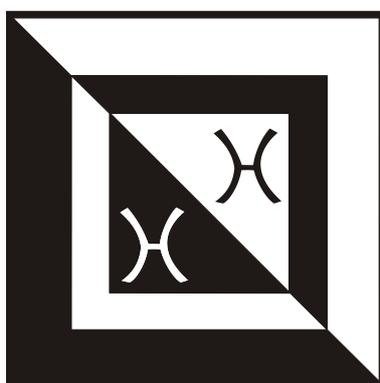


В.П. КУСТАРЕВ, Б.А. ВАРЛАМОВ, О.Г. ТИХОМИРОВА

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания к выполнению курсовой работы



**Санкт-Петербург
2013**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, МЕХАНИКИ И ОПТИКИ**

**В.П. КУСТАРЕВ,
Б.А. ВАРЛАМОВ, О.Г. ТИХОМИРОВА**

**ФОРМИРОВАНИЕ
СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Методические указания
к выполнению курсовой работы**



Санкт-Петербург

2013

Кустарев В.П., Варламов Б.А., Тихомирова О.Г. Формирование стратегии организации. Методические указания к выполнению курсовой работы. — СПб : НИУ ИТМО, 2013. — 31 с. (1,37 п.л.)

Методические указания содержат рекомендации по выполнению курсовой работы студентами, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент». Содержанием курсовой работы является обоснование целесообразности создания или развития организации по выбранной сфере деятельности, определение миссии и целей работы организации и формирование стратегии организации.

Рецензенты: д.э.н., профессор Смирнов С. Б.
д.э.н., профессор Голубев А. А.

Рекомендованы к печати решением Ученого совета
Гуманитарного факультета от 05.03.2013, протокол №3.



В 2009 году Университет стал победителем многоэтапного конкурса, в результате которого определены 12 ведущих университетов России, которым присвоена категория «Национальный исследовательский университет». Министерством образования и науки Российской Федерации была утверждена программа его развития на 2009–2018 годы. В 2011 году Университет получил наименование «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики»

© Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет
информационных технологий, механики и оптики, 2013
© Кустарев В.П., Варламов Б.А., Тихомирова О.Г., 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Министерство образования и науки Российской Федерации.....	1
Методические указания к выполнению курсовой работы.....	1
1. Цель курсовой работы.....	4
2. Содержание работы.....	4
3. Определение организации как объекта стратегического управления.....	4
3.1. Определения миссии и целей работы организации.....	4
3.2. Определение товарной стратегии организации.....	5
3.2.1. Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды организации.....	5
3.2.2. Выбор стратегических зон хозяйствования.....	8
3.2.3. Прогноз объема продаж.....	9
3.3. Состав стратегических ресурсов и выбор системы стратегического управления организацией.....	10
3.3.1. Определение состава необходимых стратегических ресурсов организации.....	10
3.3.2. Определение уровня нестабильности внешней среды.....	13
3.3.3. Выбор системы стратегического управления организацией.....	14
4. Экономическая стратегия организации.....	16
4.1. Стратегия ценообразования.....	16
4.2. Стратегия взаимодействия организации с рынками производственных ресурсов.....	18
4.3. Стратегия поведения организации на рынке денег и ценных бумаг.....	18
4.4. Стратегия внешнеэкономической деятельности.....	19
4.5. Стратегия снижения производственных издержек.....	20
4.6. Стратегия инвестиционной деятельности.....	22
4.7. Стратегия стимулирования персонала.....	22
4.8. Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) организации.....	23
5. Исходные данные и требования к оформлению и сдаче курсовой работы.....	23
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение.....	24

1. Цель курсовой работы

На основании знаний теоретического материала, изучения специальной литературы и выполненных в процессе обучения практических и курсовых работ осуществить самостоятельную разработку проекта обоснования и проектирования организации по производству товаров, выполнению работ или оказанию услуг.

2. Содержание работы

В процессе разработки выполняется следующий состав работ:

- определение организации как объекта стратегического управления;
- формирование стратегии организации;

Исходными данными служат конспекты лекций, справочная литература, учебники, экономико-статистические издания и другая периодическая профессиональная литература, материалы различных организаций, нормативно-справочные материалы, имеющиеся на кафедре (кафедрах) смежных дисциплин (маркетинг, менеджмент, статистика, бухгалтерский учет, организация производства и др.).

3. Определение организации как объекта стратегического управления

3.1. Определения миссии и целей работы организации

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется организация как целостная система.

Целеполагание — это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики.

Разработка целевой функции начинается с установления общей цели деятельности организации, выражающей причину ее существования. Эта общая цель обычно обозначается понятием «*миссия*». В ней детализируется статус организации, определяются принципы ее работы, дается определение самых важных характеристик организации.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, что при этом будет приоритетным. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, так как прибыль может существенно ограничить спектр рассматриваемых организационных путей и направлений развития и, в конечном счете, приведет к неэффективной работе.

Пример формулировки миссии: деятельность направлена на производство конкурентоспособной продукции, сохранение и развитие научно-технического потенциала общества, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и высокой культуры производства, сохранение и защиту окружающей среды.

3.2. Определение товарной стратегии организации

3.2.1. Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды организации

Для выбора стратегических позиций производственной системы целесообразно использовать концепцию стратегических зон хозяйствования.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) — это отдельный сегмент внешней среды организации, на который она имеет (или хочет иметь) выход.

Анализ потенциальных характеристик СЗХ позволяет определить наиболее рациональные направления стратегического развития системы.

Первый шаг этого анализа состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связи со структурой организации или ее текущей продукцией. Результат анализа — оценка перспектив, открывающейся любой организацией-конкуренту.

Второй шаг — разработка каждой зоны с определением соответствующей номенклатуры продукции или видов оказываемых услуг.

1. Выделение СЗХ. Выбор СЗХ непосредственно связан с миссией организации. Миссия может выражаться как одной СЗХ, так и их набором. При этом возможны сочетания СЗХ на рынках различных товаров.

Выделение СЗХ осуществляется на основе следующих условий: территориальность, вид продукции или услуги, вид потребителей (организации, физические лица, смешанный); форма продаж (оптовая, розничная, смешанная).

