

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

А.В. Ключкова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

 **УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

Санкт-Петербург

2015

УДК 658.1

Клочкова А.В. Стратегический менеджмент: Учеб.-метод. пособие – СПб.: Университет ИТМО; ИХиБТ, 2015. – 68 с.

Предлагаемое учебно-методическое пособие предназначено для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент всех форм обучения. Пособие соответствует рабочей программе по дисциплине «Стратегический менеджмент», включает в себя развернутую структуру курса, учебный материал, необходимый для самостоятельной работы студента, рекомендации по выполнению домашних заданий и словарь терминов.

Рецензент: кандидат техн. наук, доц. О.И. Сергиенко

**Рекомендовано к печати редакционно-издательским советом
Института холода и биотехнологий**



Университет ИТМО – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 в 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2015

© Клочкова А.В., 2015

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день как российская, так и мировая экономика характеризуется высокой нестабильностью и динамичностью. Кардинально меняется сложившаяся в XX веке картина мирохозяйственных связей. В связи с этим особую актуальность приобретает разработка стратегии развития организации. Это должна быть не просто стратегия развития и роста, но стратегия, которая будет учитывать внешние факторы нестабильной рыночной среды, ее динамизм и неопределенность, содержать в себе адаптационные механизмы, которые помогут предприятию выжить, выстоять в условиях экономического и политического кризиса благодаря гибкому реагированию на внешние изменения. Особенно это актуально для российских промышленных предприятий, эффективные, мощные стратегии развития (в частности, интеграционные стратегии) которых являются залогом экономического роста страны.

Настоящее учебно-методическое пособие соответствует рабочей программе по дисциплине «Стратегический менеджмент», составленной согласно требованиям ФГОС ВПО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и состоит из трех разделов. Первый раздел содержит информацию о целях изучения учебного курса «Стратегический менеджмент» и его предназначении, развернутую структуру дисциплины, темы курсовых работ и список литературы, а также иных информационных источников, рекомендованных студентам. Во втором разделе приведены подробные указания по выполнению домашних заданий. Словарь терминов в третьем разделе учебно-методического пособия представляет собой синтез словаря терминов и глоссария (включающих в себя не только понятия из стратегического менеджмента, но и из смежных дисциплин) из работ: Тонких А.И. Стратегический менеджмент: Учебно-методическое пособие. – Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2010 и Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. 6-е изд. – М.: КНОРУС, 2012.

В качестве базового учебника студентам рекомендуется использовать: Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А. Петрова. СПб.: Питер, 2012. Дополнительно: Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. 6-е изд. М.: КНОРУС, 2012.

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

1.1. Цели изучения дисциплины

Цель изучения курса «Стратегический менеджмент» – достижение следующих результатов:

знание: на уровне понимания: основных теорий стратегического менеджмента, теоретических и практических подходов к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; на уровне представления: основ генезиса концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), роли и места этики бизнеса в системе КСО; на уровне воспроизведения: содержания и взаимосвязи основных элементов процесса стратегического управления, основных направлений интегрирования КСО в теорию и практику стратегического управления;

умение: теоретические: разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; практические: идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции КСО;

владение методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.

Перечисленные результаты в виде теоретических знаний и практических навыков являются основой для формирования следующих компетенций:

общекультурных:

ОК-19 способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации;

профессиональных:

ПК-15 готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;

ПК-16 способность учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации;

ПК-18 владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

ПК-23 знание современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности;

ПК-24 способность решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;

ПК-50 способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является частью профессионального цикла дисциплин подготовки бакалавров по направлению 080200 «Менеджмент».

По своему содержанию дисциплина является логическим продолжением содержания таких дисциплин, как методы принятия управленческих решений, информационные технологии в менеджменте, теория менеджмента, маркетинг, учет и анализ, финансовый менеджмент, управление человеческими ресурсами. «Стратегический менеджмент» служит основой для изучения таких дисциплин, как корпоративная социальная ответственность, управление изменениями, инвестиционный анализ корпоративные финансы, финансовые рынки и институты, управление операциями, бизнес-планирование, управление проектами.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 204 часа. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (45 часов) и практические (30 часов) занятия, а также самостоятельная работа студента (129 часов).

Данный учебный курс охватывает широкий и разнообразный круг вопросов, связанных с теорией и практикой стратегического менеджмента, т.е. разработкой эффективной стратегии организации и успешной реализацией этой стратегии. Самостоятельная работа студента по дисциплине «Стратегический менеджмент» включает в себя написание и защиту курсовой работы, выполнение домашних заданий, подготовку к практическим занятиям, в частности, к тематической дискуссии («Круглый стол»). Тематический «Круглый стол» проводится с целью закрепления пройденного на лекциях материала, а также текущего контроля успеваемости студентов. В процессе работы «Круглого стола» студент приобретает и улучшает дискуссионные навыки, умение отстаивать свою точку зрения, расширяет кругозор, учится грамотно и логично высказывать свое мнение по наиболее актуальным вопросам экономики и управления. Участие в такой дискуссии дает студенту возможность продемонстрировать свои знания теоретического материала, выработать и сформулировать интересные идеи, направленные на решение обозначенной в процессе обсуждения проблемы, проявить творческое и/или логическое мышление.

1.2. Структура и содержание дисциплины

Раздел 1. Стратегический менеджмент как направление экономической науки

Дидактические единицы:

1.1. Возникновение и развитие стратегического планирования и управления

1.2. Стратегия и конкурентное преимущество как основные понятия стратегического менеджмента

1.3. Базовые модели стратегического менеджмента

1.4. Школы стратегического менеджмента

Лекция 1. Стратегический менеджмент как наука: эволюция, базовые понятия и концепции, научные школы

Структура лекции

История развития стратегического планирования и управления: основные понятия, модели и концепции. Термин «стратегический менеджмент». Стратегия и конкурентное преимущество как основные понятия стратегического менеджмента. Базовые модели стратегического менеджмента (Гарвардская, Ансоффа, Стейнера). Контур стратегического управления. Школы стратегического менеджмента (дизайна, планирования, позиционирования).

Практическое занятие 1. Контур стратегического управления

Структура занятия

Актуальность стратегического менеджмента для российской экономики. Конкурентные преимущества российских компаний. Контур стратегического управления. Сравнительный анализ школ стратегического менеджмента: дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивной, обучения, власти, культуры, внешней среды, конфигурации.

Самостоятельная работа студента

Подготовка курсовой работы и доклада, темы 1-15, 57-60. Домашнее задание: подготовка краткой биографии выдающегося ученого (на выбор студента: М. Портер, И. Ансофф, А. Чандлер, Г. Стейнер, Ф. Котлер).

Раздел 2. Формирование стратегии организации

Дидактические единицы:

2.1. Стратегический менеджмент как стратегический процесс

2.2. Процедура стратегического анализа

2.3. Анализ внешней деловой окружающей среды

2.4. Анализ общей окружающей среды

2.5. Анализ специфической окружающей среды

2.6. Анализ ресурсного потенциала организации

2.7. Методы стратегического анализа

Лекция 2. Стратегический анализ как основа формирования стратегии организации

Структура лекции

Стратегический менеджмент как стратегический процесс: триада «содержание-процесс-контекст». Принципы проведения стратегического анализа. Внешняя среда как совокупность социально-экономических факторов эффективности функционирования предприятия. Анализ общей и специфической окружающей среды. Ресурсы организации и их комплексный анализ. Методы стратегического анализа: портфельный, матрица БКГ, матрица Мак-Кинзи, модель Мак-Кинзи 7-S, модель PIMS, SWOT-анализ.

Практическое занятие 2. Проведение стратегического анализа на примере промышленного предприятия (по выбору студента).

Структура занятия

Проведение стратегического анализа на примере промышленного предприятия. PEST-анализ. Анализ стратегических групп (5 конкурентных сил Портера). Анализ ресурсного потенциала предприятия. Проведение SWOT-анализа.

Самостоятельная работа студента

Подготовка курсовой работы и доклада, темы 16-30 Домашнее задание: проведение SWOT-анализа на примере промышленного предприятия. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды организации: идентификация, определение мощности, оценка вероятности, классификация. Оценка ресурсного потенциала предприятия: ресурсы, операционный потенциал, управленческий потенциал.

Раздел 3. Целеполагание как элемент стратегического управления

Дидактические единицы:

3.1. Миссия организации

3.2. Ценности высшего руководства

3.3. Определение целей развития организации

Лекция 3. Цели организации: формирование и критерии

Структура лекции

Целеполагание как важнейшая часть стратегического планирования и управления. Миссия организации: понятие, назначение, элементы, факторы формирования. Внутренняя и внешняя системы ценностей руководства. Система и иерархия целей организации. Требования, предъявляемые к цели организации.

Практическое занятие 3. Составление «дерева целей» организации на примере предприятия.

Структура занятия

Миссия организации как девиз ее существования. Миссии наиболее успешных российских и иностранных корпораций. Влияние миссии на конкурентоспособность организации. Факторы формирования системы ценностей топ-менеджеров в России и за рубежом. Целеполагание как основа бизнес-плана. «Дерево целей» организации на примере предприятия пищевой промышленности. Критерии эффективности постановки целей организации. Проведение «круглого стола» по теме: «Миссия крупных российских компаний».

Самостоятельная работа студента

Подготовка курсовой работы и доклада по теме 31. Подготовка к «Круглому столу» по теме «Миссия крупных российских компаний».

Раздел 4. Стратегии организации

Дидактические единицы:

4.1. Корпоративные стратегии

4.2. Бизнес-стратегии

4.3. Продуктовые стратегии

4.4. Функциональные стратегии

Лекция 4. Корпоративные стратегии организации

Структура лекции

Корпоративные стратегии организации: диверсификация. Вертикальная и горизонтальная интеграция. Бизнес-стратегии организации: матрица Ансоффа, стратегии Портера, стратегии Котлера, современные модели конкурентного выбора. Продуктовые стратегии. Жизненный цикл товара. Бизнес-проект. Функциональные стратегии организации и сбалансированность целей.

Практическое занятие 4. Виды корпоративных стратегий организации

Структура занятия

Критерии диверсификации. Диверсификация производства. Синергический эффект как главный критерий объединения организаций. Успешные примеры интеграции в российской экономике. Матрица возможностей Ансоффа. Сравнительный анализ стратегий Портера и Котлера. Модели стратегического выбора (жизненный цикл продукта, цикл развития организации). Функциональные стратегии: маркетинга, производства, организационных изменений, финансовая, инновационная, социальная, экологическая. Синергический эффект как главный критерий объединения организаций. Успешные примеры интеграции в российской экономике.

Самостоятельная работа студента

Подготовка курсовой работы и доклада, темы 32-50. Домашнее задание: разработка продуктовой стратегии (продукт и организация-производитель – свободный выбор студента).

Раздел 5. Реализация стратегии организации

Дидактические единицы:

5.1. Риск-менеджмент в стратегическом управлении

5.2. Стратегический контроллинг

Лекция 5. Риск-менеджмент в организации: стратегический анализ рисков, измерение и методы их минимизации

Структура лекции

Риски организации: учет в стратегическом плане, стратегический анализ и измерение рисков. Риски при слияниях и поглощениях и методы их минимизации. Стратегический контроллинг как часть системы стратегического управления.

