

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Менеджмент и бизнес-технологии»

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВО-МАРКЕТИНГОВОЙ  
СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания к практическим занятиям  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Ростов-на-Дону  
ДГТУ  
2018

УДК 338.242

Составители: А.А. Алуханян, Н.В. Косенко

Формирование продуктово-маркетинговой стратегии организации: методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Стратегический менеджмент». – Ростов-на-Дону: Донской гос. техн. ун-т, 2018. – 16 с.

Предназначены для проведения практических занятий с обучающимися направления подготовки 38.03.02 Менеджмент по дисциплине «Стратегический менеджмент».

УДК 338.242

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Донского государственного технического университета

Ответственный за выпуск зав. кафедрой «Менеджмент и бизнес-технологии»  
д-р техн. наук, профессор Л.В. Борисова

---

В печать 11.12.2018 г.  
Формат 60×84/16. Объем 1,0 усл. п. л.  
Тираж 50 экз. Заказ № 1579.

---

Издательский центр ДГТУ  
Адрес университета и полиграфического предприятия:  
344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

© Донской государственный  
технический университет, 2018

**Задача.** Исходя из сферы деятельности организации и характеризующих ее показателей, включенных в вариант<sup>1</sup> задания (прил. А, Б):

I. Определить:

- ✓ миссию фирмы,
- ✓ целевые установки,
- ✓ цели фирмы: долгосрочные, краткосрочные, построить дерево целей по обеспечению конкурентоспособности продукта.

II. Осуществить анализ внутреннего состояния фирмы и ее внешней среды, используя методику PEST, SWOT-анализ.

III. Определить позиции в конкуренции для стратегических центров хозяйствования фирмы с помощью матриц «Бостонской консалтинговой группы» (BCG), «Дженерал Электрик — Мак Кинси» (GE/Mc Kinsey) по методике Ансоффа.

**Примечание:** Перечень факторов влияния на рост объема реализации, рентабельности, конкурентного успеха СЦХ<sub>i</sub> определить на основе приведенных в практикуме задач.

IV. Выработать продуктово-маркетинговую стратегию фирмы по стратегическим центрам хозяйствования исходя из стратегии (с учетом данных стр. 3 прил. А, стр. 9-11 прил. Б).

## **ПРАКТИКУМ.**

### **Определение миссии и целей организации (на примере бассейна «Коралл»)**

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании является выбор целей предприятия. Здесь необходимо подчеркнуть, что те предприятия, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Многие из них считают миссией своей организации получение и максимизацию прибыли.

Тем не менее, прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, в конечном счете, только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Для рассматриваемого предприятия такой потребностью является потребность людей в оздоровлении через плавание.

**Миссия** — это констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Она содержит ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

---

<sup>1</sup> Вариант выбирается по сумме трех последних цифр номера зачетной книжки

**Миссия бассейна «Коралл»** — предоставление качественных плавательных услуг, соответствующих требованиям Потребителей и способствующих их оздоровлению, а также удовлетворение требований заинтересованных сторон — собственников и персонала.

**Стратегией достижения поставленной цели является:**

Принятие управленческих решений на основе анализа данных и информации о деятельности.

Совершенствование организационного процесса функционирования учреждения для обеспечения предоставления конкурентоспособных услуг.

Укрепление репутации предприятия на освоенных рынках плавательных услуг и создание устойчивого имиджа на новых рынках.

Достижение оптимального соотношения — Цена/Качество предоставляемых услуг.

Обеспечение понимания каждым сотрудником личной ответственности за качество предоставляемых услуг путем распределения и закрепления за ним обязанностей и полномочий.

Систематическое обучение и привлечение персонала к участию в PR акциях, стимулирование персонала за работы по повышению качества предоставляемых услуг.

**Оценка и анализ внешней среды с помощью PEST-анализа.**

После установления миссии и целей руководство организации начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. В табл. 1 представлен качественный PEST-анализ бассейна «Коралл».

