**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

(РГТЭУ)

**Новосибирский филиал**

Торгово-экономический факультет

**Кафедра коммерции**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Методические указания и задания по выполнению контрольной работы дисциплины по специальности 080301 Коммерция (торговое дело)

**Новосибирск 2011**

Российский государственный торгово-экономический университет. Новосибирский филиал. Торгово-экономический факультет. Кафедра коммерции

**Автор-составитель**: Н.Н. Пономарев, к.э.н., доцент

Стратегическое планирование коммерческой деятельности: Методические указания и задания по выполнению контрольной работы дисциплины / Н.Н. Пономарев. – Новосибирск: НФ РГТЭУ, 2011. – 46 с.

**Рецензент:** Г.В. Маклаков, к.э.н., профессор

Методические указания и задания по выполнению контрольной работы дисциплины «Стратегическое планирование коммерческой деятельности» составлены в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 080301 – Коммерция (торговое дело) и рабочей программы по дисциплине.

Учебная дисциплина «Стратегическое планирование коммерческой деятельности» относится к дисциплинам специализации по специальности 080301 –Коммерция (торговое дело) и является обязательной для изучения.

Методические указания и задания по выполнению контрольной работы дисциплины рекомендованы к изданию кафедрой коммерции, протокол №\_\_\_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2011

Утверждены учебно-методическим советом НФ РГТЭУ, протокол №.\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2011

В материалах использованы авторские разработки и открытые материалы РГТЭУ

© Российский государственный торгово-экономический университет, Новосибирский филиал. 2011

**СОДЕРЖАНИЕ**

[1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ 4](#_Toc289791934)

[2. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ 4](#_Toc289791935)

[3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ 5](#_Toc289791936)

[3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы 5](#_Toc289791937)

[3.2. Распределение часов по темам и видам учебной работы 5](#_Toc289791938)

[4. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА 6](#_Toc289791939)

[5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ 8](#_Toc289791940)

[6. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ 9](#_Toc289791941)

[7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ЗАДАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ДИСЦИПЛИНЫ 20](#_Toc289791942)

[7.1. Методические указания 20](#_Toc289791943)

[7.2. Задания контрольной работы 21](#_Toc289791944)

[8. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ 24](#_Toc289791945)

[9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ 26](#_Toc289791946)

[9.1. Литература 26](#_Toc289791947)

[9.2 Методическое обеспечение дисциплины 28](#_Toc289791948)

[9.3 Материально-техническое и информационное обеспечение дисциплины 28](#_Toc289791949)

[9.4. Инновационные технологии преподавания дисциплины 29](#_Toc289791950)

[10. ГЛОССАРИЙ 29](#_Toc289791951)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 46](#_Toc289791952)

# 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Стратегическое планирование коммерческой деятельности» содержит знания по стратегическому планированию бизнеса и организации бизнес-процессов в корпорациях и их подразделениях. Специальные компетенции, полученные студентами в процессе изучения данной дисциплины, являются основой для стратегического управления коммерческой деятельностью в крупных коммерческих организациях и имеют прикладное значение для формирования их стратегии на товарных рынках в условиях интеграции и глобализации экономики.

Целью дисциплины «Стратегическое планирование коммерческой деятельности» является овладение студентами знаниями и действиями по стратегическому планированию и организации бизнес-процессов, направленными на совершенствование управления и стратегический рост компаний на региональных рынках.

Задачами курса являются:

изучение сущности высокоэффективного бизнеса;

выявление особенностей процессов стратегического планирования в корпорации и подразделениях;

освоение процесса стратегического планирования бизнеса;

организация бизнес-процессов;

разработка бизнес-проекта и бизнес-планирование с целью реализации стратегии развития корпорации.

Причиной введения дисциплины «Стратегическое планирование коммерческой деятельности» является необходимость приобретения специалистами коммерции профессиональных знаний и умений по стратегическому планированию и управлению бизнесом на корпоративном уровне.

# 2. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины «Стратегическое планирование коммерческой деятельности» студент должен знать:

особенности организации и управления бизнес-процессами корпораций для решения профессиональных задач;

стратегическое планирование в корпорации и подразделении;

подходы к формированию стратегии бизнеса;

процессы стратегического планирования бизнеса;

бизнес-проект как инновационный замысел;

методы бизнес-планирования.

должен уметь:

создавать и использовать информационную базу для организации бизнес-процессов и стратегического управления;

осуществлять стратегический анализ и формировать стратегии;

организовать и управлять процессами стратегического планирования в корпорации и подразделении;

управлять бизнес-процессами корпораций и подразделений применительно к региональным товарным рынкам;

разрабатывать стратегический план, бизнес-план и программы развития бизнеса;

моделировать и проектировать бизнес-проекты;

анализировать эффективность инвестиционных бизнес-проектов.