Практическое занятие 5. Создание карты рисков предприятия пищевой промышленности и разработка методов их снижения

Структура занятия

Создание карты рисков предприятия и разработка методов их снижения. Различие понятий «риск» и «неопределенность». Вероятностные оценки рисков. Критерии допустимости риска. Стратегический контроллинг на предприятии

Самостоятельная работа студента

Подготовка курсовой работы и доклада, темы 51, 52.

Раздел 6. Корпоративная социальная ответственность

Дидактические единицы:

6.1. Концепция корпоративной социальной ответственности: генезис и современное понимание

6.2. Влияние корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность организации

6.3. Корпоративная социальная ответственность в России и за рубежом (бизнес-государство-общество)

Лекция 6. Корпоративная социальная ответственность: основные понятия, генезис концепции, этика бизнеса в России и за рубежом

Структура лекции

Корпоративная социальная ответственность: сущность и элементы. Социальные функции бизнеса. Этика бизнеса. Генезис концепции КСО и современное понимание проблемы. Влияние КСО на конкурентоспособность организации. Корпоративная социальная ответственность в России и за рубежом. Партнерство государства, бизнеса и общества в решении социальных проблем.

Практическое занятие 6. Справедливость или эффективность: что важнее для российской экономики

Структура занятия

Корпоративная социальная ответственность: актуальность концепции. «Вечная» дискуссия экономистов: эффективность или справедливость. Этика и социальная ответственность бизнеса. Корпоративная социальная ответственность в России и за рубежом: сравнительный анализ. Регулирование государством социальных функций бизнеса.

Самостоятельная работа студента

Подготовка курсовой работы и доклада, темы 53-56.

1.3. Курсовая работа: требования и темы

Курсовая работа является важнейшим элементом освоения теоретических и практических аспектов дисциплины «Стратегический менеджмент». Выполнение курсовой работы включает в себя следующие этапы:

- подготовка развернутого плана курсовой работы и списка источников литературы;
- окончательная подготовка первой главы курсовой работы и «черновой» вариант следующей (следующих) глав курсовой работы;
- окончательная подготовка остальных глав курсовой работы и корректировка всего текста работы с учетом замечаний научного руководителя.

Работа над курсовой разбита на три этапа с таким расчетом, чтобы основная часть (приблизительно две трети) курсовой работы была выполнена студентом в первом модуле. В течение второго модуля студент доделывает оставшуюся часть курсовой работы, исправляет замечания научного руководителя применительно ко всей работе и оформляет ее в соответствии с требованиями. Требования к выполнению курсовой работы и ее оформлению стандартны. Главный критерий допуска курсовой работы к защите: работа должна быть самостоятельным, завершенным исследованием с четкой, логичной структурой. Курсовая работа обязательно содержит титул (оформление согласно требованиям Университета ИТМО), содержание, введение, заключение, список литературы (не менее 20 источников). Курсовая работа состоит из двух или трех глав (на усмотрение автора), может носить как теоретико-практический, так и полностью теоретический характер (зависит от выбора темы студентом). Список литературы и ссылки на него обязательны, оформляются согласно ГОСТ Р 7.0.5-2008.

Защита курсовой работы проводится на практическом занятии в форме устного доклада и демонстрации презентации, выполненной в программе Power Point.

По окончании доклада студент отвечает на вопросы преподавателя и студентов. После ответов на вопросы может быть продолжена дискуссия по наиболее актуальным проблемам, затронутым в докладе.

Студентам предлагаются следующие **темы курсовых работ**:

1. Стратегический менеджмент и его актуальность в современной экономике.
2. Базовые модели стратегического менеджмента.
3. Гарвардская школа бизнеса и ее вклад в экономическую науку.
4. Сравнительный анализ моделей Ансоффа и Стейнера.
5. Школы стратегического менеджмента.
6. Школа дизайна.
7. Школа планирования.
8. Школа прогнозирования.
9. Школа предпринимательства.
10. Когнитивная школа.
11. Школа обучения.
12. Школа власти.
13. Школа культуры.
14. Школа внешней среды.
15. Школа конфигурации.
16. Корпоративное планирование как подход к выработке стратегии.
17. Итеративное, интуитивное и хаотическое планирование.
18. Дихотомия теории стратегического управления.
19. Содержание и принципы стратегического анализа.
20. Анализ внешней деловой окружающей среды.
21. PEST-анализ на примере предприятия пищевой промышленности (название).
22. Анализ экономических факторов внешней среды организации на примере предприятия пищевой промышленности (название).
23. Анализ социополитических факторов внешней среды организации на примере предприятия пищевой промышленности (название).
24. Анализ технологических факторов внешней среды организации на примере предприятия пищевой промышленности (название).
25. Анализ специфической (ближней) окружающей среды организации на примере предприятия пищевой промышленности (название).
26. Пять конкурентных сил М. Портера.
27. Анализ стратегических групп.
28. Анализ ресурсного потенциала предприятия пищевой промышленности на примере (название).

29. Методы стратегического анализа.
30. SWOT-анализ как метод стратегического анализа (на примере предприятия пищевой промышленности (название)).
31. Составление дерева целей организации на примере предприятия пищевой промышленности (название).
32. Диверсификация как корпоративная стратегия.
33. Виды интеграции предприятий (вертикальная, горизонтальная, конгломератная)
34. Методы снижения рисков промышленного предприятия при слияниях и поглощениях.
35. Слияния и поглощения предприятий в современной российской экономике.
36. Формирование бизнес-стратегий организации.
37. Матрица возможностей И. Ансоффа.
38. Конкурентные стратегии М.Портера.
39. Конкурентные стратегии Ф. Котлера.
40. Современные модели конкурентного выбора.
41. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта.
42. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия.
43. Функциональные стратегии организации: сбалансированность целей.
44. Разработка стратегии маркетинга на примере предприятия пищевой промышленности (название).
45. Разработка финансовой стратегии на примере предприятия пищевой промышленности (название).
46. Разработка инновационной стратегии на примере предприятия пищевой промышленности (название).
47. Разработка стратегии производства на примере предприятия пищевой промышленности (название).
48. Разработка социальной стратегии на примере предприятия пищевой промышленности (название).
49. Разработка экологической стратегии на примере предприятия пищевой промышленности (название).
50. Разработка продуктовой стратегии на примере предприятия пищевой промышленности (название).
51. Создание карты рисков организации на примере предприятия пищевой промышленности (название).

52. Стратегический контроллинг как часть стратегического менеджмента.

53. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности.

54. Корпоративная социальная ответственность в России и за рубежом: сравнительный анализ.

55. «Вечная» дискуссия экономистов: эффективность или справедливость?

56. Государственное регулирование социальных функций бизнеса.

57. Выдающиеся деятели экономической науки: М. Портер.

58. Выдающиеся деятели экономической науки: И. Ансофф.

59. Выдающиеся деятели экономической науки: А. Чандлер.

60. Выдающиеся деятели экономической науки: Г. Стейнер.

1.4. Рекомендуемая литература, Интернет-ресурсы и иные информационные источники

Основная литература

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 365 с.

2. Грушенко В.И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 656 с.

3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2015.

4. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Паблишерз, 2015. – 143 с.

5. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2014. – 244 с.

6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. 6-е изд. – М.: КНОРУС, 2012. – 496 с.

7. Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.

8. Современный стратегический анализ: Учебное пособие. / Под ред. П.В. Иванова. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 589 с.

9. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А. Петрова. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.
10. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. / Под ред. Арутюнова Д.В. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
11. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. / Под ред. Ю.Т. Шестопаля. – М.: КНОРУС, 2013. – 320 с.

Дополнительная литература

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – М.: Проспект, 2008. – 502 с.
2. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Альпина Паблишерз, 2015. – 211 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: Учебник для вузов. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 814 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 665 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 9-е изд. – М.: Дело, 2008. – 448 с.
7. Психология эффективного стратегического управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 591 с.
8. Рамперсад Х. TPS-Lean Six Sigma. Новые подходы к созданию высокоэффективной компании. – М.: РИА Стандарты и качество, 2009. – 415 с.
9. Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 80 с.
10. Сфера услуг: менеджмент: Учебное пособие для вузов. / Под ред. Т.Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.
11. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: Учебное пособие для вузов. 4-е изд. – М.: Омега-Л, 2011. – 407 с.

Периодические издания

Ежемесячные издания

1. Стратегический менеджмент
2. Российский экономический журнал
3. Вопросы экономики
4. Экономист
5. ЭКО. Экономика и организация промышленного производства
6. Менеджмент в России и за рубежом
7. РБК
8. Chief Time
9. Секрет фирмы

Еженедельные издания

1. Компания
2. Экономика и жизнь
3. Эксперт
4. Эксперт Северо-Запад
5. Экономический анализ: теория и практика
6. Финансовая аналитика: проблемы и решения

Ежедневные газеты

1. Деловой Петербург
2. Ведомости
3. Коммерсант
4. РБК daily
5. Российская газета

Интернет-источники

Интернет-источники, рекомендуемые для изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»

Адрес	Название ресурса
Официальные источники	
http://www.gov.ru/	Сервер органов Государственной власти РФ
http://www.kremlin.ru/ http://www.president.kremlin.ru/	Президент Российской Федерации
http://www.government.gov.ru/	Правительство РФ

Адрес	Название ресурса
Официальные источники	
http://www.premier.gov.ru/	Председатель Правительства РФ
http://www.fms.gov.ru/	Федеральная миграционная служба РФ
http://www.minzdravsoc.ru/	Министерство здравоохранения и социального развития РФ
http://www.rospotrebnadzor.ru/	Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека РФ
http://www.rostrud.info/	Федеральная служба по труду и занятости РФ
http://www.mon.gov.ru/	Министерство образования и науки РФ
http://www.mnr.gov.ru/	Министерство природных ресурсов и экологии РФ
http://www.minprom.gov.ru/	Министерство промышленности и торговли РФ
http://www.minregion.ru/	Министерство регионального развития РФ
http://www.minfin.ru/	Министерство финансов РФ
http://www.nalog.ru/	Федеральная налоговая служба РФ
http://www.fssn.ru/www/site.nsf/	Федеральная служба страхового надзора
http://www.rosfinnadzor.ru/	Федеральная служба финансово-бюджетного надзора
http://www.roskazna.ru/	Федеральное казначейство РФ
http://www.economy.gov.ru/	Министерство экономического развития РФ
http://www.gks.ru/	Федеральная служба государственной статистики
http://www.cbr.ru	Центральный банк России
http://www.rosregistr.ru/	Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии
http://www.rosreserv.ru/	Федеральное агентство по государственным резервам
http://www.rosim.ru/	Федеральное агентство по управлению государственным имуществом
http://www.rosuez.ru/	Федеральное агентство по управлению особыми экономическими зонами
http://www.fas.gov.ru/	Федеральная антимонопольная служба
http://www.customs.ru/	Федеральная таможенная служба
http://www.fstrf.ru/	Федеральная служба по тарифам
http://www.fedsfm.ru/	Федеральная служба по финансовому мониторингу