Отбор конкурентных СЗХ производится по следующим параметрам:

1. *Перспективы роста спроса* в данной СЗХ. Они должны выражаться потенциальными темпами роста объемов производства продукции с одновременной увязкой этих темпов с фазами жизненного цикла спроса на продукцию.

2. *Перспективы рентабельности* производства продукции в данной СЗХ, зависящие от возможностей реализации в ней ожидаемой прибыли, а также достижения требуемого уровня издержек производства.

3. *Ожидаемый уровень нестабильности внешней среды*, при которой перспективы роста объема продаж и рентабельности производства теряют определенность и могут изменяться.

4. *Главные факторы успешной конкуренции в будущем*, отражающие остроту конкуренции, техническую и экономическую политику конкурентов, возможность достижения требуемого уровня конкурентоспособности и т.п.

Перечисленные параметры определяют по каждой потенциальной СЗХ на основе анализа факторов, на них влияющих.

Необходимо выделить *не менее двух СЗХ*.

2. Оценка привлекательности СЗХ (Псзх). Оценка привлекательности СЗХ производится в следующем порядке:

1. *Глобальный прогноз* экономических, социальных, политических, технологических условий для тех СЗХ, которые интересуют организацию.

2. Анализ степени воздействия *важнейших тенденций* и случайных событий на соответствующую СЗХ и оценка нестабильности в этой зоне.

3. Экстраполяция прежних тенденций роста и рентабельности в рассматриваемых СЗХ.

4. Анализ факторов, определяющих спрос и оценка возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса в СЗХ (табл. 1). Оценка общих сдвигов в тенденциях спроса в близкой и далекой перспективе производится с помощью баллов интенсивности по параметрам, представленным в табл. 1.

5. С помощью анализа степени конкурентного давления и экстраполяции данных о рентабельности дается оценка возможных изменений в тенденциях рентабельности (табл. 2.)

6. Оценку будущей привлекательности СЗХ можно рассчитать по следующим формулам:

$$P_{сзх} = K_p \times P_{сзх.p};$$

$$P_{сзх.p} = \alpha PR + \beta R + xB - zH,$$

где $P_{сзх.p}$ — расчетная $P_{сзх}$;

K_p — размерный коэффициент (при $P_{сзх.p} \leq 1$ $K_p = 1$; при $1 < P_{сзх.p} \leq 10$ $K_p = 0,1$; при $10 < P_{сзх.p} \leq 100$ $K_p = 0,01$ и т.д.). Этот коэффициент принимается единым для всех сравниваемых СЗХ и определяется по максимальному значению $P_{сзх.p}$;

PR — перспективы роста спроса в данной СЗХ (сумма оценок параметров по шкале интенсивности);

R — изменение рентабельности в данной СЗХ (сумма оценок параметров по шкале интенсивности);

B и H — соответственно благоприятные и неблагоприятные тенденции (их значения определяются экспертным путём от 0 до 10);

α , β , x , z — коэффициенты относительного вклада (значимости) каждого фактора (их сумма равна единице). Набор значений этих коэффициентов принимается единым для всех сравниваемых СЗХ.

Таблица 1

Оценка изменений в прогнозируемом росте спроса в СЗХ

Параметры	Шкала интенсивности		
	+5	оценка	- 5
Темп роста соответствующего сектора экономики	повысится		понижится
Прирост численности потребителей данного сектора	повысится		понижится
Динамика географического расширения рынков	расширение		сужение
Степень обновления продукции	снижится		повысится
Степень обновления технологий	снижится		повысится
Уровень насыщения спроса	снижится		повысится
Общественная приемлемость товара	повысится		понижится
Государственное регулирование издержек	ослабеет		ужесточится
Государственное регулирование роста	ослабеет		ужесточится
Неблагоприятные факторы для роста рентабельности	уменьшатся		возрастут
Благоприятные факторы для роста рентабельности	возрастут		уменьшатся

Параметры	Шкала интенсивности		
	+5	оценка	- 5
Прочие факторы, имеющие значение для СЗХ			
Общая оценка изменений в перспективе роста спроса			

0 – сохранение прежних характеристик

Таблица 2

Оценка изменений рентабельности в СЗХ

Параметры	Шкала интенсивности		
	+ 5	оценка	- 5
Колебания рентабельности	отсутствует		очень велики
Колебания объема продаж	отсутствует		очень велики
Колебания цен	отсутствует		очень велики
Цикличность спроса	отсутствует		очень велики
Уверенность спроса по отношению к мощности	очень высок		очень низок
Характеристика структуры рынка	высокая концентрация		равномерное распределение
Стабильность структуры рынка	высокая		низкая
Обновление состава продукции	редкое		частое
Продолжительность жизненных циклов	большая		малая
Время разработки новой продукции	длительное		короткое
Расходы на НИОКР	высокие		низкие
Затраты, необходимые для входа/выхода на рынок	низкие		высокие
Агрессивность ведущих конкурентов	низкая		высокая
Интенсивность торговой рекламы	низкая		высокая
Послепродажное обслуживание	отсутствует		значительное
Степень удовлетворения потребителей	низкая		высокая
Государственное регулирование конкуренции	отсутствует		жесткое
Государственное регулирование производства товаров	отсутствует		жесткое
Давление потребителей	слабое		сильное
Общая оценка сдвигов в перспективе рентабельности			

3. Определение конкурентного статуса организации в СЗХ. Известны разные подходы к определению понятия и оценке конкурентного статуса организации (КСО). И. Ансофф трактует понятие КСО как позицию организации в конкуренции, как своеобразный «измеритель положения организации на рынке».

Он определяет этот показатель как *рентабельность* стратегических капитальных вложений, откорректированных на степень «оптимальности» стратегии организации и степень соответствия потенциала организации этой оптимальной стратегии.

По предложению И. Ансоффа определить КСО для каждой СЗХ можно по зависимости:

После заполнения матрицы и ее анализа выбирается наиболее привлекательная (привлекательные) СЗХ (при максимальных Псзх и КСО — очевидное преимущество, при неоднозначности Псзх и КСО — путем сравнения приоритетности).

3.2.3. Прогноз объема продаж

Прогноз продаж товара организации определяется минимум на пять лет на основе маркетинговых исследований рынка (см. курс «Маркетинг»), в том числе с помощью следующих методов: опросы потребителей; оценка торговыми работниками; анализ временных рядов; анализ тенденции потребления; анализ цикличности продаж; экономические модели (связь размеров продаж с макроэкономическими переменными).