Таблица 1

Качественный PEST-анализ бассейна «Коралл»

PEST-факторы	Что дает возможность?	Что несет угрозу?
I. Политические и правовые факторы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабильная политическая ситуация в стране.</li> <li>2. Существенный акцент, который делает правительство РФ на увеличении финансирования различных детских оздоровительных программ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несовершенство государственной политики в области инвестирования.</li> <li>2. Недостаточное внимание уделяется государством проблеме улучшения здоровья нации.</li> <li>3. Фрагментарность законодательства.</li> <li>4. Неэффективная практика исполнения существующего законодательства.</li> </ol>

PEST-факторы	Что дает возможность?	Что несет угрозу?
II. Экономические факторы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Существенное замедление темпов инфляции.</li> <li>2. Продолжение экономического роста.</li> <li>3. Улучшение деятельности банковской системы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение цен на энергоносители.</li> <li>2. Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность.</li> <li>3. Уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций.</li> <li>4. Снижение рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек по сравнению с объемами производства.</li> <li>5. Повышение цен на транспортные перевозки.</li> <li>6. Несовершенство налогообложения (в частности, отмена налоговых льгот на прибыль).</li> <li>7. Неблагоприятный деловой климат.</li> </ol>
III. Социальные факторы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост склонности населения к оздоровлению.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост суммарной задолженности по заработной плате.</li> <li>2. Социальная незащищенность населения.</li> <li>3. Отсутствие благоприятных экономических условий, позволяющих гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления.</li> </ol>
IV. Технологические и технические факторы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие незагруженных технологически эффективных мощностей, квалифицированных кадров.</li> <li>2. Низкая инновационная активность.</li> </ol>

## Оценка внутренней и внешней среды на основе SWOT-анализа бассейна «Коралл».

Важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии фирмы, является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (потребностям) внешней среды, в которой работает фирма.

Проводят первичный стратегический анализ с помощью составления матрицы SWOT. Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление возможностей и сильных сторон организации, а затем, на втором этапе, угроз и слабых сторон фирмы. В таблице 2 представлен SWOT-анализ организации.

Таблица 2

### SWOT-анализ бассейна «Коралл»

<i>Возможности</i>	<i>Сильные стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Большая емкость рынка.</li><li>2. Политическая стабильность.</li><li>3. Снижение ставки рефинансирования.</li><li>4. Появление современных технологий обучения плаванию и высокоэффективного оборудования.</li><li>5. Рост заинтересованности населения в оздоровлении.</li><li>6. Отсутствие сезонности.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Гибкая система скидок.</li><li>2. Внимательное отношение к клиенту и долгосрочное сотрудничество.</li><li>3. Оказание консультационных и лечебных услуг.</li><li>4. Молодые, перспективные кадры.</li><li>5. Возможность обучения кадров.</li><li>6. Высокий образовательный уровень персонала.</li><li>7. Эффективная система мотивации сотрудников.</li><li>8. Конкурентоспособное соотношение цена/качество услуг.</li></ol>
<i>Угрозы</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Усиление конкуренции на рынке плавательных услуг.</li><li>2. Снижение покупательной способности национальной валюты.</li><li>3. Нестабильность цен поставщиков.</li><li>4. Нестабильность поставок со стороны поставщиков.</li><li>5. Повышение цен на энергоносители.</li><li>6. Высокие налоги.</li><li>7. Нехватка квалифицированных кадров.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Недостаточная реклама в СМИ.</li><li>2. Недостаточная диверсификация деятельности.</li><li>3. Недостаточная квалификация персонала.</li></ol>

## Матричная техника оценки бизнес портфеля фирмы. Матрица БКГ (BCG — Boston Consulting Group).

Изучение деятельности бассейна «Коралл» показало, что организация реально может конкурировать в шести бизнес-сегментах на рынке услуг, сопряженных с водными процедурами. К этим бизнес-направлениям относятся продажа:

- ✓ абонементов взрослых,
- ✓ абонементов детских,
- ✓ разовых талонов взрослых,
- ✓ разовых талонов детских,

- ✓ медицинских справок,
- ✓ услуг сауны.