# 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

## 3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид учебной работы | Количество часов по формам обучения | | |
| очная | заочная по основной образов. программе | заочная по сокр. образов.  программе |
| № семестра | 9 | 10 | 6 |
| Аудиторные занятия: | 68 | 18 | 12 |
| Лекции | 36 | 12 | 8 |
| Практические занятия | 32 | 6 | 4 |
| Самостоятельная работа | 82 | 132 | 138 |
| Всего часов на дисциплину | 150 | 150 | 150 |
| Формы отчетности | - | контр. раб. – 10 сем. | контр. раб. –  6 сем. |
| Вид итогового контроля | Экзамен –  9сем. | Экзамен –  10сем. | Экзамен –  6 сем. |

## 3.2. Распределение часов по темам и видам учебной работы

Очная форма

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование разделов | ВСЕГО (часов) | Аудиторные занятия (час) | | Самосто-ятельная работа |
| В том числе | |
| Лекции | Семинары |
| 1. | Сущность бизнеса корпораций | 8 | 2 | 2 | 4 |
| 2. | Стратегическое планирование в  корпорации и подразделении | 14 | 4 | 4 | 6 |
| 3. | Стратегическое планирование бизнеса | 38 | 8 | 6 | 24 |
| 4. | Бизнес-процессы | 40 | 8 | 8 | 24 |
| 5. | Бизнес-проекты и бизнес-планирование | 50 | 14 | 12 | 24 |
|  | ИТОГО: | 150 | 36 | 32 | 82 |

Заочная форма

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование разделов | ВСЕГО (часов) | Аудиторные занятия (час) | | Самосто-ятельная работа |
| В том числе | |
| Лекции | Семинары |
| 1. | Сущность бизнеса корпораций | 7 | 1 |  | 6 |
| 2. | Стратегическое планирование в  корпорации и подразделении | 14 | 2 |  | 12 |
| 3. | Стратегическое планирование бизнеса | 37 | 3 | 2 | 32 |
| 4. | Бизнес-процессы | 40 | 2 | 2 | 36 |
| 5. | Бизнес-проекты и бизнес-планирование | 52 | 4 | 2 | 46 |
|  | ИТОГО: | 150 | 12 | 6 | 132 |

# 4. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Введение

Дисциплина «Стратегическое планирование коммерческой деятельности» состоит из 5-ти разделов:

1. Сущность бизнеса корпораций.

2.Стратегическое планирование в корпорации и подразделении.

3.Стратегическое планирование бизнеса.

4. Бизнес-процессы.

5. Бизнес-проекты и бизнес-планирование.

**Раздел 1. Сущность бизнеса корпораций**

Природа высокоэффективного бизнеса: заинтересованные группы, рабочие процессы, ресурсы, организация и организационная культура.

**Раздел 2. Стратегическое планирование в корпорации и подразделении**

Стратегическое планирование в корпорации (компании) и подразделении. Определение миссии в корпорации. Стратегические бизнес-единицы (СБЕ). Распределение ресурсов для СБЕ. Планирование нового бизнеса. Сокращение неперспективных производств.

**Раздел 3. Стратегическое планирование бизнеса**

Система и разновидности планов компании. Стратегическое планирование бизнеса. Бизнес-миссия. Анализ окружающей бизнес-среды. Анализ внутренней среды. Контрольная карта слабых и сильных сторон компании. Формулирование целей. Формулирование стратегии. Разработка программы. Реализация стратегии. Обратная связь и контроль.

Разработка стратегий бизнеса организации оптовой и розничной торговли

**Раздел 4. Бизнес-процессы**

Понятие бизнес-процесса. Цель описания бизнес–процессов на макроуровне. Макропроцессы и субпроцессы Границы бизнес-процессов. Основные и обеспечиваюшие бизнес-процессы. Преимущества управления бизнес-процессами. Моделирование бизнес-процессов: понятие, цели и методология.

Инжиниринг бизнеса: реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов. Отличие реинжиниринга от функционального управления коммерческой деятельностью. Процесс реинжиниринга. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса. Особенности перепроектированных бизнес-процессов по реинжинирингу.

**Раздел 5. Бизнес-проекты и бизнес-планирование**

Понятие и классификация бизнес-проектов. Особенности инновационных бизнес-проектов. Процесс определения целей бизнес-проекта. Признаки бизнес-проекта. Участники бизнес-проекта, их функции и индивидуальные интересы.

Схема разработки бизнес-проекта. Этапы предынвестиционной фазы бизнес-проекта. Реализация инвестиционного проекта. Функционирование (эксплуатация) проекта как фаза получения дохода на вложенный капитал.

Разработка стратегии бизнес-проекта. Выбор стратегических ориентиров при разработке бизнес-проектов. Бизнес-план как основная составляющая делового проекта. Основные разновидности бизнес-планов в сфере коммерции.

Определение эффективности инвестиционных бизнес-проектов. Сбор и обработка исходных данных для расчета эффективности бизнес-проекта. Процесс принятия решений и расчет долей прибыли корпорации и инвестора. Учет валютно-финансовых факторов при финансовом планировании бизнес-проекта. Расчет экономической эффективности бизнес-проекта. Интегральные показатели эффективности бизнес-проекта.