Итоговым результатом маркетинговых исследований является формирование стратегического плана деятельности организации.

Этот план должен отражать динамику изменений объемов деятельности в соответствующих единицах измерения (шт., м, кг и др.) по каждой основополагающей номенклатурной позиции, по годам планового периода. Кроме того, динамика плана должна предусматривать как свертывание деятельности по определенным позициям, так и освоение новых направлений деятельности. Результаты стратегического планирования заносятся в таблицу 3.

При определении объема продаж рекомендуется использовать метод «график безубыточности». Цену на продукт или услугу можно определять прямым расчетом или по рыночным ценам, затраты определять по норме прибыльности (~1.2).

Таблица 3

Стратегический план деятельности организации на период 2013—2017 гг.

№ п/п	Основные направления деятельности	Планируемые объемы деятельности по годам планового периода (ед. изм.)				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Продукция А	N_1	N_1	$N_1 + \Delta_1$	$N_1 + \Delta_1$	$N_1 + \Delta_2$
2	Продукция Б	N_2	$N_2 + \Delta_1$	$N_2 + \Delta_2$	$N_2 + \Delta_3$	$N_2 + \Delta_4$
3	Продукция В	N_3	$N_3 - \Delta_1$	$N_3 - \Delta_2$	—	—
К	Продукция К	—	—	N_k	$N_k + \Delta_1$	$N_k + \Delta_2$

Прогнозируемый объем может уточняться при последующей разработке других составляющих экономической стратегии организации.

3.3. Состав стратегических ресурсов и выбор системы стратегического управления организацией

3.3.1. Определение состава необходимых стратегических ресурсов организации

В состав системы любого уровня иерархии (организация или ее составные части) обычно включаются следующие стратегические ресурсы:

1. Технические ресурсы (особенности технологического оборудования, основных и вспомогательных материалов, инвентаря и т.п.).

2. Технологические ресурсы (динамичность методов технологии, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.).

3. Кадровые ресурсы (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей организации).

4. Пространственные ресурсы (характер производственных помещений, территории организации, коммуникации, возможность расширения и пр.).

5. Ресурс организационной структуры систем управления (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т.п.).

6. Информационные ресурсы (характер располагаемой информации о самой организации и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т.п.).

7. Финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и пр.).

По всем видам ресурсов приводится их перечень, количество и стоимость (см. пример).

Каждый из указанных видов ресурсов представляет собой совокупность возможностей достижения целей организации. Это означает, что, имея в своем распоряжении те или иные ресурсы, организация способна в той или иной степени удовлетворить изменяющиеся нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей.

Из закономерностей целостности системы следует, что в результате взаимодействия всех составляющих систему ресурсов достигается эффект целостности, то есть получают новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не располагает.

Следовательно, основополагающим принципом выделения элементов организации для стратегического управления ею является оценка возможностей достижения стратегических целей, появляющихся при использовании данного элемента системы. То есть, элементами системы должны быть признаны не материализованные средства производства, предметы труда или определенные категории работников, а те возможности достижения стратегических целей организации, которые открываются при использовании этих средств, предметов и категорий. Определяя ресурсы как возможность достижения целей, необходимо, прежде всего, раскрыть само понятие этих возможностей. Возможность — это средство, условие, обстоятельство, необходимое для осуществления чего-

нибудь. Иметь возможность — означает располагать необходимыми условиями, средствами.

Какими же условиями и при каких обстоятельствах необходимо располагать, чтобы достичь тех или иных стратегических целей организации?

Постановка этих вопросов обусловлена действием двух закономерностей систем: коммуникативности и эквифинальности. Следствием первой является влияние условий внешней среды на выбор целей и средств их достижения. Следствием второй — влияние условий внутренней среды на предельные возможности организации.

Эти условия могут быть сведены в своеобразную матрицу (табл. 4), в которой реализована ресурсная концепция организации. Матрица характеризует существующее на момент анализа состояние модернизируемой организации или прогноз потребных ресурсов для проектируемой.

В графах матрицы могут быть даны соответствующие вербальные характеристики, но могут быть использованы и различного рода количественные показатели, в том числе балльные оценки. В курсовой работе рекомендуется использовать *5-балльную шкалу оценок*. Условиями (способностями), которыми должна располагать организация, чтобы адекватно «отвечать на вызов» внешней среды, являются составляющие стратегического потенциала, показанные в строках 1—8. К условиям, позволяющим постоянно совершенствовать внутренний потенциал организации, то есть расширять ее предельные возможности, можно отнести составляющие, показанные в строках 9—16.

Пример составления матрицы стратегических ресурсов. Предположим, что мы хотим определить и оценить стратегические ресурсы некоего машиностроительного предприятия с условным названием «Монитор», которое оснащено (будет оснащено) набором технологического оборудования и кадров, приспособленных к изготовлению легковых автомобилей экстра-класса. При этом глобальная стратегия предприятия направлена на наиболее полное удовлетворение требований индивидуальных заказчиков.

Допустим, на предприятии имеется следующий состав ресурсов (приводится укрупненный состав основных ресурсов по видам и их характеристика):

— технические: имеется технологическое оборудование, компьютерный центр и т.д.;

— технологические: разработаны технологии, имеются идеи, научные заделы;

— кадровые: имеется необходимый состав персонала, квалификация кадров высока, поскольку ведущие сотрудники прошли стажировку в лучших отечественных и зарубежных аналитических центрах;

— пространственные: имеются помещения для размещения производства, аналитического центра, офиса. Но они находятся в аварийном состоянии и требуют коренной реконструкции;

— информационные: систематизированная информация об уровне инфляции и уровне занятости в стране отсутствует, отрывочные данные имеются по другим видам деятельности;

— организационная структура: производственная структура и структура управления требуют изменения, так как не учитывают новую стратегию развития;

— финансовые: неплатежеспособность организации не позволяет получить кредиты, необходимые для реконструкции.

Приведенные данные о составе ресурсов и их вербальные характеристики дают основание утверждать, как они отвечают стратегическим целям организации и требуют ли модернизации или пополнения (указываются направления модернизации и пополнения по видам ресурсов).

