СЗХ, рассмотрено положение предприятия на рынке на матрице БКГ, выявлена относительная доля рынка анализируемого предприятия.

Портфельный анализ является основой составляющих стратегии маркетинга и позволяет осознанно подойти к пониманию механизма стратегического маркетинга. Усвоение основных матриц, моделей и формул расчета позволяет использовать портфельный анализ на практике. Во второй части подробно был проведен ФСА по производимой предприятием продукции и выявлены резервы снижения себестоимости.

ФСА является основной составляющей стратегии снижения издержек и позволяет провести рационализацию функций как изделия, так и любых технологических процессов, организационных структур и систем управления. Также была построена функционально-стоимостная диаграмма, где указанные заштрихованные области являются излишними затратами, которые необходимо сократить. При соблюдении рекомендаций ФСА предприятие из менее выгодного положения на рынке перейдет в категорию "звезды". Это принесет ему лидерство на рынке и получение значительной доли прибыли.

## Список литературы

1. Наумов А.И., Виханский О.С., Менеджмент. Учебник. М.: Гардарика, 1998.
2. Кибанов П.С. Управление машиностроительным предприятием на основе ФСА, Киев, 2001.
3. Методическое пособие по выполнению контрольной работы по дисциплине "Стратегическое управление", Панков В.А., Гончаренко А.Ф., 2003.