Адрес	Название ресурса
Интернет-версии печатных источников	
Ежемесячные издания	
http://www.vopreco.ru	Сайт журнала «Вопросы экономики»
http://www.economist.com.ru	Сайт журнала «Экономист»
http://www.re-j.ru	Сайт журнала «Российский экономический журнал»
http://www.mevriz.ru	Сайт журнала «менеджмент в России и за рубежом»
http://www.econom.nsc.ru/eco/archiv/index.htm	Сайт журнала «ЭКО»
http://www.cheif-time.ru	Сайт журнала «Cheif Time»
http://www.kommersant.ru/sf/	Сайт журнала «Секрет фирмы»
http://rbcdaily.ru/magazine	Сайт журнала «РБК»
http://www.expert.ru/printissues/expert/	Сайт журнала «Эксперт»
http://www.expertnw.ru	Сайт журнала «Эксперт Северо-Запад», регионального издания журнала «Эксперт».
http://www.ko.ru/	Сайт журнала «Компания»
http://www.eg-online.ru/	Сайт газеты «Экономика и жизнь»
http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz	Сайт журнала «Экономический анализ: теория и практика»
http://www.fin-izdat.ru/journal/fa/	Сайт журнала «Финансовая аналитика: проблемы и решения»
Ежедневные газеты	
http://www.rg.ru/	Сайт «Российской газеты»
http://www.fin.aif.ru	Экономический сайт издательства «Аргументы и Факты», информация о рынках, биржах, недвижимости, валюте и др.
http://www.dp.ru/	Сайт газеты «Деловой Петербург»
http://www.fontanka.ru/business/	Сайты бизнес и финансы петербургской газеты «Фонтанка.ru»
http://www.vedomosti.ru/	Сайт газеты «Ведомости»
http://www.rbcdaily.ru/	Сайт газеты «RBCdaily»
http://spb.rbc.ru/daily/	Сайт газеты «RBCdaily» в Петербурге
http://www.kommersant.ru/daily/	Сайт газеты «Коммерсант»
Поисковые системы и экономические серверы	
http://www.yandex.ru/	Универсальная поисковая система
http://www.google.ru/	Универсальная поисковая система
http://ru.wikipedia.org/	Википедия – свободная энциклопедия в Интернете

Адрес	Название ресурса
Интернет-версии печатных источников	
Поисковые системы и экономические серверы	
http://top100.rambler.ru/top100/; http://finance.rambler.ru/	Рамблер. Экономические, финансовые и деловые сайты
http://www.rb.ru/	Русский бизнес
http://www.akm.ru	Информационное агентство «АК&М» (Россия)
http://www.akdi.ru/	Агентство консультаций и деловой информации (АКДИ)
http://www.rian.ru/economy/	Сайт агентства РИА новости
http://www.regnum.ru/news/economy/	Сайт агентства РИА Regnum
http://slon.ru/	Сайт деловых новостей и блогов
http://www.rbc.ru/	Сайт агентства «Росбизнесконсалтинг»
Электронные периодические издания	
http://vz.ru/about/staff.html	Электронное периодическое издание «ВЗГЛЯД.РУ»
http://tv.expert.ru/	Интернет-телевидение журнала «Эксперт»
http://gzt.newsbis.ru/gazeta/	Газета.ru: обзор печатных СМИ и выпуски новостей
http://www.expertmoney.ru/	Электронный журнал «Финансовый Эксперт»
http://www.moneytimes.ru/	Интернет-журнал о финансах
Радио и телевидение в Интернете	
http://www.rbctv.ru/live/	Интернет-вещание РБК ТВ
http://www.ntv.ru/	Интернет-вещание НТВ
http://www.vesti.ru/videos	Интернет-вещание телеканала «Россия»
Сайты экономических институтов и организаций	
http://www.iet.ru	Институт экономики переходного периода (Россия)
http://www.ecsocman.edu.ru/	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
http://www.beafnd.org/ru/	Бюро экономического анализа (Россия)
рспп.рф	Российский союз промышленников и предпринимателей
http://www.spp.spb.ru	Союз промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга
new.opora.ru	Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ»

Адрес	Название ресурса
Интернет-версии печатных источников	
Сайты экономических институтов и организаций	
spb.opora.ru	«ОПОРА РОССИИ» Санкт-Петербург
worldcrisis.ru	Дискуссионный клуб (вебинары с М.Хазиным и О.Григорьевым)
Тематические Интернет-ресурсы	
http://www.artkmv.ru	«Искусство быть успешным»: сайт, посвященный актуальным вопросам менеджмента и маркетинга
http://www.aup.ru	Административно-управленческий портал
http://www.cfin.ru	Сайт, посвященный корпоративному менеджменту
Сайты на английском языке	
http://www.worldbank.org/	Всемирный банк
http://www.imf.org/external/	Международный валютный фонд
http://www.wto.org/index.htm	Всемирная торговая организация (ВТО)
http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm	Международная организация труда
http://www.cepa.newschool.edu/het	Сайт по истории экономической мысли

Радиоисточники в Петербурге

1. Бизнес FM 107,4 FM
2. Вести FM 89,3 FM

Телевизионные источники в Петербурге

1. РБК
2. Россия 24

2. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТА

Самостоятельная работа студента (СРС) по дисциплине «Стратегический менеджмент» предполагает, главным образом, три вида работы: выполнение домашних заданий, подготовку к дискуссии «Круглый стол», написание курсовой работы и ее защиту.

Подготовка студента к дискуссии «Круглый стол» по теме «Миссия крупных российских компаний» предполагает понимание студентом миссии компании, знание реалий российской и мировой экономики, представление о том, какие наиболее крупные предприятия являются отраслеобразующими, играют важнейшую роль на российской и мировой экономической арене, способность оценить миссию этих организаций с позиции концепции корпоративной социальной ответственности.

В данном разделе рассматривается методика выполнения домашних заданий.

2.1. Домашнее задание №1

Домашнее задание №1. Выдающиеся ученые и их роль в становлении и развитии стратегического менеджмента: М. Портер, И. Ансофф, А. Чандлер, Г. Стейнер, Ф. Котлер.

Студент должен подготовить доклад, в котором изложить основные, наиболее существенные и интересные моменты биографии выбранного ученого, его профессиональные достижения. Доклад должен не превышать регламент 10-15 минут, содержать интересные факты и информацию о важнейших достижениях ученого, его вкладе в стратегический менеджмент как науку. Желательно, чтобы изложение доклада было «живым», вызывало интерес у аудитории; докладчик должен хорошо владеть материалом, свободно отвечать на вопросы по биографии и творчеству рассматриваемой персоны. Студент может сопроводить устный доклад презентацией. Для подготовки доклада должно быть задействовано не менее семи источников литературы.

2.2. Домашнее задание №2

Домашнее задание №2. Проведение SWOT-анализа предприятия (по выбору студента). Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды организации: идентификация,

определение мощности, оценка вероятности, классификация. Оценка ресурсного потенциала предприятия: ресурсы, операционный потенциал, управленческий потенциал.

Главная задача данного домашнего задания – научить студента проводить наиболее комплексную процедуру стратегического анализа (SWOT-анализ) на примере промышленного предприятия. Студент вправе самостоятельно выбрать для анализа промышленное предприятие. Приобретенный навык дает возможность достаточно быстро ориентироваться в нестабильной рыночной среде, вычленять основные, ключевые моменты состояния предприятия и на основе проведенного анализа формировать стратегию предприятия.

SWOT-анализ (сокращенно от первых букв слов: strength – сила, weakness – слабости, opportunity – возможность, threat – угроза) комплексно исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия. Данный анализ состоит в определении возможностей и угроз, которые приносит в деятельность предприятия внешняя окружающая среда, и определении сильных и слабых сторон предприятия, которые возникают из его ресурсного потенциала. Наиболее полно и доступно методика проведения SWOT-анализа изложена в учебнике «Стратегический менеджмент» (Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд. / Под ред. А. Петрова. СПб.: Питер, 2012), раздел 2, глава 3. Рассмотрим основные моменты этой методики.

SWOT-анализ представляет собой исследование, проводимое последовательно по следующей процедуре.

Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия

1. Идентификация. Определяются конкретные возможности и угрозы отдельно по каждому из факторов внешней окружающей среды предприятия. Особое внимание должно быть уделено таким факторам внешней среды, как неопределенность, сложность, взаимозависимость факторов и системность, в последнем случае важнейшую роль играют синергетические эффекты.

2. Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз. Сила (мощность) конкретных возможностей (или угроз) – степень воздействия на эффективность функционирования предприятия. Желательна количественная оценка; в качестве оценочной базы ис-

пользуются прогнозы развития окружающей среды: аналитические обзоры и экспертные оценки, сценарии и расчеты по экономико-математическим моделям. В качестве количественного критерия возможно использовать шкалу от нуля до десяти: оценка «ноль» означает, что для предприятия получение эффекта от реализации данной возможности ничтожно, оценка «десять» предполагает максимально возможное влияние.

3. Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз.

Оценка вероятности проявления тех или иных факторов внешней среды осуществляется по шкале от нуля до единицы. Целесообразно использовать методы прогнозирования, описанные выше (2).

4. Классификация конкретных возможностей и угроз.

Классификация конкретных возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, проводится при помощи двухмерной матрицы, где в качестве факторов (классификационных признаков) используется сила (мощность) и вероятность наступления того или иного события. И для возможностей, и для угроз выделяются четыре группы – квадранты матрицы (рис. 1).

Сила (мощность)	I Мониторинг	II Использование
	IV Игнорирование	III Исследование
	Вероятность	Наступления

Рис. 1. Классификация возможностей предприятия, определяемых внешней окружающей средой

Наиболее интересными являются возможности, попадающие в квадрант II, т. е. имеющие большую силу и вероятность возникновения. При формировании стратегии развития предприятия к этому квадранту требуется отнестись наиболее внимательно. Следующим по важности является квадрант III, где сила (мощность) возможности относительно мала, но вероятность наступления достаточно велика. Такие возможности нужно изучать, чтобы, в случае их возникновения, быстро среагировать (резервные стратегии). Возможности, попавшие в квадрант I, характеризуются большой силой, но малой вероятностью наступления. К квадранту I применяется мониторинг,

чтобы подготовиться к использованию данных возможностей в перспективе. Возможности квадранта IV на практике обычно игнорируют.

Анализируя по такому же принципу угрозы для предприятия, обращаем внимание прежде всего на квадрант II, который характеризуется большой силой и вероятностью наступления угрозы. Для таких угроз необходима выработка профилактических мер, нивелирующих возможный ущерб. Угрозы, сосредоточенные в квадранте I, обладают большой силой (мощностью), но имеют малую вероятность появления; здесь необходимы компенсационные решения. Квадрант III содержит угрозы, неопасные для предприятия, что следует из их характеристик. Важно помнить, что ошибка в оценке их силы (мощности) может оказаться катастрофической для предприятия. В квадранте IV сосредоточены угрозы, имеющие малую силу и вероятность наступления; такие угрозы требуют постоянного мониторинга, так как в перспективе их характеристики могут измениться в худшую сторону (рис. 2).