Таблица 4

Матрица стратегических ресурсов организации

№ п/п	Составляющие стратегического потенциала фирмы	Виды ресурсов						
		Технические	Технологические	Кадровые	Пространственные	Организационные	Информационные	Финансовые
1	Способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами							
2	Способность к своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей							
3	Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, позволяющих эффективно, своевременно и качественно удовлетворять обнаруженные нужды, потребности и запросы							
4	Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства, а так же к анализу деятельности групп стратегического влияния							
5	Способность к выдвиганию конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров и услуг, пользующихся спросом на товарных рынках							
6	Способность к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров и услуг, продвижение их на рынке, организации их послепродажного сервиса							
7	Способность к обеспечению независимости фирмы от изменения конъюнктуры товарных, финансовых рынков и факторов производства за счет внешней гибкости ПС							
8	Способность к поддержанию конкурентного статуса фирмы за счет: управления стратегическими наборами зон хозяйствования							

№ п/п	Составляющие стратегического потенциала фирмы	Виды ресурсов						
		Технические	Технологические	Кадровые	Пространственные	Организационные	Информационные	Финансовые
9	Способность обеспечивать внутреннюю гибкость ПС за счет оснащения производства адаптивными средствами технологического оснащения и другого оборудования							
10	Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет использования в производстве плодотворной технологии							
11	Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет формирования адекватного изменению целей кадрового потенциала							
12	Способность осуществлять изменения архитектурно-планировочных решений, адекватных изменениям целей ПС							
13	Способность обеспечить уровень конкурентоспособности товаров и услуг, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка							
14	Способность обеспечить выпуск товаров и услуг в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентного статуса фирмы и планируемой доли захвата рынка							
15	Способность обеспечить высокую эффективность функционирования фирмы за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей фирмы							
16	Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития фирмы							

3.3.2. Определение уровня нестабильности внешней среды

Все факторы, воздействующие на организацию (см. курс лекций «Стратегический менеджмент»), можно выделить в следующие группы:

1. Факторы товарных рынков.
2. Факторы географического характера.
3. Факторы внутреннего для предприятия характера.
4. Внешние общественно-политические условия.

К *группе 1* относятся: стратегические неожиданности; потеря контроля над внешней средой организации; воздействие общества и политических сил на рыночное поведение организации; ограничение роста; ограничение ресурсов.

К *группе 2* относятся: удаленность рынков; увеличение разрыва между нагрузками на системы управления и их возможностями.

К *группе 3* относятся: изменения в кадровом потенциале; участие в принятии стратегических решений; управление на основе власти и влияния.

К *группе 4* относятся: новый смысл миссии организации; политическая система.

Совокупность действий всех указанных групп факторов формирует тот или иной уровень нестабильности внешней среды и, как следствие — целесообразность применения в организации той или иной системы управления.

Степень нестабильности внешней среды должна оцениваться для того, чтобы при выборе системы управления представлять себе, какого рода перемены ожидают организацию в будущем. Оценка нестабильности целесообразно проводить на основе шкалы И. Ансоффа. При этом соблюдается следующий порядок оценки:

1. Определяют, какие из условий деятельности организации будут, по мнению службы маркетинга предприятия, наименее стабильны в ближайшие 5—7 лет.

2. Для выбранных условий определяют следующие параметры: уровень привычности событий; темп изменений; предсказуемость будущего.

3. По пятибалльной системе определяют уровень (коэффициент) нестабильности по каждому параметру и обобщенную оценку нестабильности по всем параметрам (как среднеарифметическое).

4. Результаты оценки нестабильности внешней среды заносятся в специальную форму (рис. 2). В зависимости от степени нестабильности выбирают систему стратегического управления организацией.

3.3.3. Выбор системы стратегического управления организацией

Могут применяться следующие системы управления:

А. Управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование). Оценка 0—3,0.

В. Управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование; выбор стратегических позиций). Оценка 3,0—3,5.

С. Управление на основе гибких решений (ранжировка стратегических задач; управление по «слабым сигналам»; управление в условиях стратегических неожиданностей). Оценка > 3,5.

Долгосрочное планирование. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции прошлого (планирование от достигнутого).

Стратегическое планирование. Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. В процессе стратегического планирования решаются следующие основные задачи: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение.

Управление путем ранжирования стратегических задач. Все задачи и проблемы делятся руководством на несколько категорий:

- самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения;
- важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;
- важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;
- задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения.

Управление по слабым сигналам. При высоком уровне нестабильности появляется необходимость готовить решения еще тогда, когда из внешней среды поступают «слабые сигналы».

Управление в условиях стратегических неожиданностей. Характеризуется следующей ситуацией:

- проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту организации;
- неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли.

Эта ситуация предполагает следующие действия:

- при возникновении стратегических неожиданностей начинает работать коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций;
- перераспределяются обязанности высшего руководства;
- создаётся сеть оперативных групп и проводится тренинг их взаимодействия.

Приведенные системы стратегического управления организацией нельзя рассматривать как взаимозаменяемые. Каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от уровня нестабильности внешней среды.

№ п/п	Условия деятельности фирмы	Параметры														
		Привычность событий					Темпы изменений					Предсказуемость будущего				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Экономика															
1.1.	Инфляция			+												
2.	Политика															
2.1.	Законодательство		+													
3.	Конкуренция															
3.1.	Количество кон- курентов				+											
3.2.	Показатели кон- курентной спо- собности (цена, дизайн)		+													
4.	Технология															
4.1.	Уровень научно- технической базы			+												
5.	Потребности															
5.1.	Формирование новых потребно- стей					+										
6.	Социальные															
6.1.	Отношение об- щества			+												
Уровень нестабильно- сти по параметру		3,14														
Общая оценка неста- бильности		3,45														

Рис. 2. Оценка нестабильности внешней среды организации

4. Экономическая стратегия организации

4.1. Стратегия ценообразования

Цена — это денежное выражение стоимости товара. Цена представляет собой экономическую категорию, означающую сумму денег, за которую продавец хочет продать, а покупатель готов купить товар.

Ценовая политика — это процесс установления и регулирования цен на продукцию предприятия в соответствии с целями и условиями его функционирования на рынке, под воздействием основных факторов (рис. 3).