На основе данных об имеющихся конкурентах, доле рынка по каждому направлению деятельности, темпах роста рынка (табл. 3) проведём стратегический портфельный анализ хозяйственной деятельности организации.

Таблица 3

Исходные данные для анализа стратегических перспектив бассейна «Коралл» на планируемый год

№ СЦХ	Бизнес-направления (стратегические центры хозяйствования СЦХ <sub>i</sub> )	Объем продаж СЦХ <sub>i</sub> в отчетном году, тыс. руб. $PP_{СЦХ_i}$	Объем рынка по СЦХ <sub>i</sub> в отчетном году, тыс. руб. $Er_i$	Темпы прироста рынка по СЦХ <sub>i</sub> , %	Конкуренты	Объем продаж конкур., тыс. руб.	Относительная доля компании на рынке
A	1	2	3	4	5	6	7
1	Абонемент взрослый	1177	6897	15,4	Бассейн «Волна»	1560	0,75
2	Абонемент детский	305	2478	4,5	Бассейн «Бриз»	380	0,80
3	Разовый талон взрослый	1062	8656	16,4	Бассейн «Бриз»	870	1,22
4	Разовый талон детский	523	4670	6,4	Бассейн «Волна»	390	1,34
5	Медицинские справки	141	2020	12	Поликлиника № 1	170	0,83
6	Сауна	134	8500	3	-	540	0,25

Во втором и третьем столбцах таблицы приведены данные по объемам продаж соответствующих стратегических центров хозяйствования и емкости рынков за отчетный год. Рыночная емкость рассчитана исходя из суммарного объема продаж по всем основным конкурентам за отчетный год по соответствующим бизнес-направлениям.

Для корректной оценки темпов прироста рынков соответствующих услуг, необходимо вести расчет на основе данных динамики рыночной емкости стратегических центров хозяйствования. Маркетинговые исследования позволили определить темпы прироста рынков соответствующих услуг и объем продаж конкурентов, представленные в четвертом и шестом столбцах табл. 3.

Для проведения портфельного анализа организации с помощью матрицы Бостонской консультационной группы «доля рынка — темп роста» необходимо рассчитать следующие показатели:

1. Относительную долю рынка стратегического центра хозяйствования по формуле:

$$\text{Относит. доля рынка СЦХ}_i = \frac{\text{Объем продаж СЦХ}_i \text{ фирмы}}{\text{Объем продаж СЦХ}_i \text{ вед. конкурента}}, \quad (1)$$

Относительная доля рынка определяется как отношение объема предоставляемых услуг в стоимостном выражении по данному стратегическому центру хозяйствования к аналогичному показателю главного конкурента, действующего на этом рынке.

$$\text{Относит. доля рынка СЦХ}_1 = \frac{1177}{1560} = 0,75.$$

Нанесем координаты СЦХ в матрице ВСГ по осям: абсцисс — относительная доля рынка СЦХ, ординат — темпы прироста рынка СЦХ [для СЦХ<sub>1</sub> (0,75;15,4)] на рис. 1.

2. Площадь круга, которая характеризует относительный показатель объема рынка СЦХ<sub>i</sub>, приведенный к средней емкости рынка.