Сила (мощность)	I Иметь способность противостоять	II Подготовиться
	IV Мониторинг	III Неопасные
	Вероятность	Наступления

Рис. 2. Классификация угроз предприятию, определяемых внешней окружающей средой

Этап 2. Оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия.

Оценка силы и слабостей предприятия основана на исследовании ресурсного потенциала предприятия и включает в себя следующие этапы.

1. Оценка ресурсного потенциала по следующей классификации:

- физические ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- человеческие ресурсы;

- административная система (организация работы);
- нематериальные активы.

Каждый из ресурсов получает оценку «+», если ресурс дает возможность потенциально увеличить эффективность функционирования организации, «0», если влияние ресурса на эффективность функционирования оценить невозможно, и «-», если современное состояние ресурса может привести (или приводит) к снижению эффективности предприятия.

2. Оценка операционного потенциала по следующим стадиям.

Маркетинг. Сила организации состоит в

- соответствии продукции нуждам рынка и ценовой концепции;
- продаже товара и его сервисном обслуживании;
- системе распределения и продвижения товара;
- квалификация работников службы маркетинга.

НИОКР. Сила НИОКР может быть определена как деятельность, обеспечивающая предприятию некоторые конкурентные преимущества. Актуально для таких отраслей, как электроника, самолетостроение, автомобилестроение и т.д. Выражается в создании новых потребительских свойств товара, во внедрении новых прогрессивных технологий, в новой, более эффективной организации труда. Для других отраслей сила НИОКР для предприятия выражается, как правило, в защитной реакции: имитация (внедрение аналогичной продукции), т.е. следование за техническими нововведениями, которые появляются в отрасли и проверены в практической деятельности конкурентов. Важно помнить, что защита характерна для предприятий, имеющих солидную репутацию и позиции на рынке. Если предприятие пытается произвести экспансию на рынок, то оно должно придерживаться оценки силы НИОКР, приведенной для первого случая.

Производство. Сильные и слабые стороны предприятия в сфере производства определяют факторы снижения издержек производства и обеспечения необходимого уровня качества продукции.

Финансы (финансовая структура капитала). Помимо оценки финансов как специфического ресурса, желателен комплексный анализ предприятия, анализ синергетических эффектов, вызванных взаимодействиями различных типов ресурсов и видов деятельности.

Персонал. Оценка силы и слабости предприятия в данном случае предполагает анализ следующих компонент:

- соответствие квалификационного потенциала требованиям производства;
- организация профсоюзного движения на предприятии;
- микроклимат в коллективе;
- принятые системы вознаграждения и продвижения.

3. *Оценка управленческого потенциала.* Здесь необходимо «обрисовать» управленческий профиль предприятия по методике И. Ансоффа в виде табл. 1.

Этап 3. Анализ конкурентного окружения.

Отдельно, помимо первого этапа, который сконцентрирован на внешней среде, следует провести анализ конкурентного окружения, классифицировать силу каждого из конкурентов и определить его возможную линию поведения в будущем периоде времени. Целесообразно использовать классификацию Ф. Котлера: оценивается относительная сила каждого конкурента и делается акцент на ключевые элементы, необходимые при принятии стратегических решений (см. табл. 2).

Таблица 1

Управленческий профиль предприятия по И. Ансоффу

Наименование фактора	Оценка		
	Слабость	Нейтрально	Сила
Атрибуты управленческого потенциала - менталитет - власть -компетенция -способности			
Атрибуты «климата» организации - организационная культура - делегирование ответственности			
Атрибуты процедуры управления - информационная структура - процедура принятия решений - вознаграждение и материальное стимулирование (схема для управленческого персонала)			

Классификация конкурентной силы

Название группы	Возможный тип поведения
Доминирование благоприятное	Фирма контролирует поведение других конкурентов. Может принимать независимые решения без угрозы потерять свои позиции в перспективе
Относительно благоприятное	Конкуренты имеют определенную силу в воздействии на частные стратегии
Неблагоприятное	Удовлетворительное состояние, но сильно зависит от главных конкурентов
Неудовлетворительное	Неудовлетворительное состояние, но потенциально может быть улучшено
Безнадежное	Неудовлетворительное состояние с отсутствием надежд на будущее

Для выбора эффективных корпоративных стратегий необходимо построить матрицу корреляционного SWOT-анализа (рис. 3).

		Сила	Слабость
Внешний	Возможности	Интенсивный рост	Совместные предприятия Интеграция
	Угрозы	Интеграция Диверсификация	Отказ от владения Ликвидация

Рис. 3. Матрица корреляционного SWOT-анализа

Стратегии компании определяются, исходя из сопоставления описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Левая нижняя зона матрицы: стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Организация имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. В данном случае наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса. Верхняя правая зона матрицы: стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон предприятия за счет возможностей, предоставляемых внешней средой (например, создание совместных предприятий для активной работы

на перспективном рынке). Для левой верхней зоны матрицы наиболее эффективной стратегией станет акцент на рост и увеличение продаж, а для правой нижней зоны – либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Студенты выступают с устным изложением результатов SWOT-анализа ОАО «Ударница» на занятии, проводится дискуссия, в результате которой группа готовит резюме: итоговый SWOT-анализ предприятия «Ударница».

2.3. Домашнее задание №3

Домашнее задание 3. Разработка продуктовой стратегии (продукт и организация – свободный выбор студента). Жизненный цикл продукта. Инвестиционное проектирование. Бизнес-проект.

Выполнять домашнее задание №3 рекомендуется, также используя учебник «Стратегический менеджмент» под редакцией А.Н. Петрова (базовый рекомендуемый учебник). В данном учебнике наиболее полно и доступно изложены основные понятия, необходимые для эффективной разработки продуктовой стратегии, а также последовательные этапы ее разработки (Раздел 3, глава 8). Здесь приведены основные моменты этого учебного материала: ключевые определения, которые должен знать студент, взаимосвязь продуктовой стратегии, инвестиционного проектирования и бизнес-плана.

Продуктовая стратегия – это долгосрочные решения по ассортименту и объемам производства и реализации видов продуктов (услуг), выпускаемых предприятием.

Отражением продуктовой стратегии является *жизненный цикл товара*. Жизненный цикл продукта состоит из пяти этапов: разработка товара, выведение товара на рынок, рост, зрелость, упадок.

На этапе разработки товара производятся исследования в области НИОКР, технологическое и коммерческое обновление товара. Реализация продукта на этой стадии происходит в виде продажи пробных партий товара для изучения его конкурентоспособности и оценки возможного спроса.

Этап выведения на рынок характеризуется постепенным возрастанием объема продаж, большими затратами, которые связаны с маркетингом (реклама, образование новых или преобразование ста-

рых каналов сбыта и т.д.) и доработкой товара в соответствии с замечаниями первых покупателей.

Этап роста начинается с того момента, когда продукция, выведенная на рынок, начинает давать прибыль. Когда товар признан потребителями, начинается быстрый рост объема продаж и, соответственно, рост прибыли. Предприятие, пытаясь расширить емкость рынка, может пойти на некоторое снижение цены единицы изделия. Темп роста во многом зависит от того, насколько предприятие опередило конкурентов в нахождении новой ниши на рынке или предугадало изменение спроса покупателей.

Этап зрелости характеризуется прежде всего стабилизацией спроса и прибылей, получаемых предприятием от реализации данного товара. Необходимо отметить, что вполне естественно стремление руководства предприятия как можно больше расширить временные рамки нахождения продукта-товара на стадии роста и зрелости. Здесь возможны различные действия, среди которых, исходя из практики функционирования западных компаний, наиболее эффективными путями являются: разработка новых областей применения товара, разработка новых параметров и модификаций продукта, увеличение рыночной сегментации, выявление новых групп потребителей для существующей продукции, расширение сферы применения товара существующими пользователями, изменение маркетинговой стратегии и прочее.

На этапе упадка происходит снижение спроса и, соответственно, объема продаж. При этом падение может происходить быстро или медленно в зависимости от конкретного товара. При прекращении производства и уходе с рынка товара предприятие должно помнить о запасных частях, а также о соблюдении гарантийных обязательств. Уход с рынка – не единовременный акт, а определенный процесс, который не должен повлиять на имидж предприятия, выработанный у потребителя.

Одним из самых сложных элементов продуктовой стратегии является *синхронизация жизненных циклов* различных товаров, производимых на данном предприятии, что и позволяет получать высокую и устойчивую прибыль.

Необходимо отметить, что чаще всего переход предприятия от стадии роста к стадии нестабильности вызван ошибками в области маркетинга, когда производимый товар уже не пользуется необходимым для устойчивого роста спросом, а новый товар еще не вышел на

рынок или отторгнут им. Именно в такой момент цикл развития предприятия самым тесным образом связан с жизненным циклом товара.

Инвестиционное проектирование – основа продуктовой стратегии; инвестиционное проектирование обеспечивает реализацию жизненного цикла товара. Принятие решения об инвестициях – одна из наиболее сложных задач стратегического планирования. При этом затрагиваются интересы двух сторон – инвесторов и собственника предприятия. Задача инвестиционного проектирования состоит в определении и обеспечении баланса инвестиций, что становится возможным только на основе долгосрочной стратегии и политики развития предприятия.

Инвестиционное проектирование на современном предприятии предполагает решение следующих вопросов:

- формирование стратегии предприятия, ориентированного на повышение эффективности своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- оценку выбранной стратегии, выявление в ней «узких мест» и разработку мероприятий по их устранению (планирование инноваций);
- бизнес-планирование;
- выявление источников финансирования и планирование инвестиций.

Принятие решений по источникам финансирования является важнейшим этапом инвестиционного планирования. Сюда входят следующие процедуры.

Сбор информации. Получение точной информации об объектах инвестирования имеет большое значение как для инвесторов, так и для предприятий. Это позволяет инвесторам оценить перспективность вложений, а для предприятий наличие точной и достоверной информации служит предпосылкой к повышению ликвидности акций, росту их курсовой стоимости, получению кредитов и прямых инвестиций. Для принятия обоснованного решения о вложении средств инвестор должен знать о предприятии практически все. Возможности предприятий в предоставлении информации о своей деятельности обычно сводятся к следующему:

- опубликование в средствах массовой информации сведений о самых общих показателях, ориентированных на массовых акционеров;

- опубликование статей и проспектов в аналитических изданиях;
- издание специальных «инвестиционных паспортов».

Инвестиционный паспорт – это документ, подготовленный независимым экспертом (аудиторской фирмой), который содержит информацию о работе предприятия за последние три-пять лет. Этот документ совершенствует процедуру поиска инвестора, помогает избежать ошибок в выборе объекта инвестирования, оценить выгоды от будущих деловых связей, дает возможность сформировать стратегию в отношении предприятия.

Выбор источников финансирования. Источники финансирования инвестиций делятся на *внешние* и *внутренние*.