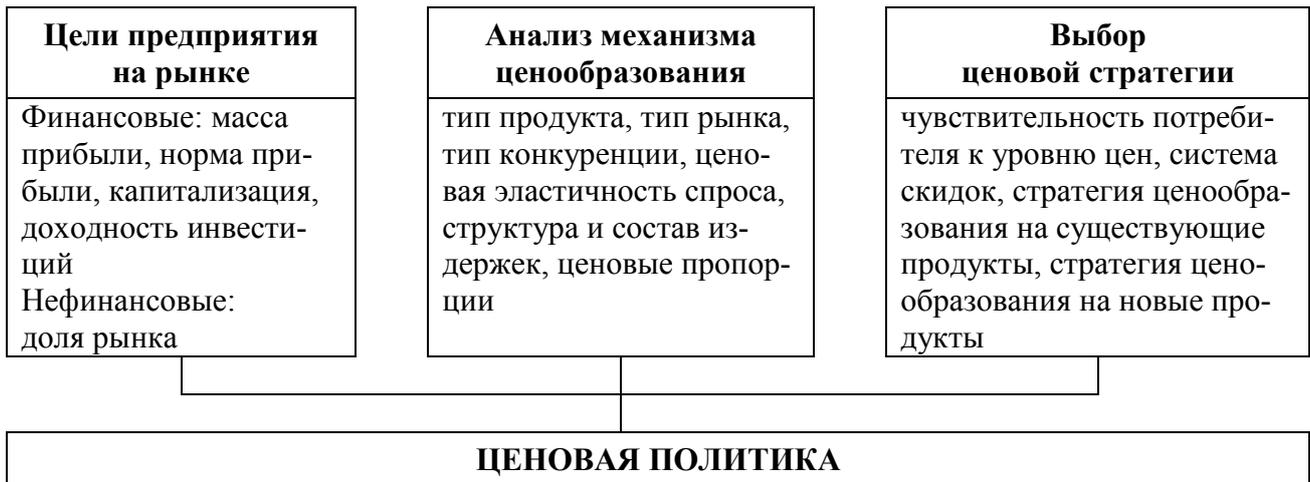


Рис. 3. Факторы, влияющие на формирование ценовой политики

Цели и задачи ценообразования. Выделяют три основные цели ценообразования, из которых может выбирать организация: основанные на сбыте, основанные на прибылях и основанные на существующем положении. В первом случае фирма заинтересована в росте реализации или максимизации доли на рынке, во втором – в максимизации прибыли, получении удовлетворительного дохода, оптимизации дохода от инвестиций или обеспечении быстрого поступления наличных средств. При целях, основанных на текущем положении, фирма стремится обеспечить себе безубыточное существование, испытывая острую конкуренцию и изменение потребностей клиентов.

Наиболее типичными задачами, решаемыми с помощью проведения продуманной ценовой политики являются:

- выход на новый рынок;
- введение нового товара (политика «снятия сливок»);
- защита позиций (ценовые методы конкурентной борьбы);
- последовательный проход по сегментам рынка;
- быстрое возмещение затрат («доступные цены»);
- удовлетворительное возмещение затрат («целевые цены»);
- стимулирование комплексных продаж («убыточный лидер»);
- ценовая дискриминация;
- следование за лидером.

Распространенные методы установления цен (см. курс лекций):

- Метод «издержки плюс».
- Метод целевого ценообразования.
- Установление цены на основе ощущаемой ценности товара.
- Установление цены на основе уровня текущих цен.

Формирование стратегии. Можно выделить следующие основные этапы, связанные с выработкой ценовой политики или ценовой стратегии фирмы в каждой СЗХ и в конечном итоге с выбором уровня продажных цен:

- Общее исследование предполагаемого рынка сбыта или СЗХ, прогнозирование конъюнктуры рынка.
- Определение жизненного цикла товара.
- Выбор ценовой стратегии.
- Принятие базового (минимального) уровня цены

4.2. Стратегия взаимодействия организации с рынками производственных ресурсов

Все производственные системы неизбежно вовлекаются во взаимодействие с рынками факторов производства ввиду необходимости использования определенного набора ресурсов, что влечет за собой определенные издержки, рынки ресурсов предлагают производственным предприятиям приобретать ресурсы в определенных ценовых условиях и условиях, обусловленных структурой рынков ресурсов.

Факторы, определяющие спрос на ресурсы со стороны организации:

- Спрос на ресурсы является производным от спроса потребителей на продукт фирмы.
- Спрос на ресурсы зависит от знания технологии и направления технологических изменений.
- Соотношение цен на применяемые ресурсы влияет на спрос на эти ресурсы.

Формирование стратегии. Прогноз продаж берется из п. 3.2.3.

- Определить основные группы потребных ресурсов и их нормы потребления.
- Выбрать стратегию взаимодействия с рынками ресурсов (поставщики, характер взаимоотношений и т.д.).
- Рассчитать минимальный годовой объем потребляемых ресурсов по их укрупненным видам (кол, руб).

4.3. Стратегия поведения организации на рынке денег и ценных бумаг

Под стратегий поведения на рынке денег и ценных бумаг понимают правила и приемы наилучшего размещения денег в ценные бумаги или под проценты, а также получение кредитов.

Привлечение денежных ресурсов в сферу бизнеса возможно в виде займов и вкладов. Этим формам привлечения средств соответствуют две основные категории ценных бумаг — облигации и акции (обыкновенные и привилегированные). На фондовом рынке обращаются и производные от ценных бумаг, опционы и фьючерсы, — ценные бумаги, удостоверяющие право их владельца на покупку или продажу основных ценных бумаг.

В значительной степени принятие решения о привлечении средств находится в зависимости от ряда факторов: тип организации (зависит от сферы деятельности, целей функционирования), цель привлечения денежных средств,

наличие собственных свободных денежных средств, уровень рентабельности основной деятельности, степень платежеспособности; общее состояние деловой активности, уровень учетной ставки.

Совокупность собранных воедино различных инвестиционных ценностей, служащих инструментом для достижения конкретной цели предприятия представляет собой инвестиционный портфель. В инвестиционный портфель могут входить ценные бумаги одного типа (акции) или различные инвестиционные ценности (акции, облигации, сберегательные и депозитные сертификаты и др.)

Принципами формирования инвестиционного портфеля являются безопасность и доходность вложений, их рост, ликвидность. Методом снижения риска серьезных потерь служит диверсификация портфеля.