Процесс бизнес-планирования. Последовательность разработки бизнес-плана. Стадии реализации бизнес плана и их содержание. Управление реализацией бизнес-плана.

Комплекс услуг, способствующих повышению эффективности реализации бизнес-плана. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании. Консалтинговая поддержка бизнеса. Организация деятельности компании в Интернет. Обеспечение безопасности деловой информации компании.

# 5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование разделов | Виды и содержание самостоятельной работы |
| 1. | Сущность бизнеса корпораций | 1.Привести реальный пример организации высокоэффективного бизнеса торговой компании  [интернет-ресурсы: www. torgrus. com, www. rbc. ru, www. rtpress. ru].  2. Подготовить доклад (презентацию) на тему «Факторы успеха торговых компаний» [интернет-ресурсы: www. torgrus. com, www. rbc. ru, www. rtpress. ru].  3. Тестирование по тестовым заданиям |
| 2. | Стратегическое  планирование в корпорации и подразделении | 1.Привести реальный пример корпоративной стратегии в торговой компании [интернет-ресурсы: www. torgrus. com, www. rbc. ru, www. rtpress. ru].  2.Подготовить доклад (презентацию) на тему « Методы планирования нового бизнеса в торговых компаниях» [интернет-ресурсы: www. torgrus. com, www. rbc. ru, www. rtpress. ru].  3. Тестирование по тестовым заданиям |
| 3. | Стратегическое  планирование бизнеса | 1. Подготовить формы для стратегического анализа и заполнить их на примере условий внутренней и внешней среды компании [интернет-ресурсы: www. torgrus. com, www. rbc. ru, www. rtpress. ru].  2.Подготовить доклад (презентацию) на тему «Выбор стратегии развития высокоэффективного торгового бизнеса компанией на рынке товаров (услуг)» [интернет-ресурсы: www. torgrus. com, www. rbc. ru, www. rtpress. ru].  3. Тестирование по тестовым заданиям |
| 4. | Бизнес-процессы | 1. Привести примеры успешного реинжиниринга бизнеса в сфере коммерции [интернет-ресурсы: www. torgrus. com, www. rbc. ru, www. rtpress. ru].  2.Составить модель бизнес-процесса, направленную на эффективные закупки и продажи товаров в торговой компании [10, интернет-ресурсы: www. torgrus. com, www. rbc. ru, www. rtpress. ru].  3. Тестирование по тестовым заданиям |
| 5. | Бизнес-проекты  и бизнес-планирование | 1. Разработать стратегию бизнес-проекта в виде формы функциональных целей и стратегий [5].  2.Подготовить доклад (презентацию) на тему «Инновационные бизнес-проекты в оптовой (или розничной) торговле » [интернет-ресурсы: www. torgrus. com, www. rbc. ru, www. rtpress. ru].  3. Тестирование по тестовым заданиям |

# 6. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

**Раздел 1. Сущность бизнеса корпораций**

1. Очередность шагов компании к высокоэффективному бизнесу:

а) соответствие организации новым внешним условиям

б) производительное потребление ресурсов

в) совершенствование бизнес-процессов

г) удовлетворение запросов основных заинтересованных групп

2. Модель формирования эффективного бизнеса за счет имеющихся возможностей:

а: экономия на трансакционных издержках

в) вертикальная интеграция

б) экономия на масштабе

г) конкуренция ценой

3. Модель формирования эффективного бизнеса за счет использования новых возможностей:

а) конкуренция качеством

б) конкуренция сервисом

в) экономия за счет аккумулирования опыта

г) конкуренция новизной

**Раздел 2. Стратегическое планирование в корпорации и подразделении**

1. Стратегии интенсивного роста бизнес-портфеля компании:

а) стратегия диверсификации

б) стратегия развития новых рынков

в) стратегия создания новой продукции

г) стратегия проникновения на рынок

2. Стратегия прямой вертикальной интеграции в условиях конкуренции:

а: рост организации за счет усиления контроля над поставщиками

б) рост организации за счет приобретения структур снабжения

в) рост организации за счет приобретения посреднических структур, осуществляющих распределение и продажу товаров, либо усиления контроля над ними

3. Стратегии обратной вертикальной интеграции в условиях конкуренции:

а) рост организации за счет усиления контроля над поставщиками

б) рост организации за счет приобретения структур снабжения

в) рост организации за счет приобретения посреднических структур, осуществляющих распределение и продажу товаров, либо усиления контроля над ними

4. Вид стратегии, направленный на расширение числа сфер деятельности компании на рынках новых продуктов, производство которых не связано с основным производством, – …