Внешнее финансирование предполагает поступление средств от внешнего по отношению к предприятию источника. Сюда входит внешнее собственное и внешнее заемное финансирование. *Внешнее собственное финансирование* предполагает поступление средств как от имеющихся собственников, так и от новых акционеров (пайщиков). При этом поступление инвестиционных ресурсов может осуществляться посредством эмиссии (выпуска акций), а также неэмиссионным путем (увеличением собственниками своих долей, или паев, и расширением круга собственников). *Внешнее заемное финансирование* предполагает использование средств заемных инвесторов (банков, инвестиционных фондов, других предприятий и т. п.). Оно охватывает:

1. кредитное финансирование, которое включает следующие виды кредита: долгосрочный (облигации, ссуды под долговые обязательства, долгосрочные ссуды); краткосрочный (кредит поставщиков; кредит клиента; контокоррентный кредит; кредит по учету векселей); особые формы кредита (лизинг, факторинг).

2. финансирование с помощью ассигнований или уступок: субсидирование; ссуды под инновационную деятельность со стороны государства и из внебюджетных специализированных фондов; дарение; отречение от требований и претензий на имущество; отсрочка требований (например, долга или налоговых платежей).

При *внутреннем финансировании* инвестиционные ресурсы формируются за счет внутренних источников предприятия.

При *внутреннем собственном финансировании* инвестиционные ресурсы могут формироваться из прибыли, амортизационных отчислений, средств, получаемых от ликвидации излишних производ-

ственных фондов. На эти цели также могут использоваться средства различных целевых фондов предприятия или полученные от размещения облигаций среди своих работников (*заемное внутреннее финансирование*).

Соотношение собственного и заемного капитала характеризует структуру капитала предприятия, которая является важнейшим показателем его деятельности. Выбор средств финансирования инвестиций предполагает анализ возможности получения средств из всех вышерассмотренных источников.

На предприятии одновременно может осуществляться несколько инвестиционных проектов. Сводное планирование предусматривает определение по каждому инвестиционному проекту и в целом по всей их совокупности следующих показателей:

- общих объемов инвестиций на планируемый период всего и в том числе по годам жизненного цикла проекта;
- структуры инвестиций (объемов инвестиций в разрезе направлений использования);
- источников финансирования инвестиций в разрезе внутренних и внешних;
- денежных потоков;
- показателей эффективности;
- конечных финансовых результатов.

Расчет денежных потоков предприятия как результат осуществления инвестиционных проектов имеет целью определение плановых объемов продаж, плановой суммы прямых и общепроизводственных затрат в себестоимости реализованной продукции, чистой прибыли и чистых денежных поступлений.

Расчет показателей эффективности – это расчет следующих аналитических коэффициентов: чистого приведенного эффекта; индекса рентабельности инвестиций; нормы рентабельности; срока окупаемости проекта и коэффициента эффективности.

Расчет конечных финансовых результатов позволяет определять и планировать размеры избытка (недостатка) денежных средств предприятия, предусматривать на этой основе размеры привлечения в оборот кредитных ресурсов, сроки и суммы их погашения, выплаты процентов по кредитам.

Развернутый расчет конечных финансовых результатов производится на стадии тактического планирования. На этой же стадии формируются исходные данные подготовки финансового плана.

Инвестиционное проектирование непосредственно взаимосвязано с анализом жизненного цикла продукта на предприятии. Анализ жизненного цикла – один из инструментов обоснования стратегических решений, соединяющий в себе, во-первых, постоянный поиск финансовой базы проекта, во-вторых, стремление к совершенствованию и улучшению качества (свойств) продукта. Метод является инструментарием стратегического планирования и, кроме того, связан с аппаратом маркетинга продаж. Он направлен на изменение – увеличение на начальных стадиях или уменьшение – крутизны отрицательного склона кривой жизненного цикла. Простота применения делает этот метод активно используемым в стратегическом менеджменте, в маркетинге, в финансовом менеджменте, в ценообразовании, а также в процессе обоснования *жизнеспособности инновационных проектов.*

Проанализируем то, как и чем характеризуются рассматриваемые этапы жизненного цикла.

Этапы разработки и выхода продукта (товара) на рынок связаны со значительными производственными затратами, поэтому требуют значительных инвестиционных вливаний для продвижения его рынок.

На этом этапе возникает вопрос, выходим мы на рынок с инновационным продуктом либо с абсолютно новым продуктом для компании.

От ответа на данный вопрос зависит величина средств, затрачиваемых на рекламу и PR. Цена на этом этапе является показателем качества продукта, спрос на него нарастает медленно, поэтому продавцы должны быть осторожны в подборе и разработке программ продвижения и выборе сетей распределения продукции. Индикаторами роста могут стать также доступность каналов сбыта, скорость товародвижения или элементарное наличие продукта в торговой сети.

Рост. Этап находится между моментом покрытия выручкой от реализации переменных затрат и моментом преодоления первого порога рентабельности. На этом этапе доход, получаемый от реализации, растет и позволяет сначала обеспечить стабильную зарплату рабочим и вклад в амортизацию оборудования, затем – в зарплату служащим предприятия и управленческому персоналу. Но на этом этапе выручка от реализации еще не преодолела первый порог рентабельности, и продукт не приносит прибыли, которая так необходима для выживания предприятия. Затраты снижаются за счет экономии на

масштабах производства. На этапе роста потребители весьма чувствительны к цене, поскольку обостряется конкурентная борьба. В этой связи остро встает вопрос о поддержании быстро увеличивающихся объемов продаж и качества продукта. Усиливается активность предприятия в области маркетинговых коммуникаций, разрабатываются дополнительные варианты продукта, производителю необходимо начинать заниматься идентификацией торговой марки и своей рыночной позиции. Все это составляет дополнительные денежные вливания в продукт.

Зрелость. На этом этапе первый порог рентабельности преодолен. Рынок насыщается продуктом, затраты снижаются. У предприятия появляется дополнительная степень свободы в принятии управленческих решений, появляются денежные ресурсы для развития, возможность задуматься о перспективах и, при необходимости, найти инвестиционные ресурсы на другие модификации продукта. Производитель стремится сохранить свою позицию на рынке, повышая или хотя бы поддерживая прибыльность на желаемом уровне, прибегая к стратегии либо дифференцированного, либо концентрированного маркетинга. Затраты на маркетинг возрастают еще больше, что вызвано активными исследованиями рынка, поисками выигрышной стратегии и перспективных для роста сегментов рынка.

Главное содержание всех действий производителя на этом этапе – за счет получаемой от продаж данного продукта прибыли и ее перераспределения успеть вывести на рынок новый продукт и сделать его прибыльным до того, как предыдущий перестанет приносить доход.

Спад и исчезновение продукта с рынка. Теряя коммерческие перспективы, продукт приносит все меньше и меньше прибыли и, наконец, с преодолением порога рентабельности он входит в стадию спада. Но не снимать его с производства можно до тех пор, пока он находится на отрицательном склоне графика жизненного цикла (между вторым порогом рентабельности и вторым порогом безубыточности).

Планирование инвестиций предприятия требует составления бизнес-проектов, поскольку:

– вкладывание инвестиционных средств в любую, даже самую заманчивую идею, всегда сопряжено с риском. Поэтому процесс разработки бизнес-проекта заставляет его авторов критически и бес-

пристрастно взглянуть на предполагаемый проект, поскольку он должен способствовать предотвращению ошибок и снижению риска;

- бизнес-проект является официальным документом, который используется для кредитования и инвестирования мероприятий стратегического плана;

- бизнес-проект является рабочим инструментом, поскольку он всегда содержит технико-экономическое обоснование и на его основе создается эффективная система управления предприятием;

- законченный бизнес-проект как бы материализует идею, таким образом, является средством коммуникации с контактными аудиториями (банками, инвестиционными компаниями, клиентами и т.п.).

Бизнес-проект – организационное оформление продуктовой стратегии.

Бизнес-проектирование является одним из инструментов предпринимательской деятельности и требует тщательного расчета и умения правильно прогнозировать будущее.

Бизнес-проект (или бизнес-план) разрабатывается в различных модификациях в зависимости от назначения: как по предприятию в целом (как новому, так и уже действующему), так и по бизнес-линиям (продукции, работам, услугам, техническим решениям).

В учебнике «Стратегический менеджмент» под ред. А.Н. Петрова бизнес-проект рассматривается как основной инструмент продуктовой стратегии, т.е. разрабатывается по бизнес-линиям предприятия. Такой подход значительно полезнее, чем рассмотрение общих, универсальных положений бизнес-плана.

Различия между бизнес-проектом и стратегическим планом заключаются в следующем.

Бизнес-проект, в отличие от стратегического плана, включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, ту, которая связана с созданием и развитием определенного вида нового бизнеса. Бизнес-проект ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации.

Стратегические планы по мере выполнения определенного этапа анализируются, что отражается на их корректировке или пересмотре стратегий. Бизнес-проект имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные планом цели и задачи должны быть выполнены. Таким образом, бизнес-проект по своей

форме, в отличие от стратегического плана, характеризуется конкретной проработкой и определенной самодостаточностью.

В бизнес-проекте функциональные составляющие являются полноправными, равновесными частями его структуры (планы производства, маркетинга и др.) и имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане.

Следовательно, бизнес-проект (или бизнес-план) представляет собой краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого производства продукта (оказания услуги). Он является инструментом для рассмотрения и принятия наиболее перспективных решений, помогает определить средства их достижения.

Анализ существующей практики разработки бизнес-проектов позволяет определить его основные характеристики:

- бизнес-проект служит для обоснования выпуска предполагаемого продукта (услуги) и оценки результатов на определенный период времени;
- это документ, позволяющий осветить курс действий организации;
- поскольку бизнес-проект рассматривается как инструмент внутрифирменного управления, он может в процессе работы обновляться, что делает фирму восприимчивой к разного рода нововведениям (технического, технологического, информационного, организационного, экономического и иного характера);
- бизнес-проект является документом, страхующим предполагаемый успех бизнеса.

При разработке бизнес-проекта используют следующие основополагающие принципы:

- гибкость, что дает возможность адаптировать проект к изменениям условий внешней окружающей среды, в которой функционирует фирма;
- коммуникативность, что предполагает координацию и интеграцию усилий, т.е. в разработанном проекте все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо;
- интерактивность, что означает творческий подход и неоднократную проработку разделов плана;
- многовариантность, позволяющую выбрать наиболее лучший из альтернативных вариантов бизнес-проекта;
- адекватность, которая означает необходимость отражения реальных проблем в процессе бизнес-проектирования.

По времени бизнес-проект может охватывать достаточно длительный период, обычно 3-5 лет, но иногда и больше. В нем заложено гибкое сочетание производственного и рыночного, финансового и технического, внутреннего и внешнего аспектов деятельности фирмы.

В современных условиях хозяйствования бизнес-проект, или бизнес-план, выполняет определенные функции, состоящие в следующем:

- разработка новых направлений деятельности;
- адекватная оценка возможностей и вариантов развития того или иного направления бизнеса, контроле процесса внутри организации;
- обоснование целесообразности финансовых вложений в разрабатываемый проект;
- привлечение к реализации плана потенциальных партнеров, которые способны помочь финансовыми и технологическими ресурсами.

Бизнес-проект представляет собой документ, в котором формируются цели, которых необходимо достичь, дается их обоснование, и определяются пути решения поставленных задач.