При создании инвестиционного портфеля следует определить:

- оптимальный тип портфеля;
- приемлемое сочетание риска и дохода, т.е. определить структуру портфеля по степени рискованности вложений;
- первоначальный состав портфеля;
- схему управления портфелем, т.е. изменением его структуры в зависимости от определенных внешних факторов.

Формирование стратегии. В пояснительной записке необходимо рассмотреть и обосновать:

- Основные источники финансирования организуемого предприятия.
- Сформировать стратегию финансирования.
- Стратегию поведения организации на рынке ценных бумаг: цели выхода предприятия на рынок ценных бумаг, виды ценных бумаг, с которыми предприятие собирается работать, структуру инвестиционного портфеля.
- Прогнозируемый объем денег и ценных бумаг (руб.).

4.4. Стратегия внешнеэкономической деятельности

Внешеэкономическая деятельность организации — это одна из сфер ее хозяйственной деятельности, связанная с выходом на внешние рынки и функционированием на внешних рынках.

Внешеэкономическая деятельность включает следующие основные направления: выход на внешний рынок, экспортно-импортные поставки товаров, услуг и капитала, валютно-финансовые и кредитные операции, создание и участие в деятельности совместных предприятий, международный маркетинг.

Успех в достижении долгосрочных целей внешнеэкономической деятельности организации зависит от влияния как внешних, так и внутренних факторов, которые необходимо тщательно рассматривать при разработке стратегии.

В общем виде процесс выбора стратегии может быть представлен в виде следующих этапов:

Этап I. Анализ всех сторон внешнеэкономической деятельности организации. При этом необходимо: анализировать положение фирмы на рынке с теми товарами и услугами, которые фирма выпускает в данный момент, анализ

деятельности фирмы с позиций потребителя товаров и услуг фирмы; анализ деятельности фирмы с позиций рынка.

Этап II. Анализ рынка будущего (анализ спроса и предложения). Необходимо сопоставить положение фирмы с емкостью будущего рынка, проанализировать колебания конъюнктуры рынка.

Этап III. Анализ возможностей фирмы: анализ увеличения объема внешнеэкономической деятельности; анализ переброски фирмы на другие рынки; анализ деятельности в новой сфере и прекращения деятельности в старой сфере.

Этап IV. Анализ бюджетно-налоговой политики: бюджетно-налоговая политика внутри страны и ее влияние на фирму; бюджетно-налоговая политика за рубежом и ее влияние на фирму.

Этап V. Влияние тенденций в мировой экономике: анализ мирового рынка ссудного капитала; анализ внешнеторговой политики различных стран.

Этап VI. Разработка долгосрочной стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы: формулировка глобальной долгосрочной цели внешнеэкономической деятельности; сравнение вариантов достижения целей внешнеэкономической деятельности.

Формирование стратегии. В пояснительной записке необходимо:

- Обосновать необходимость (или отсутствие таковой) выхода на внешний рынок.
- Сформулировать стратегические цели, которые планируется достичь в процессе внешнеэкономической деятельности организации.
- В соответствии с представленным алгоритмом сформировать стратегию внешнеэкономической деятельности организации.

4.5. Стратегия снижения производственных издержек

Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет снижения затрат. Стратегические устремления организаций получить конкурентные преимущества за счет производства с низкими издержками может происходить от эффективного масштаба производства, сильного эффекта жизненного цикла, других, снижающих издержки и повышающих эффективность возможностей, а также от рынка, для которого характерны чувствительные к цене покупатели.

Пребывание в позиции низкостоимостного лидера предполагает выполнение сложной задачи удержаться на вершине сберегающих издержки технологических инноваций, заменяя существующее оборудование и технологии, когда появляются новые и более эффективные, обладать технологической и стратегической гибкостью, когда конкуренты делают новые предложения покупателям фирмы.

Существуют следующие пути получения стоимостных преимуществ:

1. *Регулирование процесса формирования затрат путем использования основных факторов.* Организации, стремящиеся к получению преимуществ за счет более низкой стоимости, должны анализировать все сферы своей деятельности, которые продуцируют издержки, и определить все факторы и пути их

снижения. Важно помнить, что задача снижения издержек является одной из самых трудных и касается всех сфер управления и всех производственных и непроизводственных активностей.

2. *Стратегический анализ затрат.* Стратегический анализ издержек необходим тогда, когда полные издержки организации по производству и доведению товара до потребителя представляют интерес с точки зрения усиления конкурентоспособности фирмы.

Цель стратегического анализа затрат — обратить внимание фирмы на собственную внутреннюю систему издержек с целью сравнения ее с издержками конкурентов. Основным аналитическим инструментом стратегического анализа является процесс построения полной структуры издержек (см. рис. 4, 5), показывающий нарастание издержек на всем пути от начала производства до образования окончательной цены при покупке продукта конечным потребителем. Полная цепочка издержек включает много больше затрат, чем собственные внутренние издержки фирмы: она включает затраты, возникающие на каждой стадии рыночной цепочки до получения продукта конечным пользователем.