Рассчитаем среднюю емкость рынка ( $\bar{E}_p$ ) по формуле:

$$\bar{E}_p = \frac{\sum_{i=1}^n E_{p_i}}{n}, \quad (2)$$

$$\bar{E}_p = \frac{6897 + 2478 + 8656 + 4670 + 2020 + 8500}{6} = 5536,8,$$

$n = 6$  — количество СЦХ<sub>i</sub>;  $E_{p_i}$  — емкость рынка по каждому стратегическому центру хозяйствования; примем условный радиус  $R_{\text{усл.}} = 10 \text{ мм}$ .

$$R_{\text{круга СЦХ}_i} = \frac{E_{p_i}}{\bar{E}_p} \cdot R_{\text{усл.}} \quad (3)$$

$$R_{\text{круга СЦХ}_1} = \frac{6897}{5536,8} \cdot 10 = 12,5 \text{ мм}.$$

$$R_{\text{круга СЦХ}_2} = \frac{2478}{5536,8} \cdot 10 = 4,5 \text{ мм}.$$

$$R_{\text{круга СЦХ}_3} = \frac{8656}{5536,8} \cdot 10 = 15,6 \text{ мм}.$$

$$R_{\text{круга СЦХ}_4} = \frac{4670}{5536,8} \cdot 10 = 8,4 \text{ мм}.$$

$$R_{\text{круга СЦХ}_5} = \frac{2020}{5538,8} \cdot 10 = 3,6 \text{ мм}.$$

$$R_{\text{круга СЦХ}_6} = \frac{8500}{5538,8} \cdot 10 = 15,3 \text{ мм}.$$

3. Долю рынка для стратегических центров хозяйствования, которая определяется по следующей формуле и отражается как сектор внутри круга:

$$\text{Доля рынка СЦХ}_i = \frac{\text{Объем продаж СЦХ}_i}{\text{Емкость рынка СЦХ}_i} \cdot 360^\circ. \quad (4)$$

$$d_{p \text{ СЦХ}_1} = \frac{PP_{\text{СЦХ}_1}}{E_{p \text{ СЦХ}_1}} \cdot 360^0 = \frac{1177}{6897} \cdot 360^0 = 61,4^0.$$

$$d_{p \text{ СЦХ}_2} = \frac{305}{2478} \cdot 360^0 = 44,3^0.$$

$$d_{p \text{ СЦХ}_3} = \frac{1062}{8656} \cdot 360^0 = 44,2^0.$$

$$d_{p \text{ СЦХ}_4} = \frac{523}{4670} \cdot 360^0 = 40,3^0.$$

$$d_{p \text{ СЦХ}_5} = \frac{141}{2020} \cdot 360^0 = 25,1^0.$$

$$d_{p \text{ СЦХ}_6} = \frac{134}{8500} \cdot 360^0 = 5,7^0.$$

Исходя из вычисленных показателей позиционируем каждый стратегический центр хозяйствования на матрице БКГ в осях координат: «Относительная доля рынка» — «Прирост рынка» на рис. 1.