Этапы разработки бизнес-проекта.

Прежде чем приступить к созданию бизнес-проекта, необходимо получить весь комплекс необходимой информации.

Первым шагом в подготовке бизнес-проекта является определение источников нужной информации, которыми могут быть учебная, научная литература и специальные отраслевые издания; курсы по составлению бизнес-проектов, аудиторские фирмы и т.п.

Вторым шагом в работе становится определение целей бизнес-проекта, которые конкретизируют усилия по осуществлению возникших идей. Важным является выявление внутренних и внешних целей проекта и определение степени взаимосвязи внутренних и внешних проблем. Актуальна правильная и убедительная обоснованность проекта, которая смогла бы подтвердить эффективность использования денежных средств и гарантии получения ожидаемой прибыли.

Третий шаг связан с определением и оценкой возможных целевых аудиторий. Выбор аудитории или окружения определяет специфику содержания бизнес-проекта, т.е. необходимость выделения

тех или иных сторон деятельности фирмы, определения экономических показателей.

Четвертый шаг состоит в установлении общей структуры создаваемого документа.

Пятый шаг – это сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-проекта. Сбором информации могут заниматься работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды, а также внешние консультанты, особенно в сферах финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. В работу над бизнес-проектом вовлекаются экономисты, финансисты, бухгалтеры, маркетологи и консультанты по управлению.

Шестой шаг – непосредственное составление и оформление бизнес-проекта. Когда все разделы проекта разработаны, необходимо подготовить резюме основных идей бизнес-проекта. Этот этап завершает процесс составления проекта, однако для улучшения плана можно (а в большинстве случаев необходимо) готовый бизнес-проект передать для анализа авторитетным незаинтересованным лицам, которые способны оценить работу на основе конструктивной критики.

Работа по составлению бизнес-проекта – это трудоемкий и достаточно длительный процесс. Различные специалисты по бизнес-проектированию единодушны в том, что суммарное время, необходимое для этого, составляет около 200 часов.

Бизнес-проект может содержать следующие разделы.

1. Титульный лист.
2. Резюме.
3. История своего бизнеса.
4. Сущность проекта.
5. Описание дел в отрасли, товарные рынки.
6. Описание конкурентов: оценка и выбор конкурентной стратегии.
7. План маркетинга.
8. Производственный план.
9. Организационный план.
10. Финансовый план и оценка риска.
11. План исследований и разработок.
12. Приложения.

Рассмотрим более детально содержание этих разделов.

Титульный лист и оглавление. Назначение данного раздела – дать представление о проекте. Титульный лист имеет следующее содержание: заголовок проекта, дата его подготовки, кто подготовил проект, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя, краткая характеристика сути предлагаемого проекта.

Иногда рекомендуется включить в титульный лист заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению (так фиксируется право предпринимателя на свою идею).

Оглавление должно дать четкое представление о содержании бизнес-проекта, но не должно быть перенасыщено деталями. Вместе с тем, необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых разделов плана и не забыть пронумеровать страницы.

Резюме. Цель раздела – дать сжатый (на одну-четыре страницы) обзор делового предложения, способного привлечь внимание и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению. Структура резюме должна соответствовать структуре самого бизнес-проекта. Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-проект в целом составлен. Резюме должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-проекта, выводы. Оно должно быть написано кратко, ясным и доступным языком. Структура резюме должна состоять из трех частей:

- введение, которое включает цели плана и коротко выраженную суть проекта;
- основное содержание, сжатое описание всех ключевых элементов бизнес-проекта и его основных частей (род деятельности, прогноз спроса, стоимость проекта, источники финансирования и т.д.);
- заключение, которое как бы суммирует факторы будущего успеха предпринимателя и может включать описание основных способов действий предпринимателя.

Резюме – это ключевая часть документа, дающая общее представление о сути предложения инвестору, и оно должно быть составлено так, чтобы акцентировалось внимание на инвестиционной привлекательности, надежности проекта, на его своевременности и технологической новизне. Другими словами, резюме должно привлекать не количеством, а качеством, учитывать специфику деятельности и запросы потенциальных инвесторов.

История бизнеса. Информация, содержащаяся в данном разделе, в основном предназначена для внешних читателей. Поэтому нужно описать реальные достижения, дать общее представление о бизнесе, об основных этапах его развития, продуктах (услугах), представляемых на рынок, роли руководства в развитии бизнеса. Итоги деятельности и достигнутые успехи необходимо связать с намеченными целями и ориентирами (желательно в количественных показателях).

Сущность проекта. В этом разделе излагается основная идея предполагаемого проекта. Он должен давать полное представление о направлениях деятельности по достижению поставленных целей, о готовности фирмы к реализации проекта, а также информацию об объеме средств. Обычно в данном разделе отражаются:

- цели, которые ставятся перед предприятием при осуществлении проекта;
- определение и характеристика потенциальных потребностей, описание возможных ключевых факторов успеха;
- определение соответствия продукта (услуги) параметрам выбранного сегмента рынка.

Описание продуктов и услуг. Бизнес-проект должен включать детальное описание будущего товара. Важно включить информацию о качестве, о конкурентном потенциале товара, тенденциях его потребления, доведен ли продукт до товарного вида. Вопросы, которые относятся к описанию товара (продукта/услуги), могут группироваться следующим образом:

1. описание товара и способов его применения (при этом свойства товара должны быть сопряжены с потребностями его потенциальных покупателей);
2. определение тенденции применения товара:
 - будет ли с течением времени его потребление возрастать или уменьшаться?
 - возможны ли новые способы его применения?
 - каким фирма видит жизненный цикл своего товара?
 - каков диапазон подобных продуктов/услуг, предлагаемых конкурентами?
 - обладает ли выбранный товар уникальностью по сравнению с моделями конкурентов и требует ли рынок (потребители) наличия уникальности и специфичности товара?

– каков уровень защиты товара (располагает ли фирма патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой и т.п.)?

Причем, описание товара должно включать не только перечисление химических, физических, механических и т.п. свойств, но и информацию о его дизайне, упаковке. В этом разделе также необходимо предложить приблизительное определение уровня цены, возможности послепродажного технического обслуживания. Кроме того, описать специфику рынка – цикличность, сезонность и т.п.

Анализ положения дел в отрасли. В данном разделе приводятся доказательства высокой степени обоснованности проекта на основе комплексного маркетингового исследования. В нем важно показать абсолютные размеры рынка, дать характеристику рынка (склонен ли этот рынок к росту или застою), основные сегменты рынка (группы потребителей), охарактеризовать чувствительность рынка к различным внутренним и внешним факторам, его подверженность циклическим и сезонным колебаниям и т.д. Кроме того, необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы. В заключение важно сделать вывод об общей привлекательности рынка. Если она удовлетворительна, нужно определить свою потенциальную долю и дать прогноз продаж своей продукции.

Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии. Как отмечалось выше, апробированными и наиболее распространенными в международной практике конкурентными стратегиями являются: лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование, предложенные М. Портером. В бизнес-проекте должны быть описаны выбранные стратегии и их конкретное применение. После определения конкретной конкурентной стратегии необходимо решить следующие вопросы.

Как лучше реализовать выбранную стратегию?

Необходима ли для осуществления стратегии реорганизация структуры предприятия (переоборудование производства, привлечение новых специалистов и т.п.)?

Какой должна стать финансовая структура, необходимая для осуществления стратегии?

Нужно ли уходить с традиционного рынка (для уже существующих предприятий)? Если традиционный рынок дополняется новым, то на каком из них необходимо сфокусироваться?

Если предприятие принимает решение об изменении своей стратегии или внедрении на новый рынок, то оно должно предусмотреть возможные ответные действия конкурентов: степень вероятности ответных действий; характер их возможного воздействия на фирму; степень агрессивности действий конкурентов; наличие возможности уклонения от особо агрессивных действий.

План производства. Данный раздел должен показать, что экономический потенциал предприятия способен обеспечить выполнение производственной программы. При этом необходимо объективно оценить уровень экономического потенциала и возможности его качественного изменения в процессе выполнения разрабатываемого проекта.

В этом разделе следует оценить уровень технологического и кадрового потенциала предприятия.

Помимо технического описания, план производства должен включать экономические расчеты издержек производства. При этом следует дать ответы на следующие вопросы.

Каковы основные методы производства и используемые технологии?

Какова общая структура производственного процесса, каковы операции по выпуску товара?

Возможно ли достижение преимущества в операциях?

Какое сырье и материалы необходимы?

Кто основные поставщики фирмы?

Какие мощности необходимы для организации производства?

Может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства?

Какова предполагаемая структура издержек?

Как осуществляется контроль качества?

Как осуществляется выбор необходимого оборудования?

Где будет расположено производство?

Каковы требования к производству со стороны месторасположения и географических условий?

Какова рабочая сила, необходимая для функционирования производства сегодня и в будущем?

Соответствует ли квалификация работников возможностям и специфике оборудования?

План маркетинга. Для того чтобы достичь успеха, фирма должна создать эффективный рынок для своего товара. Основные

шаги по созданию такого рынка описывает маркетинговый раздел бизнес-проекта.

Этот раздел бизнес-проекта нужен для того, чтобы:

- предприниматель мог осознать основные цели и задачи, стратегию маркетинговой деятельности фирмы;
- работники маркетинговых подразделений фирмы могли бы использовать план как руководство для действий по освоению и созданию рынка своего товара;
- инвесторы могли убедиться в достаточной емкости и перспективности рынка.

Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга и отвечать на следующие вопросы.

Каковы основные характеристики покупателей на отраслевом рынке?

Какие группы покупателей (по уровню доходов, демографическому признаку, поведенческим принципам и т.д.) можно выделить?

На какой из сегментов намерено ориентироваться предприятие?

На какое место (долю) в данном сегменте рынка может претендовать бизнес?

Какова основная методика расчета цены на товар фирмы?

Какой чистый доход обеспечит фирме выбранный уровень цены?

Какие каналы распространения товаров будет использовать фирма?

Какие меры предпримет фирма для эффективного продвижения своих товаров (рекламу, стимулирование сбыта, пропаганду, личные продажи)?

Как фирма планирует организовать послепродажный сервис?

Организационный план. Организационный план управления предприятия освещает проблемы производственного менеджмента. Следует обратить особое внимание на обеспечение гибкости системы управления в случае изменения рыночных условий, объема производства или сбыта продукции как в производственном, так и в региональном аспекте. Кроме того, раздел должен содержать принципиальную схему принятия решений по управлению.

Ориентирами для составления плана могут служить ответы на следующие вопросы.

Какова форма собственности?

Кто основные акционеры организации и какова схема распределения прибыли?

Каковы организационная структура фирмы и способ взаимодействия подразделений друг с другом?

Если фирма существует уже несколько лет, то необходимо описать историю формирования ее собственности.

Финансовый план. Финансовый раздел бизнес-проекта включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности.

Кроме того, при составлении бизнес-проекта проводится так называемый анализ чувствительности. Анализ чувствительности предполагает изучение эффекта изменений текущей чистой стоимости (чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменениями его ключевых параметров: затрат на исследования и разработку, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т.п.