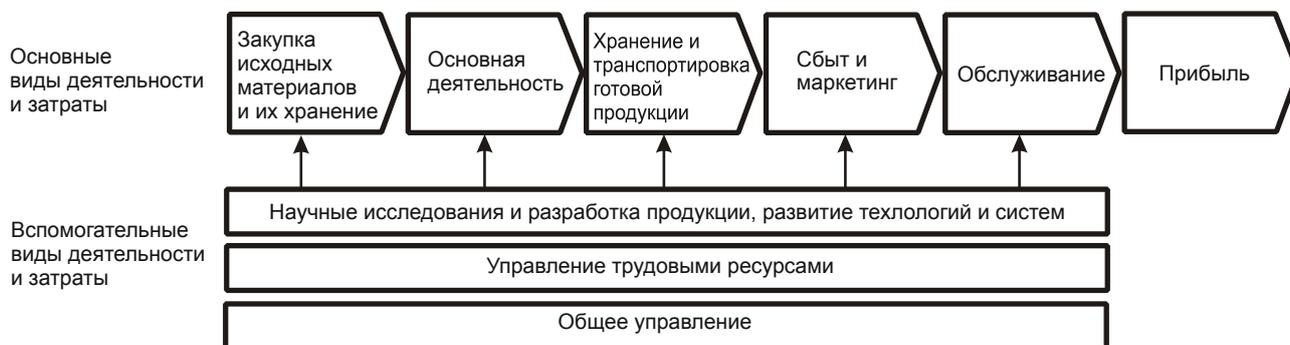


Рис. 4. Цепочка ценности (издержек) отдельной компании

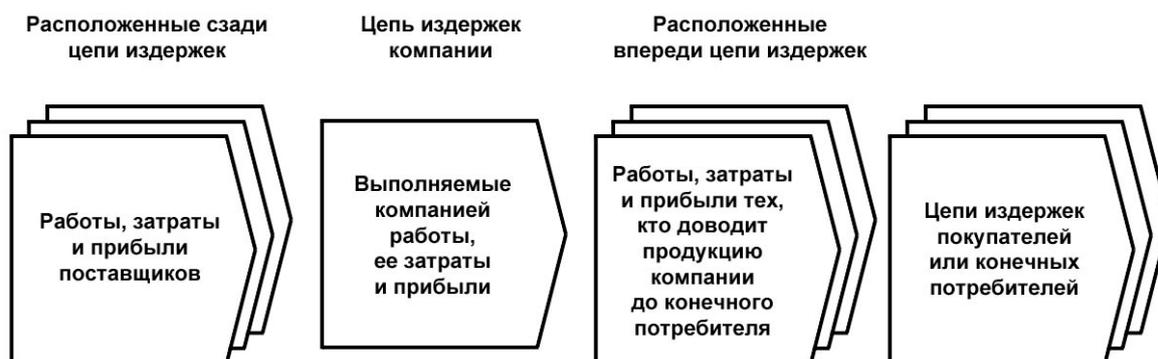


Рис. 5. Цепочка ценности (издержек): широкий взгляд

Формирование стратегии. В пояснительной записке необходимо произвести стратегический анализ затрат и цепи издержек, образуемой организацией. Сравнить затраты по основным видам деятельности с затратами конкурентов. Сформулировать выводы о перспективах снижения затрат.

- Построить цепь затрат организации.
- Выявить резервы снижения затрат по цепи.
- Определить стратегию снижения затрат и их объем (руб.).

4.6. Стратегия инвестиционной деятельности

Инвестиции — это совокупность имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в объекты предпринимательской и иных видов деятельности с целью получения прибыли или достижения положительного социального эффекта. Инвестиции могут осуществляться в форме: денежных средств и целевых банковских вкладов; паев, акций и других ценных бумаг; технологий, машин и оборудования; лицензий, товарных знаков и интеллектуальных ценностей; любого другого имущества и имущественных прав; кредитов.

Инвестиционная деятельность — это вложение инвестиций (инвестирование и совокупность практических действий во их реализации на определенных условиях – получение прибыли и (или) достижение иного полезного эффекта.

Инвестиционная политика предприятия — часть его общей финансовой стратегии в виде комплекса подходов и решений, определяющих выбор наиболее эффективных направлений инвестиций с целью нахождения устойчивых темпов развития и повышения конкурентоспособности.

Отражение стратегии инвестиционной деятельности в стратегической программе развития организации. Выбранная стратегия инвестиционной деятельности организации реализуется на основе стратегической программы, которая строится по следующим уровням:

- Агрегированные цели, достигаемые на уровне организации отдельно каждой СЗХ.
- Дифференцированные цели, достигаемые на уровне функциональных блоков организации относительно каждого вида ресурсов (подготовка производства, производство, управление и т.д., технические ресурсы, технологические ресурсы, кадровые и т.д.).
- Адресные цели, достигаемые на уровне каждого стратегического хозяйственного центра (СХЦ) (технические перевооружение, обслуживание и т.д.).
- Детализированные цели, достигаемые на уровне рабочих мест в подразделениях СХЦ.

Формирование стратегии. В пояснительной записке необходимо:

- Определить инвестиционную политику организации.
- Разработать стратегическую программу инвестиционной деятельности и прогнозируемый объем (руб.).

4.7. Стратегия стимулирования персонала

Все стимулирующие действия можно разделить на две категории по величине периода воздействия на персонал. Стимулы длительного действия, рассчитанные не только на период трудовой активности человека, но и на «всю оставшуюся жизнь». Например, такие стимулы как прибавка к пенсии, право

наследования, дивидендов на акции ближайшими родственниками – членами семьи работника, премии за предшествующую деятельность, зависящие (по шкале) от трудового вклада работника и т.п.

Вторая категория — стимулы кратковременного действия: разовые премии, предоставление бесплатной туристической путевки, аккордные выплаты за выполнение конкретной работы и др. Эти стимулы должны применяться на основе контрактных отношений между администрацией и первичными трудовыми коллективами или отдельными работниками.

Формирование стратегии. В пояснительной записке необходимо:

- Определиться с формой оплаты труда и стимулирования работников организуемого предприятия.
- Привести ориентировочное штатное расписание.

4.8. Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) организации

Под *несостоятельностью (банкротством) предприятия* понимается неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров, работ, услуг, включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет, во внебюджетные фонды в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

Банкротство может возникнуть на любом этапе жизненного цикла конкурентного преимущества фирмы. С точки зрения предотвращения банкротства должна быть предусмотрена программа предотвращения банкротства.

Основные направления предотвращения банкротства:

- Дополнительные капитальные вложения.
- Проведение правильной маркетинговой политики.
- Обеспечение быстрой оборачиваемости капитала.

Формирование стратегии. В пояснительной записке необходимо:

- Проанализировать и сделать выводы о существующих рыночных угрозах, могущих повлечь за собой банкротство предприятия.
- Определить основные направления предотвращения банкротства (с пояснениями составляющих частей).

5. Исходные данные и требования к оформлению и сдаче курсовой работы

Исходными данными к курсовой работе являются информационные материалы о работе отраслей и организаций народного хозяйства, литературные источники, учебные издания, лекционные курсы, разработки кафедры, ранее выполненные курсовые работы и проекты.

Работа оформляется в печатном виде и в установленный учебным графиком срок передается к сдаче преподавателю с последующей защитой.