5. Соответствие содержания стратегий диверсификационного роста бизнес-портфеля компании

|  |  |
| --- | --- |
| 1 Стратегия  концентрической  диверсификации | а) поиск и использование возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, которые заключены в существующем технологии |
| 2 Стратегия  горизонтальной  диверсификации | б) поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии |
| 3 Стратегия  конгломератной  диверсификации | в) поиск возможностей роста за счет новой сферы деятельности, не связанной ни с существующими технологией, продукцией и рынком компании |

6.Соответствие стратегий сокращения бизнес-портфеля компании

|  |  |
| --- | --- |
| 1 Стратегия  ликвидации | а) закрытие или продажа одного их подразделений с целью получения доходов для развития более перспективных видов бизнеса |
| 2 Стратегия  «сбора урожая» | б) снижение расходов СБЕ при неизменном объеме продаж и увеличение притока денежных средств в краткосрочной перспективе |
| 3 Стратегия сокращения | в) продажа основных фондов, прекращение производства неприбыльных товаров, увольнение персонала |
| 4 Стратегия сокращения  расходов | г) продажа компании или СБЕ, которые снижают прибыль компании |

**Раздел 3. Стратегическое планирование бизнеса**

1. Соответствие между направлениями стратегического роста российских и зарубежных компаний

|  |  |
| --- | --- |
| 1. направления стратегического роста российских компаний  2. направления стратегического роста зарубежных компаний | а) вертикальная интеграция  б) формирование спроса с использованием принципов маркетинга  в) развитие за счет собственных ресурсов  г) диверсификация |

2. Порядок применения метода SWOT для оценки деловой среды компании и определения перспектив ее развития

а) возможности компании

б) слабые стороны компании

в) сильные стороны компании

г) угрозы, содержащиеся во внешней среде

3. Соответствие между ориентирами деятельности компании для создания конкурентных преимуществ на отраслевом рынке

|  |  |
| --- | --- |
| 1. корпоративная миссия  2. цели  3. задачи | а) конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания работ и функций  б) гипотетическая ситуация, в которой бизнес развивается в наиболее благоприятных условиях  в) наиболее общие ориентиры деятельности компании в плановом периоде  г) концепция бизнеса |

4. Соответствие между показателями прибыльности компании

|  |  |
| --- | --- |
| 1. коэффициент чистой прибыли (чистый предельный доход)  2. прибыльность вложенного капитала  (инвестиций)  3. чистый доход на акционерный капитал | а) чистая прибыль/ (активы – пассивы)  б) чистая прибыль / общие активы фирмы  в) чистая прибыль/ доход от продаж |

5. Последовательность исследования качества поставленных целей развития бизнеса компании:

а) максимально возможная конкретность поставленных целей, их измеримость

б) возможность корректировки целей в связи с непредвиденными изменениями

в) соответствие внутрифирменных целей общим целям компании

г) соответствие целей профессиональному уровню работников

д) сопоставимость целей с конкурентными позициями и ресурсами компании

6. Высокая вероятность получения стабильной прибыли компаниями на представленном рисунке в точке …

Прибыльность, %

50

40

30

20

10

0 20 40 60 80 100

Вероятность получения прибыли, %

А

В

7. Порядок сравнения показателей стратегического плана компании и реальных возможностей:

а) разработка специальных программ

б) установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями фирмы

в) определение конкретных показателей стратегического плана

г) выяснение реальных возможностей компании с учетом состояния деловой среды

д) определение основной цели развития компании

8. Последовательность значимости факторов, обуславливающих снижение затрат при увеличении объемов производства продукции в материальных отраслях:

а) преимущества в технологии

б) эффект экономии на масштабе производства

в) эффективные способы организации производства

9. Компании с высоким уровнем доходов при соответствующей степени риска на матрице бизнес – стратегии

D

F

E

B

C

A

«Дойные коровы»

«Собаки»

«Сомнительные

«Звезды»

Высокие

Доходы

Низкие

Низкий

Высокий

Риск

10. Соответствие между признаками рынка и стратегическим положением компании в сфере бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| 1. емкость рынка  2. размеры основных групп покупателей  3. диверсифицированность рынка  4. чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов  5. воздействие поставщиков на условия заключаемых сделок | а) доля рынка  б) охват ключевых сегментов  в) степень участия компании в отраслях, не связанных с основной деятельностью  г) влияние компании на рынок  д) воздействие потребителей на позицию компании |

11.Соответствие между финансово-экономическими факторами, определяющими привлекательность рынка и стратегическое положение компании в сфере бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| 1. пределы капиталовложений в отрасли  2. структура издержек в отрасли  3. барьеры на входе в отрасль  4. отраслевой уровень доходности  5. отраслевой уровень ликвидности | а) показатели платежеспособности компании  б) уровень доходности компании  в) дорогие ресурсы, налоги, государственное регулирование  г) факторы финансового рычага компании  д) пределы капиталовложений компании |