Чистая дисконтированная стоимость – это показатель эффективности инвестиций. *Дисконтирование стоимости* – это определение текущей стоимости будущих денежных доходов фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее. Критерием эффективности бизнес-проекта является положительная величина чистой дисконтированной стоимости. Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, т.е. к утрате эффективности проекта.

Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес-проектирования позволяет снижать предпринимательский риск и избегать непроизводительных вложений капитала.

Еще одна важная составляющая финансового раздела бизнес-проекта – это определение источников капитала (фондов), необходимого для деятельности фирмы. Данные об источниках капитала должны быть увязаны с использованием фондов при конкретном указании способов и направлений использования капитала. Описание источников финансирования бизнес-проекта должно включать следующие аспекты.

Предполагаемая система финансирования и ее инструменты (банковские кредиты, векселя, облигации, опционы, простые и привилегированные акции и т.д.).

Величина процентов и основных выплат по долгу. Кроме того, желательно указать распорядок выплат по финансовым соглашениям.

Гарантии или залог, обеспечивающие безопасность финансовых соглашений.

Показатели финансового рычага, определяющие уровень риска проекта, соотнесенные с соответствующими среднеотраслевыми показателями.

Список текущих кредиторов фирмы (если они существуют), суммы и сроки выплат по кредитам.

Налоговые преимущества, которые могут быть получены при том или ином способе финансирования бизнеса.

При определении источников финансирования рекомендуется проводить активную политику поисков необходимого капитала, разнообразить способы его получения – от обращения в банк, к венчурным фирмам и выпуску акций и облигаций до поиска помощи у федерального правительства и муниципальных структур через государственные субсидии, схемы финансирования малого бизнеса и т.д.

План исследований и разработок. Не каждая фирма обладает необходимыми возможностями для проведения научных исследований и разработок (НИОКР). Эта сфера деятельности требует значительных вложений капитала, наличия высококвалифицированных специалистов и менеджеров, высокой степени специализации производства. Поэтому небольшие фирмы, только осваивающие бизнес, часто довольствуются использованием уже существующих разработок, имитацией тех или иных технологий производства и товаров.

Если же фирма все-таки предполагает или уже проводит исследования и разработки, в соответствующем разделе бизнес-проекта она должна осветить следующие вопросы:

- величина затрат на исследования и разработки;
- сравнение затрат на НИОКР с соответствующими затратами фирм-конкурентов;
- квалификация и опыт ключевого персонала в отделе исследований и разработок, количество занятых в этой сфере;
- оснащенность отдела исследований и разработок, характеристики общезаводского оборудования;

- реальные достижения исследовательского подразделения и его вклад в общий успех организации;
- формы государственной и частной помощи проведению исследований и разработок (субсидии, гранты и т.д.);
- доходы, которые подразделение исследований и разработок генерирует, проводя работы для других организаций (договорные работы).

Оформление и стиль бизнес-проекта. Оформление и стиль не менее важны для успеха бизнес-проекта, чем его содержание. Специалисты по бизнес-проектированию рекомендуют выполнять следующие правила составления и оформления бизнес-проекта.

Предложения должны быть короткими, ясными, четкими и энергичными.

Бизнес-проект должен включать только релевантную (относящуюся к делу) информацию. Идеи, представленные в бизнес-проекте, должны быть реальными и выполнимыми. Особенно точной и хорошо обоснованной должна быть информация о размерах рынка сбыта, перспективах роста, запланированной доле рынка фирмы.

Необходимо придерживаться четкой структуры плана. Материал должен быть разделен на параграфы и хорошо структурирован. Кроме того, необходимо особо выделять основные предположения бизнес-проекта и его главные выводы.

Бизнес-проект должен быть гибким в случае необходимости адаптации стратегии организации к изменениям внешней среды.

3. СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Административный подход к менеджменту – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

Альтернативы обновления – это варианты, которые, отталкиваясь от текущей стратегии организации, в то же время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии, критическое отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса.

Альтернативы постепенного совершенствования – это варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации. Практически подавляющее большинство разрабатываемых стратегических альтернатив относятся к этой категории.

Амбициозный стратегический подход – это разработка стратегических альтернатив развития на основе внутренних и внешних компетенций, динамических способностей организации.

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования управленческого решения по развитию объекта и оперативного управления его реализацией.

Анализ конкурентных преимуществ – комплексный анализ, имеющий своей целью выявление слабых и сильных сторон фирмы (страны), ее возможностей и угрозы ее положению на рынке. На основе полученных в ходе анализа прогнозных оценок устанавливаются цели и разрабатываются стратегии.

Анализ риска – разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

Антимонопольное законодательство – законодательство, ограничивающее монополии изготовителей, регламентирующее общие требования к товарам, их упаковке, экологичности, безопасности применения, организации торговли, контроль доли рынка, занятой

данном изготовителем, порядок осуществления санкций в случае нарушения антимонопольного законодательства.

Базовые стратегии – это стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития организации.

Бизнес – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой страх и риск, под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли, другого результата, развитие собственного дела.

Бизнес-план – основной документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги).

Бизнес-планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий от момента возникновения идеи до момента ее реализации.

Балансовые методы менеджмента – методы, которые применяют менеджеры по отношению к экономическим объектам. При решении почти любой задачи по любой функции управления необходимо считать приход и расход, прибыль и затраты, поступления и распределение и т.д.

Вертикальная интеграция – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения путем добавления новых структур. Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над поставщиками. Стратегия прямой (интеграция «вперед») вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (над системами распределения и продажи).

Видение – это качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу, образ желаемого будущего.

Внешняя среда организации прямого воздействия – совокупность таких элементов (организаций), как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, непосредственно влияющие на деятельность организации.

Внешняя среда косвенного воздействия – совокупность таких значимых элементов (условий), как состояние экономики, поли-

тическая обстановка, развитие науки и техники, социокультурные элементы, влияющих на операции организации.

Внешняя среда системы менеджмента (внешняя среда организации) – компоненты макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы, оказывающие прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность фирмы.

Внутренние переменные организации – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы – организации.

Главные достоинства – термин, определяющий все, что компания или ее подразделения делают лучше других. Главные достоинства создают устойчивую основу для обеспечения конкурентного преимущества, однако не получают стратегического развития без пристального и осознанного внимания руководства.

Глобальная конкуренция – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах.

Глобальная отрасль – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

Глобальная стратегия – стратегия, одинаковая для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

Глобальная фирма – фирма, которая действует более чем в одной стране, трансформируя получаемые ею преимущества в области исследований и разработок, производства, финансов, маркетинга в разных странах в более низкие издержки и более высокую репутацию, что недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке. Такая фирма рассматривает рынки различных стран как единое целое и осуществляет глобальную стратегию на мировом рынке.

Горизонтальная интеграция, или связанная горизонтальная диверсификация – это объединение предприятий, работающих

и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение может помочь добиться экономии на масштабе производства и/или снизить опасность конкурентной борьбы, расширить спектр товаров или услуг. Зачастую важной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков; в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

Деловая стратегия (бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе. Поэтому такую стратегию называют еще стратегией конкуренции.

Дерево целей – структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены: главная цель («вершина дерева»), подчиненные ей подцели первого, второго и т.д. уровней («ветви дерева»).

Диверсификация – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения.

Дивизиональная структура – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом, характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию – головным офисом.

Дисконтирование – метод приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду с учетом ставки дисконта.

Живой труд – часть совокупного труда, выраженная в форме заработной платы (необходимого труда) всех работников, приходящейся на единицу объекта на данной стадии его жизненного цикла, и прибыли (прибавочного труда).

Жизненный цикл товара включает следующие этапы: 1) стратегический маркетинг; 2) научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; 3) организационно-технологическая подготовка нового производства; 4) производство; 5) подготовка товара к функционированию; 6) эксплуатация и ремонты; 7) утилизация товара после отработки и замена новой моделью.

Закон конкуренции – объективный процесс «вымывания» с рынка некачественных товаров. Закон, в соответствии с которым в мире происходит повышение качества продукции и снижение ее удельной цены.

Закон масштаба – закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции.

Закон экономии времени – закон экономии суммы прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта объекта за его жизненный цикл.

«Застрявшие на полпути» – фирмы, не сумевшие направить свою стратегию по одному из трех путей (лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование) и завязшие посередине. Такие фирмы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций. Фирмам, «застрявшим на полпути», почти гарантирована низкая норма прибыли.

Знак соответствия – зарегистрированный в установленном порядке знак, который по правилам, принятым в данной системе сертификации, подтверждает соответствие маркированной им продукции установленным требованиям (официальный термин).

Иерархия потребностей – по теории Маслоу, все потребности, направляющие поведение человека в обществе, можно расположить в виде следующей иерархической структуры: 1) физиологические; 2) безопасности и социальной защищенности; 3) причастности к чему-либо или кому-либо; 4) уважения, признания; 5) самореализации. Прежде чем потребность высшего уровня (в самореализации) станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной.

Игра с нулевой суммой (a zero-game sum) – раздел математической теории игр. Основной постулат, заложенный в основу данных моделей, гласит: выигрыш одного участника игры равен проигрышу другого. Этот раздел теории игр наиболее хорошо изучен и изложен в достаточно большом количестве книг. Игры с нулевой суммой позволяют имитировать и рассчитывать вероятность успеха в тех задачах, решение которых возможно с использованием теории игр.

Имидж организации – ее образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Его основу составляет существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика (название, эмблема, товарный знак).

Инвестиции – вложение средств с целью сохранения и увеличения капитала. По экономической сущности и целям инвестиции подразделяются на реальные и финансовые. Реальные – это вложение средств в приобретение (аренду) земли, основные фонды и оборотные средства, нематериальные и другие активы. Финансовые инвестиции – это покупка ценных бумаг различных эмитентов.

Инвестиционный проект – совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

Инновации – результат интеллектуальной, научно-технической или другой деятельности в той или иной сфере по эффективному изменению объекта управления путем внедрения новшеств.

Инновационные альтернативы – это варианты, которые всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требуют нового подхода к мышлению и анализу.

Качество объекта – совокупность свойств объекта, обуславливающих его способность удовлетворять конкретные потребности, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям.

Качество проектно-конструкторской документации – степень соответствия в документации показателей качества и экономичности объекта требованиям конкретного рынка к моменту внедрения объекта у потребителя.

Качество управленческого решения – совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации.

Комплексный подход к менеджменту – подход, учитывающий технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты менеджмента в их взаимосвязи.

Конкурентная борьба – способы поведения конкурирующих фирм на рынке с целью реализации своих преимуществ.

Конкурентные стратегии – это стратегии достижения конкурентных преимуществ и стратегии поведения в конкурентной среде.

Конкурентный стратегический подход – это подход, основанный на поиске ответов на следующие основополагающие вопросы: «Что и кому продавать?», «Где и как конкурировать?»

Конкурентоспособность – способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Конкурентоспособность может быть стратегической (на стадии стратегического маркетинга) и фактической.

Конкурентоспособность менеджера – преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом для достижения целей системы.