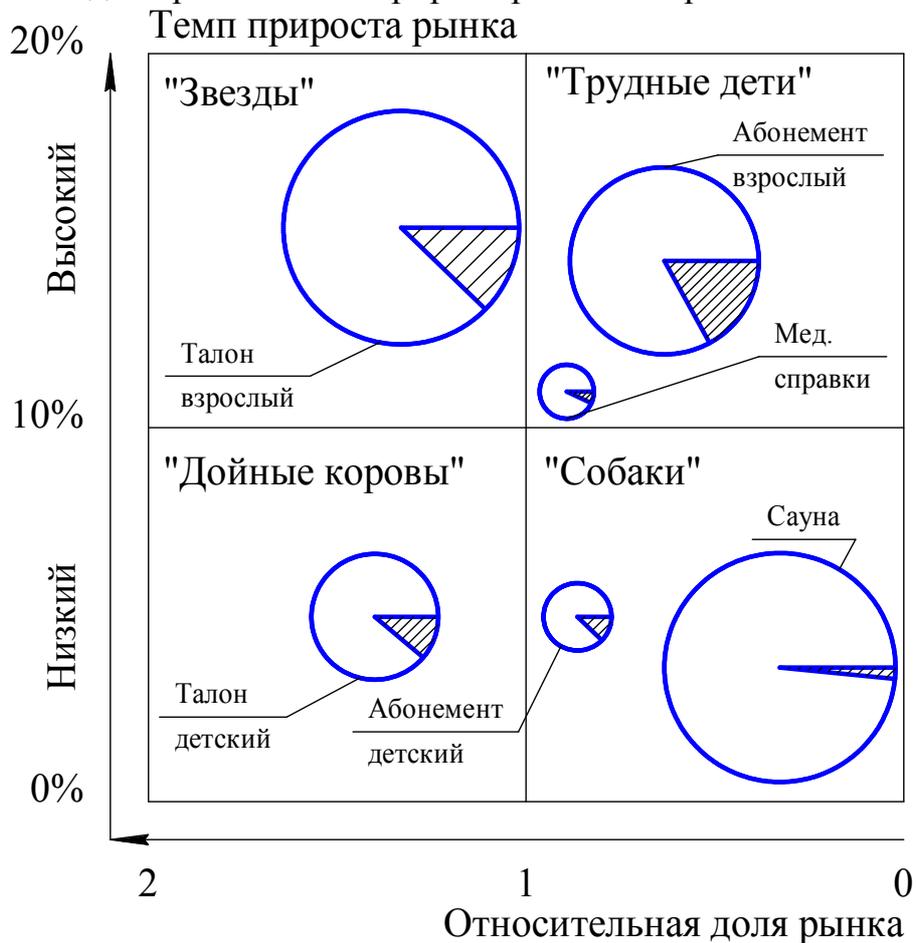


Рис. 1. Матрица «БКГ» бассейна «Коралл»

При помощи матрицы БКГ основные бизнес-направления фирмы группируются по четырем зонам. Определим продуктивно-маркетинговые стратегии для каждого из них.

1. *Трудные дети.* Стратегия бассейна «Коралл» может быть следующей: «раздевать» наиболее слабые и не имеющие шансов выбиться в лидеры за счет масштабов производства СЦХ и инвестировать в привлекательные СЦХ с целью превращения их в «звезды». На фоне усиливающейся тяги населения России к здоровому образу жизни и масштабной программы оздоровления граждан, реализуемой Правительством страны такая услуга как продажа взрослых абонементов на плавание будет постоянно пользоваться устойчивым платежеспособным спросом. Бассейну «Коралл» необходимо наращивать свой потенциал в данном направлении, реинвестируя капитал в данную бизнес-область. Высокий темп роста рынка и значительная рыночная емкость обуславливает возможность для организации постоянно увеличивать объем предоставляемых услуг по данному бизнес-направлению в стоимостном выражении. Что касается такой услуги бассейна «Коралл» как выдача медицинских справок, то она является неотъемлемой частью большинства других бизнес-направлений. Отсюда можно сделать вывод, что в ближайшей перспективе рост рынка данной услуги продолжится, следовательно организации необходимо быть готовой к этому.

2. *Звезды.* Для бассейна «Коралл» такой бизнес-областью является продажа взрослых талонов на плавание. Учитывая то, что данный стратегический центр хозяйствования функционирует на достаточно емком и быстрорастущем рынке, необходимо наращивать объемы предоставляемых услуг, активно внедряя рекламные элементы.

3. *Дойные коровы.* В нашем случае «дойной коровой» оказалась бизнес-область «продажа детских талонов на плавание». Данный СЦХ, обладает высокой относительной долей рынка (1,34), но функционирует на рынке с низким темпом роста (6,4%). Данная бизнес-область является хорошим источником финансирования «звезд», «трудных детей», а в случае с бассейном «Коралл», даже «собак». Стратегия может быть направлена на сохранение еще какое-то время рыночных позиций и постепенный уход из данной бизнес-области.