12. Соответствие между факторами конкуренции, определяющими стратегическое положение компании в сфере бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| 1. сравнительные преимущества  2. конкурентные преимущества  3. силы конкуренции  4. конкурентная позиция | а) преимущества производства отдельных товаров  б) факторы, определяющие состояние конкуренции в отрасли  в) факторы, от которых зависят стратегии бизнеса компании  г) позиция, занимаемая компанией в отрасли |

13. Соответствие между конкурентными преимуществами и конкурентными позициями компании на отраслевом рынке

|  |  |
| --- | --- |
| 1. конкурентные преимущества  2. конкурентные позиции | а) эффективное производство  б) владение патентом, популярные торговые марки  в) эффективные методы организации и управления сбытом  г) доля или относительная доля на рынке  д) норма прибыли |

14. Главные конкурентные силы на отраслевом рынке:

а) новые конкуренты

б) компании – конкуренты

в) воздействие покупателей

г) преимущество в издержках

д) дифференциация

е) фокусирование

ж) товары-заменители

з) воздействие поставщиков

15. Формулирование основных вариантов конкурентных стратегий компании на отраслевом рынке:

а: преимущество в издержках

б) дифференциация

в) концентрация

г новые конкуренты

д) товары-заменители

е) компании – конкуренты

ж) воздействие поставщиков

з) воздействие покупателей

16. Соответствие между воздействием поставщиков и покупателей на уровень конкурентной позиции компании на отраслевом рынке

|  |  |
| --- | --- |
| 1. воздействие поставщиков  2. воздействие покупателей | а) требование более высокого качества товаров  б) давление на цены в целях их снижения  в) определение условий поставки  г) отсутствие заменителей поставляемых товаров  д) способность присоединить компанию в систему вертикальной интеграции  обслуживания |

17. Соответствие между стратегиями бизнеса и условиями их применения компаниями на отраслевом рынке

|  |  |
| --- | --- |
| 1. преимущества в издержках  2. дифференциация  3. концентрация | а) доступ к дешевым источникам сырья  б) уникальность продукции  в) экономия на масштабах производства, передовой технологии  г) надежные каналы распределения  д) рациональные способы доставки  е) выбор сегмента на отраслевом рынке  ж) лучшее обслуживание выбранного сегмента по сравнению с конкурентами |

18. Долгосрочные меры и подходы к формированию портфельной стратегии компании на отраслевом рынке:

а) приобретения в новых отраслях

б) использование эффекта синергизма

в) стратегическое управление подразделениями корпорации

г) определение корпоративной миссии

д) постановка целей

е) формулировка и реализация стратегии

19. Этапы формирования деловой стратегии компании на отраслевом рынке

а) стратегическое управление:

б) производство

в) маркетинг

г) развитие

д) формулировка и реализация стратегии , направленной на достижение целей

е) конкретизация видения корпорации и постановка целей

ж) определение корпоративной миссии

20. Последовательность действия ограничений при формировании стратегии развития компании на отраслевом рынке:

а) противодействие конкурентов

б) размер приемлемого риска

в) надежность партнерских связей

г) уровень наличных финансовых ресурсов

д) потенциальные навыки и способности менеджеров к стратегическому управлению

21. Последовательность этапов стратегического планирования деятельности компании в условиях конкуренции:

а) составление программного заявления и определение задач компании

б) создание стратегических хозяйственных подразделений

в) установление целей каждого стратегического хозяйственного подразделения

г) слежение за результатами

д) реализация тактики

е) анализ хозяйственного портфеля компании

ж) разработка стратегии маркетинга

з) ситуационный анализ компании

22. Последовательность действий по организации бизнеса корпорации на отраслевом рынке:

а) анализ состояния бизнеса, формулирование «корпоративной миссии», цели и стратегии

б) разработка философии менеджмента, направленной на корпоративные ценности

в) учреждение организации, соответствующей корпоративной миссии, целям и стратегии

г) укомплектование новой головной организации компетентными специалистами, способными реализовать цели развития

д) организация семинаров для управленцев двух высших уровней управления о направлении развития корпорации

е) стратегическое планирование деятельности подразделений и корпорации в целом

ж) наличие сильного центрального руководства, располагаемого ресурсами для решения поставленных задач

23. Последовательность основных положений концепции коммерческой деятельности:

а) разработка и реализация программ и бизнес-процессов

б) управление процессами купли-продажи товаров и товародвижения

в) план развития коммерческой деятельности

г) стратегия бизнеса и формирование коммерческой политики

д) комплексный подход к планированию и организации коммерческой деятельности

**Раздел 4. Бизнес-процессы**

1. Соответствие между параметрами усовершенствования бизнес-процессов компании

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование параметров | Усовершенствование |
| 1. Уровень изменений  2. Требуемое время  3. Направление  4. Охват  5. Риск  6. Основное средство  7. Тип изменения | а) наращиваемый  б) короткое  в) снизу вверх  г) на уровне функций  д) умеренный  е) статистическое управление  ж) культурный |

2…. – радикальное проектирование бизнес-процессов компаний для достижения улучшений в основных показателях их деятельности – стоимость, качество, услуги и темпы.