Конкуренция – состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке (официальный термин). Конкуренция – состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения закона «О защите прав потребителя».

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Менеджер – предприимчивый руководитель, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования в фирме.

Менеджмент – это самостоятельная область знаний, отдельная дисциплина, сочетающая в себе науку, опыт, ноу-хау, приумноженные управленческим искусством.

Методы экстраполяции – методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

Миссия – это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от подобных ей.

Мониторинг – непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ их функционирования.

Мотивация – функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

Ноу-хау – технические, управленческие или другие знания и практический опыт технического, коммерческого, финансового и иного характера, представляющие коммерческую тайну, которые не оформляются патентом.

Обеспечивающая подсистема системы стратегического менеджмента – подсистема, обеспечивающая систему всем необходимым для нормального функционирования фирмы (системы); вход системы. Компонентами подсистемы являются: методическое обеспечение; ресурсное обеспечение; информационное обеспечение; правовое обеспечение.

Обратная связь – связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

Оптимизация – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры выхода объекта как системы.

Организация – 1) функция менеджмента как процесса по реализации планов, суть которой заключена в координации действий отдельных элементов системы, достижении взаимного соответствия

функционирования ее частей; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы.

Организационная культура – это выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих в организации.

Организационная структура – совокупность взаимосвязанных органов управления организации (фирмы, компании, корпорации и т.п.), осуществляющих стратегическое, тактическое и оперативное управление ее функционированием и развитием. Основные виды организационных структур: линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная, бригадная, проблемно-целевая и др.

Организационная структура – это рамки, внутри которых организация решает, как должны разделяться задачи, использоваться ресурсы и координироваться деятельность подразделений.

Ответственность – обязательство выполнять намеченные задания, необходимые моральные, материальные, административные, уголовные или другие санкции за их невыполнение.

Отраслевые стратегии – это стратегии, основанные на учете основных характеристик отрасли.

Патент – документ, удостоверяющий право собственности лица на какое-либо изобретение или открытие.

Планирование – функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана. Планы могут быть стратегическими, тактическими и оперативными. Стратегические планы как конкретные, обязательные к выполнению документы разрабатываются на основе стратегий соответствующего направления.

Поведенческий подход к менеджменту – подход, целью которого является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Полномочия – ограниченное право использовать какие-либо ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Портфель – совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу. Такой портфель иногда называют корпоративным, чтобы отличить его от портфеля ценных бумаг.

Портфельная стратегия – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное сбалансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

Прибыль – показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности фирмы, превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров и услуг. Прибыль исчисляется как разность между выручкой от реализации продукта хозяйственной деятельности и суммой затрат факторов производства на эту деятельность в денежном выражении. Различают полную, общую прибыль, называемую валовой (балансовой); чистую прибыль, остающуюся после уплаты из валовой прибыли налогов и отчислений (сборов).

Программа – это комплекс мер, направленных на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированных по срокам, исполнителям и ресурсам.

Продукция – результат созидательной деятельности. Например, товары народного потребления, услуги, оборудование, перерабатываемые материалы, программное обеспечение и др.

Проект – это отрезок последовательной деятельности с определенным началом и окончанием. Он состоит из ряда действий, результатом которых является конечный продукт.

Профиль – это комплексная оценка предприятия, характеризующая его специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру.

Процедура – конкретные действия как часть операции, которые следует выполнять или предпринимать для достижения данной цели.

Разделение труда – один из главных принципов организации производственных и управленческих процессов, обеспечивающий их автоматизацию и специализацию, на основе которых, в свою очередь,

стали возможными современное массовое производство, повышение качества и экономия ресурсов.

Ранжирование – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

Реализация стратегии – это комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения.

Регулирование – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, и по принятию мер для доведения процессов в ней до новых требований выхода (требований потребителей).

Риск – вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действий внешних и внутренних факторов, устанавливающих степень неопределенности объекта и субъекта риска. Риски бывают малые, средние и большие.

Рынок – условное место купли-продажи конкретного вида товара, заключения торговых сделок. Характеризуется определенным уровнем конкуренции между его участниками (производителями, продавцами и покупателями), предполагает соблюдение ими определенных этических и правовых норм и правил.

Рыночные отношения – система регулируемых государством экономических, правовых и социально-психологических отношений между изготовителем (продавцом) и потребителями, протекающих в условиях многообразия форм собственности и конкуренции.

Себестоимость продукции – текущие издержки производства и обращения товара, исчисленные в денежном выражении.

Сетевой график – полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются логическая взаимосвязь и последовательность работ этого комплекса. Основными элементами сетевого графика являются работа, событие, критический путь.

Сетевые методы менеджмента – методы, которые применяет управляющая подсистема к организационным объектам управления. В основе этих методов лежит сетевое планирование и управление (СПУ) – графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

Система менеджмента – система научных подходов и методов целевой и обеспечивающей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений; система обеспечения конкурентоспособности управляемого объекта.

Срок окупаемости – период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты по инвестиционному проекту покрываются результатами его осуществления.

Ставка дисконта – норматив приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду.

Стейкхолдеры – это группы людей (акционеры, менеджмент-организации, потребители, сотрудники, кредиторы), заинтересованные в развитии организации.

Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели; формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Стратегическая задача – это проблема, связанная с предстоящим событием вне организации или внутри нее, которая может повлиять на способность организации достигать поставленных целей.

Стратегическая сегментация рынка – исследование рынка с целью прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы. К параметрам рынка относятся: функции или потребности, которые нужно удовлетворять; группы потребителей по целевым сегментам; объемы, цены и сроки продаж по целевым сегментам; технологии удовлетворения потребностей.

Стратегические альтернативы – это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии, это возможные стратегические направления движения организации. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и предопределяет необходимость стратегического выбора.

Стратегические изменения – это суть выбранной стратегии, определяются не только характеристиками существующего и будущего

го стратегического состояния организации, но и динамичными изменениями внешней среды.

Стратегические проблемы – несоответствие текущего состояния управляемого объекта поставленным стратегическим целям. К стратегическим проблемам относятся: отсутствие роста, снижение рентабельности, уменьшение доли рынка, отсутствие равновесия между хозяйственными подразделениями в диверсифицированной компании, недостаточность инноваций и другие. Главными стратегическими проблемами являются проблемы избрания сферы деятельности фирмы и поиска новых направлений ее развития.

Стратегические факторы – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации, и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

Стратегический контроль – это сбор и обработка информации о реализации стратегии, сопоставление ее с параметрами, заданными заранее в стратегических планах или программах, выявление отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии.

Стратегический менеджмент – это такой менеджмент, стратегия которого основана на принятии управленческих решений, ориентированных на учет внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе.

Стратегический план – это развернутая программа всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации, направленная на достижение основных стратегических целей при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов.

Стратегическое планирование – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция предприятия» (предложен Томпсоном и Стрикландом) – это подход, который в своей основе имеет матрицу выбора стратегических альтернатив в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы.

Стратегический подход на основе моделирования – это использование разнообразных моделей, позволяющее сотрудникам, принимающим решение, тестировать множество вариантов при разных значениях исходных переменных.

Стратегический подход на основе мозгового штурма – это разделение во времени на несколько этапов процесса решения проблемы в условиях коллективного взаимодействия.

Стратегический подход на основе разработки сценариев – подход, который позволяет разрабатывать стратегические альтернативы на основе детальных контрастных картин будущего с другой внешней средой.

Стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа – это определение стратегических альтернатив развития организации, исходя из сопоставления (корреляции) SWOT-факторов среды и организации для четырех зон матрицы.

Структура организации – это логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Телеономия – естественная целесообразность.

Товар – продукт деятельности (включая работы, услуги), предназначенный для продажи или обмена (официальный термин).

Товарный знак (торговая марка) – зарегистрированное в установленном порядке обозначение, проставляемое на товаре или его упаковке и служащее для отличия товаров одной фирмы от товаров других фирм. Торговая марка – фирменный знак-символ для обозначения не одного, а всех товаров данной фирмы-производителя.

Точка безубыточности – выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется

пороговой выручкой, а объем производства (продаж) в этой точке – пороговым объемом производства (продаж).

Тренд – направленность изменения показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических данных и установления на этой основе тенденций их изменения.

Тренинг – метод группового обучения. Специалисты из института тренинга определяют его как «многофункциональный метод преднамеренного изменения психологических феноменов человека, группы и организации, направленный на гармонизацию личного и профессионального бытия человека». Тренинг предполагает обучение в процессе работы над деловыми ситуациями, их разбора и обсуждения в группе. Данный процесс направляет и контролирует преподаватель-тренер.

Управление риском – процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, оптимизации риска, его планирования, учета и контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском.

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия.

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Фактор – частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе, который оказывает влияние на функцию.

Факторы внешние – факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации.

Факторы внутренние – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самой организации. К ним относят: цели и стратегию развития организации; состояние системы менеджмента;

качество работ; состояние портфеля заказов; структуру производства и управления и т.д.

Факторы, определяющие конкуренцию в отрасли: 1) соперничество между имеющимися конкурентами; 2) угроза появления новых конкурентов; 3) способность покупателей торговаться; 4) угроза появления товаров и услуг-заменителей; 5) способность поставщиков торговаться.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цена – экономическая категория, означающая количество денег, за которые продавец согласен продать, а покупатель готов купить единицу товара.

Цепочки ценностей – понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции М. Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют.

Экономия на масштабах производства – экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции.

Учет – функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

Эталонные (базовые) стратегии бизнеса – это наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

PEST-анализ – популярный метод исследования происходящих в макросреде событий, политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический анализ факторов макросреды.

SWOT-анализ – это выявление сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей внешней среды, установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть

использованы для формулирования стратегии организации. SWOT – акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В.** Стратегический менеджмент: Учеб. 6-е изд. – М.: КНОРУС, 2012.
2. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А. Петрова. – СПб.: Питер, 2012.
3. **Тонких А.И.** Стратегический менеджмент: Учеб.-метод. пособие. – Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2010.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Стратегический менеджмент: цели, задачи и содержание курса.....	4
1.1. Цели изучения дисциплины	4
1.2. Структура и содержание дисциплины.....	6
1.3. Курсовая работа: требования и темы.....	11
1.4. Рекомендуемая литература, Интернет-ресурсы и иные информационные источники.....	14
2. Самостоятельная работа студента.....	21
2.1. Домашнее задание №1.....	21
2.2. Домашнее задание №2.....	21
2.3. Домашнее задание №3.....	28
3. Словарь терминов.....	47
Список литературы.....	64

Клочкова Александра Валерьевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие

Ответственный редактор
Т.Г. Смирнова

Компьютерная верстка
И.В. Гришко

Дизайн обложки
Н.А. Потехина

Печатается
в авторской редакции

Подписано в печать 26.10.2015. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 3,95. Печ. л. 4,25. Уч.-изд. л. 4,0
Тираж 50 экз. Заказ № С 76

Университет ИТМО. 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

Издательско-информационный комплекс
191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9