4. *Собаки.* Это наименее привлекательный сектор вследствие непередовых позиций на рынке и малых прибылей по сравнению с лидерами, которые пользуются преимуществами масштаба предоставляемых услуг. Таким образом, эти СЦХ, как правило, кандидаты к ликвидации. Однако, в нашем случае ситуация не столь однозначна. В бассейне «Коралл» к бизнес-области «собаки» относятся такие стратегические центры хозяйствования как продажа абонементов детских ( $СЦХ_2$ ) и предоставление услуг сауны ( $СЦХ_6$ ). Что касается такой бизнес-области, как продажа абонементов детских, то она характеризуется относительной рыночной долей близкой к единице. То есть при благоприятном стечении обстоятельств и наращивании потенциала, возможен ее выход в область «дойных коров», что безусловно спасет ее от «раздевания». В свою очередь бизнес-направление «сауна» характеризуется большой емкостью рынка. Данный стратегический центр хозяйствования имеет большой потенциал, не используемый организацией. Рекомендуемая стратегия — выборочное

инвестирование с целью усиления конкурентных позиций в случае оправданности такой стратегии в перспективе.

Итак, матрица БКГ дает наглядное представление о портфеле СЦХ бассейна «Коралл», позволяет сформулировать основные направления ее стратегий, направления развития каждого СЦХ, представить потоки инвестиций в организации и их приоритеты.

#### Литература

1. Виханский, О.С. Стратегическое управление. учебник / О.С. Виханский. – М.: Экономист, 2005.
2. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент. учебник/ Л.Г. Зайцев. – М.: Экономист, 2005.
3. Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. 6-е изд./ Д.А. Аакер. – СПб — М, Литер, 2003.
4. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.
5. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов/ А.Т. Зуб. – М.: АспектПресс, 2002.
6. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2002.
7. Овчаренко, Г.В. Стратегическое управление: метод. пособие / Г.В. Овчаренко. – Ростов н/Д, РГАСХМ, 2001.
8. Овчаренко, Г.В. Стратегическое управление: учеб. пособие / Г.В. Овчаренко, Н.Г. Овчаренко. – Ростов н/Д, РГАСХМ, 2006.
9. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебник для вузов / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: ОМЕГА – Л, 2006.

Исходные данные для практикума «Формирование продуктивно-маркетинговой стратегии организации»

№ п/п	Показатели, характеризующие деятельность организации	Варианты						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Сфера деятельности	Сельхозмашиностроение	Сельхозмашиностроение	Строительство	Строительство	Строительство	Строительство	Автомобилестроение
2	Специализация	Зерноуборочные комбайны	Культиваторы	Жилищное	Промышленное	Дорожное	производство стройматериалов	«отверточная» сборка
3	Рентабельность отрасли, %	10	4	30	10	10	20	25
4	Объем продаж фирмы в отчетном году, млн. руб./темпы прироста к отчетному году, %							
4.1	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>1</sub>	107/10	107/3	107/12	107/16	107/5	107/6	107/8
4.2	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>2</sub>	32/5	32/10	32/3	32/12	32/16	32/8	32/4
4.3	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>3</sub>	80/16	80/5	80/10	80/3	80/12	80/13	80/10
4.4	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>4</sub>	90/12	90/16	90/5	90/10	90/3	90/18	90/14
4.5	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>5</sub>	20/3	20/12	20/16	20/5	20/10	20/3	20/12

**Продолжение прил. А**

№ п/п	Показатели, характеризующие деятельность организации	Варианты						
		8	9	10	11	12	13	14
1	Сфера деятельности	Легкая промышленно сть	Легкая промышленн ость	Легкая промышленн ость	Пищевая промышленн ость	Пищевая промышленно сть	Мебельная промышленно сть	Мебельная промышленн ость
2	Специализация	Пошив верхней одежды	Изготовлени е трикотажны х изделий	Изготовлени е обуви	Колбасные изделия из собственног о сырья	Молочные продукты из покупного сырья	Шкафы купе	Окна
3	Рентабельность отрасли, %	40	55	20	20	15	70	50
4	Объем продаж фирмы в отчетном году, млн. руб./темп прироста к отчетному году, %							
4.1	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>1</sub>	107/10	107/3	107/12	107/16	107/5	107/6	107/8
4.2	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>2</sub>	32/5	32/10	32/3	32/12	32/16	32/8	32/4
4.3	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>3</sub>	80/16	80/5	80/10	80/3	80/12	80/13	80/10
4.4	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>4</sub>	90/12	90/16	90/5	90/10	90/3	90/18	90/14
4.5	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>5</sub>	20/3	20/12	20/16	20/5	20/10	20/3	20/12