Оценивается по системе — удовлетворительно, хорошо, отлично.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

1. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А. П. Градова. — 4-е изд., перераб. — СПб.: Специальная Литература, 2003. — 959 с.
2. Кустарев В. П. Методические указания к практическим работам по дисциплине «Стратегический менеджмент». Часть 1. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2004.
3. Кустарев В. П., Варламов Б. А. Методические указания к практическим работам по дисциплине «Стратегический менеджмент». Часть 2. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2004.
4. Кустарев В. П., Варламов Б. А. Формирование стратегии организации. Методические указания к выполнению курсовой работы. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2004.
5. Глухов В.В., Балашова Е.С. Производственный менеджмент. Анатомия резервов. Lean production: Уч. пособие. СПб.: Лань, 2008. 352 с.
6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; [пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. — 12-е изд. — М.: Вильямс, 2007. — 924 с.
7. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организации» / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. — М.: КноРус, 2009. — 496 с.
8. Стратегический менеджмент. Учебник для ВУЗов. Изд. «Проспект» 2007.
9. Стратегическое управление. Для студентов, обучающихся по специальностям 080507 «Менеджмент организации» / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — 2-е изд. — М.: Изд-во О'МеГА — Л, 2006.
10. Управление организацией: Учебник под редакцией А. Г. Поршнева и др. 2-е издание. — М.: ИНФРА — М. 2003.
11. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент.: Учебник — 8-е издание. М.: Демо, 2007.
12. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности экономика и управление. ЮНИТИ ДАНА, 2006.
13. Кузнецов Б. Т. и др. Стратегический менеджмент. Курс лекций. М.: ИНФРА-М. Новосибирск. Сибирское соглашение. 2007.
14. Друкер, Портер Ф. Практика менеджмента. Перевод с английского. Учебное пособие. — М.: Издательский дом «Вильям», 2007.
15. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент. Учебник для ВУЗов. Издательство Проспект, 2007.
16. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Под ред. В. И. Подлесных. — СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2002. — 472 с.

17. Практикум по менеджменту: Конкретные ситуации, задачи и курсовые проекты: Учебное пособие / Под ред. В. И. Подлесных. — СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. — 272 с.
18. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Учебное пособие для вузов. — СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. — 153 с.
19. Эко Умберто. Как написать дипломную работу. Гуманитарные науки / Пер. с итал. Е. А. Костюкович. — СПб.: «Симпозиум», 2004. — 301 с.
20. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации части первой, части второй, части третьей, части четвертой (постатейный) с постатейными материалами и практическими разъяснениями / авт. коммент. и сост. А. Б. Борисов. — 9-е изд., перераб. и доп. — М.: Кн. мир, 2009. — 1263 с.
21. Большой экономический словарь: 26500 терминов / [авт. и сост.: А. Н. Азрилиян] ; под ред. А. Н. Азрилияна. — Изд. 7-е, доп. — М.: Институт новой экономики, 2007. — 1472 с.
22. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2003. — 520 с.
23. Теория систем и системный анализ в управлении организациями. Справочник. / Под ред. В. Волковой, А. Емельянова. — М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2009. — 848 с.
24. Журнал Проблемы теории и практики управления (<http://www.ptpu.ru/>).
25. Журнал Менеджмент в России и за рубежом (<http://www.mevriz.ru/>; <http://www.cfin.ru/press/management/index.shtml>; <http://dis.ru/static/magaz/manag/index.html>).
26. Журнал Эксперт (<http://expert.ru/>).
27. Веб-сайт «Корпоративный менеджмент» (<http://www.cfin.ru/>).
28. Веб-портал РИА «РосБизнесКонсалтинг» (<http://www.rbc.ru/>).
29. Веб-портал «Административно-управленческий портал» (<http://www.aup.ru/>).
30. Веб-портал журнала «Эксперт» (<http://www.expert.ru/>).
31. Веб-портал издательского дома «Коммерсантъ» (<http://www.kommersant.ru>).
32. Веб-портал «GAAP.RU — Теория и практика финансового учета» (<http://gaap.ru/>).



В 2009 году Университет стал победителем многоэтапного конкурса, в результате которого определены 12 ведущих университетов России, которым присвоена категория «Национальный исследовательский университет». Министерством образования и науки Российской Федерации была утверждена программа его развития на 2009–2018 годы. В 2011 году Университет получил наименование «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента создана в 1995 году на базе старейшей в университете кафедры экономики промышленности и организации производства, осуществлявшей подготовку студентов всех технических специальностей по направлениям: экономика производства; организация, планирование и управление производством.

С 1968 года кафедру возглавлял д.э.н., профессор Петров В. А. — создатель нового научного направления работ кафедры: «Организация производства и оперативное управление». На кафедре работало три секции: экономика промышленности, организация и планирование производства, техника безопасности и охрана труда.

В 1986 году кафедра открывает подготовку специалистов по специализации «Организация производства» в рамках специальности «Приборостроение» на вечернем факультете ускоренного обучения и производит три выпуска инженеров — организаторов производства.

В 1992 году кафедра была реорганизована в кафедру экономики предприятия и менеджмента, затем в кафедру менеджмента и начала подготовку бакалавров и специалистов по направлению и специальности «Менеджмент». В 1997 году был произведен первый выпуск бакалавров и специалистов «менеджер».

За период с 1997 года на кафедре подготовлено свыше 600 специалистов-менеджеров.

На кафедре работают 18 преподавателей, в том числе 3 профессора, 9 кандидатов наук, один заслуженный работник высшей школы, два члена-корреспондента Международной академии теории и практики организации производства.

Коллектив кафедры обеспечивает преподавание свыше 20 организационно-управленческих дисциплин, осуществляет учебно-методические и научные разработки (пяти учебникам и учебным пособиям присвоен гриф министерства образования и науки РФ), подготавливает аспирантов и докторантов по профилю кафедры.

Кустарев Валерий Павлович, к.э.н., профессор,
Варламов Борис Александрович, к.э.н., доцент,
Тихомирова Ольга Геннадьевна, к.э.н., доцент

Формирование стратегии организации

Методические указания к выполнению курсовой работы

В авторской редакции
Редакционно-издательский отдел НИУ ИТМО
Зав. РИО
Лицензия ИД № 00408 от 05.11.99
Подписано к печати
Заказ №
Тираж
Отпечатано на ризографе

Н. Ф. Гусарова

Редакционно-издательский отдел

**Санкт-Петербургского национального
исследовательского университета
информационных технологий, механики
и оптики**

197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