3. Соответствие между этапами реинжиниринга бизнеса компании и их содержанием

|  |  |
| --- | --- |
| 1. разработка образа будущей компании  2. анализ существующего бизнеса  3. разработка нового бизнеса  4. внедрение нового бизнеса | а) внедрение нового проекта в бизнес  б) разработка новых или измененных процессов и поддерживающей их информационной системы  в) исследование компании и составление схемы ее функционирования в настоящий момент  г) развитие бизнеса для достижения стратегических целей  д) усовершенствование бизнес-процессов |

**Раздел 5. Бизнес-проекты и бизнес-планирование**

1. … проекты развития связаны с созданием нового продукта или услуги, способами их производства.

2. Выделите организационные бизнес-проекты:

а) открытие нового магазина

б) приватизация предприятия

в) введение новой системы налогов

г) социальная защита необеспеченных слоев населения

д) реализация концепции новой системы управления

3. Схема разработки бизнес-проекта:

а) предынвестиционная фаза

б) предварительное технико-экономическое обоснование

в) инвестиционная фаза

г) маркетинг

д) эксплуатационная (оперативная) фаза

4. Последовательность разработки бизнес-плана:

а) описание продукции (услуг)

б) оценка рынков сбыта

в) производственный план

г) финансовый план

д) описание производства и отрасли

е) направленность и эффективность проекта

5. Последовательность основных элементов бизнес-плана:

а) разделы внутрифирменного планирования

б) содержательный раздел

в) аналитический раздел

г) титульный лист

д) резюме проекта

6. Последовательность основных этапов процесса бизнес-планирования фирмой:

а) разработка бизнес-плана

б) проблема осуществимости идеи

в) распределение общей прибыли между инвестором и фирмой

г) определение общей прибыли

д) определение общего капитала инвестора и фирмы

# 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И ЗАДАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ДИСЦИПЛИНЫ

## 7.1. Методические указания

Студенты, обучающиеся по специальности 080301 на заочном отделении, в качестве самостоятельного обучения содержания дисциплины «Стратегическое планирование коммерческой деятельности» выполняют письменную контрольную работу. Эта форма обучения позволяет будущему специалисту коммерции изучить более подробно ориентированное на рынок стратегическое планирование коммерческой деятельности торговых структур, ознакомиться с практическим опытом осуществления процесса стратегического планирования бизнеса, разработки его стратегий и эффективных бизнес-процессов, приобрести навыки работы с учебной и научной литературой.

По дисциплине «Стратегическое планирование коммерческой деятельности» студенты заочной формы, обучающиеся по основной образовательной программе, выполняют контрольную работу в 10-ом семестре, по сокращенной образовательной программе – в 6-м семестре.

Вариант контрольной работы выбирается из вопросов трех заданий. Задание 1 включает теоретические вопросы по стратегическому планированию коммерческой деятельности в торговых компаниях, задание 2 – практические вопросы по описанию бизнес-процессов в торговых предприятиях; задание 3 – вопросы по организации бизнес-проектов и бизнес-планирования.

Выбор вопросов осуществляется по алфавиту по начальным буквам фамилии, имени и отчества (табл. 1).

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Алфавит | Начальная буква фамилии студента | Начальная буква  имени студента | Начальная буква  отчества студента |
| Задание 1 | Задание 2 | Задание3 |
| А | 1 | 25 | 25 |
| Б | 2 | 24 | 24 |
| В | 3 | 23 | 23 |
| Г | 4 | 22 | 22 |
| Д | 5 | 21 | 21 |
| Е | 6 | 20 | 20 |
| Ж-З | 7 | 19 | 19 |
| И | 8 | 18 | 18 |
| К | 9 | 17 | 17 |
| Л | 10 | 16 | 16 |
| М | 11 | 15 | 1 |
| Н | 12 | 14 | 2 |
| О | 13 | 13 | 3 |
| П | 14 | 12 | 4 |
| Р | 15 | 11 | 5 |
| С | 16 | 10 | 6 |
| Т | 17 | 9 | 7 |
| У | 18 | 8 | 8 |
| Ф | 19 | 7 | 9 |
| Х | 20 | 6 | 10 |
| Ц | 21 | 5 | 11 |
| Ч | 22 | 4 | 12 |
| Ш | 23 | 3 | 13 |
| Щ-Э | 24 | 2 | 14 |
| Ю-Я | 25 | 1 | 15 |

Содержание контрольной работы должно отражать тематику вопросов заданий. При этом не допускается дословное списывание материалов источников или использование набора опубликованных сайтов в интернет без систематизации и авторской обработки, кроме цитат, таблиц и рисунков и других результатов исследований, на которые необходимо сделать ссылку. Лектор или преподаватели групп, ведущие семинарские занятия, консультируют студента по содержанию вопросов тем контрольной работы, подбору литературы, составлению списка использованных источников.