**Продолжение прил. А**

№ п/п	Показатели, характеризующие деятельность организации	Варианты						
		15	16	17	18	19	20	21
1	Сфера деятельности	Сфера услуг	Сфера услуг	Сфера услуг	Сфера услуг	Сфера услуг	Сфера услуг	Сфера услуг
2	Специализация	Парикмахерские	Общепит	Ремонтные	Перевозка грузов	аутстаффинговые	Арендные	Банковские
3	Рентабельность отрасли, %	10	4	30	10	10	20	25
4	Объем продаж фирмы в отчетном году, млн. руб./темпы прироста к отчетному году, %							
4.1	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>1</sub>	107/10	107/3	107/12	107/16	107/5	107/6	107/8
4.2	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>2</sub>	32/5	32/10	32/3	32/12	32/16	32/8	32/4
4.3	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>3</sub>	80/16	80/5	80/10	80/3	80/12	80/13	80/10
4.4	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>4</sub>	90/12	90/16	90/5	90/10	90/3	90/18	90/14
4.5	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>5</sub>	20/3	20/12	20/16	20/5	20/10	20/3	20/12

## Окончание прил. А

№ п/п	Показатели, характеризующие деятельность организации	Варианты						
		22	23	24	25	26	27	28
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Сфера деятельности	Реализация	Реализация	Реализация	Реализация	Реализация	Реализация	Реализация
2	Специализация	Молочные продукты	Колбасные изделия	Мясные полуфабрика ты	Хлебобулоч ные изделия	Кондитерские изделия	Обувь	Потребитель ские товары
3	Рентабельность отрасли, %	10	15	18	20	15	30	50
4	Объем продаж фирмы в отчетном году, млн. руб./темп прироста к отчетному году, %							
4.1	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>1</sub>	107/10	107/3	107/12	107/16	107/5	107/6	107/8
4.2	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>2</sub>	32/5	32/10	32/3	32/12	32/16	32/8	32/4
4.3	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>3</sub>	80/16	80/5	80/10	80/3	80/12	80/13	80/10
4.4	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>4</sub>	90/12	90/16	90/5	90/10	90/3	90/18	90/14
4.5	По стратегическому центру хозяйствования СЦХ <sub>5</sub>	20/3	20/12	20/16	20/5	20/10	20/3	20/12

Исходные данные для практикума «Формирование продуктово-маркетинговой стратегии организации»

№ п/п	Показатели, характеризующие деятельность организации	Варианты						
		1, 8, 15, 22	2, 9, 16, 23	3, 10, 17, 24	4, 11, 18, 25	5, 12, 19, 26	6, 13, 20, 27	7, 14, 21, 28
5	Объем продаж основного конкурента в отчетном году, млн. руб.							
5.1	По стратегическому центру хозяйствования $СЦХ_1$	54	86	118	150	64	43	128
5.2	По стратегическому центру хозяйствования $СЦХ_2$	26	35	45	19	16	26	29
5.3	По стратегическому центру хозяйствования $СЦХ_3$	88	112	48	40	65	96	8
5.4	По стратегическому центру хозяйствования $СЦХ_4$	126	54	45	72	99	135	27
5.5	По стратегическому центру хозяйствования $СЦХ_5$	12	10	16	22	28	14	28
6	Объем рынка в отчетном году по $СЦХ_i = \sum (СЦХ_{i \text{ фирмы}} + СЦХ_{i \text{ конкурента}}) \times K$	$K = 1,2$	$K = 1,5$	$K = 2$	$K = 2,5$	$K = 3$	$K = 3,5$	$K = 4$