Объем контрольной работы устанавливается в количестве не более 15 страниц формата А 4. Шрифт Times New Roman, размер шрифта основного текста – 14 пт, сносок, таблиц, приложений – 12 пт, межстрочный интервал – одинарный. Поля страницы) верхнее и нижнее – по 2,0 см, левое – 3,0 см, правое – 2,0 см. Оформление титульного листа представлено в приложении А.

Список литературы помещается в конце работы и содержит описание использованных источников, на которые делались ссылки по тексту. Литературу следует располагать по алфавиту, источники на иностранных языках рекомендуется приводить в конце списка.

## 7.2. Задания контрольной работы

**Задание 1**

1. Сущность и обоснование необходимости стратегического планирования в условиях глобализации экономики.
2. Этапы стратегического планирования деятельности торговой компании в условиях конкуренции и их содержание.
3. Составляющие концепции бизнеса торговой компании.
4. Корпоративная миссия торговой компании для создания конкурентных преимуществ на товарном рынке.
5. Стратегический анализ развития торговых компаний на товарном рынке.
6. Порядок применения метода ССВУ (SWOT) для оценки деловой среды торговой компании и определения перспектив ее развития.
7. Основные цели развития бизнеса торговых компаний на товарном рынке.
8. Стратегия бизнеса) концепция и тенденции.
9. Формирование стратегии развития торговой компании на товарном рынке.
10. Выбор стратегии развития торговой компании на товарном рынке.
11. Основные варианты конкурентных стратегий торговой компании на товарном рынке.
12. Анализ конкурентной позиции торговой компании на товарном рынке.
13. Воздействие поставщиков и покупателей на уровень конкурентной позиции торговой компании на товарном рынке.
14. Ориентиры деятельности торговой компании для создания конкурентных преимуществ на товарном рынке.
15. Долгосрочные меры и подходы к формированию портфельной стратегии торговой компании на товарном рынке.
16. Показатели прибыльности торговой компании.
17. Сравнение показателей стратегического плана торговой компании и реальных возможностей.
18. Условия применения стратегии лидирующих позиций по издержкам торговыми компаниями на товарном рынке.
19. Стратегия дифференциации и условия ее применения торговыми компаниями на товарном рынке.
20. Бизнес-стратегия торговых компаний с высоким уровнем доходов при соответствующей степени риска.
21. Условия рынка, ограничивающие развитие бизнеса торговой компании.
22. Финансово-экономические факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение компании в сфере бизнеса.
23. Условия применения стратегии концентрации торговыми компаниями на товарном рынке
24. Действия по организации нового бизнеса корпорации на отраслевом рынке.
25. Глобальные стратегии и стратегические альянсы в сфере торговли.

**Задание 2**

Приведите описание одного из бизнес-процессов на предприятии оптовой торговли.

1. Содержания работ по закупке товаров.
2. Организации работ по оптовой продаже товаров со склада.
3. Управления финансами.
4. Мониторинг платежей товарополучателями.
5. Ценообразования.
6. Управления товарными запасами.
7. Организации доставки товаров от поставщика на оптовый склад.
8. Содержания технологического процесса приемки товара на склад.
9. Организации хранения товара на складе.
10. Содержания работ по выполнению заказов товарополучателей.
11. Организации технологического процесса отгрузки товаров.
12. Транспортно-экспедиционное обслуживания потребителей.
13. Организации работ по обеспечению безопасности.

Приведите описание одного из бизнес-процессов на предприятии розничной торговли:

1. Мониторинга потребностей покупателей.
2. Процесса закупок товаров.
3. Планирования закупок товаров.
4. Выбора поставщиков.
5. Форм продажи.
6. Методов продажи.
7. Системы торгового обслуживания покупателей.
8. Мониторинга обслуживания потребителей.
9. Формирования ассортиментной матрицы магазина.
10. Рекламы товаров в магазине.
11. Мерчендайзинга товаров в магазине.
12. Работа над качеством продукции.

**Задание 3**

Рассмотрите содержание одного из этапов разработки и реализации бизнес-проекта на примере создания магазина (торгового центра или других инвестиционных проектов торговых структур) [5,10])

*Предынвестиционная фаза*

1. Анализ инвестиционных возможностей для реализации проекта.
2. Предварительное технико-экономическое обоснование (ТЭО).
3. Анализ альтернатив проекта и предварительный выбор.
4. Бизнес план.
5. Доклад об инвестиционных возможностях.

*Инвестиционная фаза*

1. Переговоры и заключение контрактов.
2. Проектирование.
3. Строительство.
4. Маркетинг.
5. Обучение-тренинг.

*Эксплуатационная (оперативная) фаза*

1. Приемка и запуск предприятия.
2. Замена оборудования.

13. Расширение, инновация.

Разработайте один из разделов бизнес-плана как составной части бизнес-проекта (по возможности выполните расчеты с помощью компьютерной программы и данных необходимых документов)

1. Описание продукции (услуги). Сбор и анализ информации о продукции (услуге.).
2. Маркетинг и сбыт продукции (услуг). Сбор и анализ информации по рынку сбыта.
3. Описание предприятия и отрасли. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли.
4. Производственный план. Определение потребностей и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами.
5. Финансовый план. Расчет потребного капитала и источников финансирования.
6. Направленность и эффективность проекта. Определения направленности и масштабности проекта, расчет эффективности
7. Организационный план. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта.
8. Риски и гарантии. Решение вопроса рисков и гарантий.

Рассмотрите организацию процесса реализации бизнес-плана.

1. Стадии реализации бизнес плана и их содержание.
2. Управление реализацией бизнес-плана.
3. Комплекс услуг, способствующих повышению эффективности реализации бизнес-плана.
4. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании.

# 8. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность высокоэффективного бизнеса корпораций.
2. Организация высокоэффективного бизнеса торговыми компаниями.
3. Стратегическое планирование в корпорации (компании).
4. Разработка корпоративной стратегии компании.
5. Определение миссии в корпорации.
6. Характеристика стратегических бизнес-единиц (СБЕ) в торговых компаниях.
7. Стратегические методы распределения ресурсов в компании между СБЕ.
8. Методы планирования нового бизнеса в компании. Сокращение неперспективных видов бизнеса.
9. Стратегическое планирование в подразделении (СБЕ) компании.
10. Система и разновидности планов компании.
11. Стратегическое планирование бизнеса. Бизнес-миссия.
12. Анализ окружающей бизнес-среды (анализ возможностей и угроз).
13. Анализ внутренней среды. Контрольная карта слабых и сильных сторон компании.
14. Основные ориентиры развития подразделений (СБЕ) компаний.
15. Формулирование целей и определение стратегии бизнеса.
16. Выбор стратегии развития бизнеса торговыми компаниями.
17. Разработка программы поддержки бизнеса для реализации стратегии.
18. Реализация стратегии. Обратная связь и контроль.
19. Понятие бизнес-процесса.
20. Макропроцессы и субпроцессы.
21. Основные бизнес-процессы.
22. Границы бизнес-процессов.
23. Обеспечиваюшие бизнес-процессы.
24. Преимущества управления бизнес-процессами.
25. Понятие и цели моделирования бизнес-процессов.
26. Методология моделирования бизнес-процессов.
27. Средства для построения моделей бизнес-процессов.
28. Инжиниринг бизнеса) реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов.
29. Отличие реинжиниринга от функционального управления коммерческой деятельностью.
30. Процесс реинжиниринга.
31. Особенности перепроектированных бизнес-процессов по реинжинирингу.
32. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса.
33. Понятие и классификация бизнес – проектов.
34. Особенности инновационных бизнес-проектов.
35. Процесс определения целей бизнес-проекта и его структуры.
36. Признаки бизнес-проекта.
37. Участники бизнес-проекта, их функции и индивидуальные интересы.
38. Схема разработки бизнес-проекта.
39. Этапы предынвестиционной фазы бизнес-проекта.
40. Этапы инвестиционной фазы бизнес-проекта.
41. Функционирование (эксплуатация) бизнес-проекта как фаза получения дохода на вложенный капитал.
42. Жизненный цикл бизнес-проекта и его влияние на деловую активность компании.
43. Разработка стратегии бизнес-проекта.
44. Выбор стратегических ориентиров при разработке бизнес-проектов.
45. Определение эффективности инвестиционных бизнес-проектов.
46. Учет валютно-финансовых факторов при финансовом планировании бизнес-проекта.
47. Бизнес-план как основная составляющая делового проекта.
48. Внутренние и внешние функции бизнес-плана компании.
49. Основные разновидности бизнес-планов в сфере коммерции.
50. Процесс бизнес-планирования.
51. Последовательность разработки бизнес-плана.
52. Оценка рисков в бизнес-плане.
53. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании.
54. Реклама бизнес-плана.
55. Стадии реализации бизнес плана и их содержание.
56. Управление реализацией бизнес-плана по результатам.
57. Комплекс услуг, способствующих повышению эффективности реализации бизнес-плана.
58. Консалтинговая поддержка бизнеса.
59. Инновационные интернет-технологии в торговом бизнесе.
60. Обеспечение безопасности деловой информации компании.

# 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

## 9.1. Литература

*Нормативные акты*

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: (официальный пакет, действующая редакция): Части 1, 2, 3,4.(вводится с 1 января 2008 г.). – М.: Экзамен, 2007 – 511 с.
2. ИСО 9000:2000. Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества.
3. ИСО 9001:2000. Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании.

*СПИСОК 1*

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Основная** |
| 1. | Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика [Текст] : учебное пособие / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 192 с. - (Высшее образование). |
| 2. | Стрекалова, Н. Д. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / Н. Д. Стрекалова. - СПб. : Питер, 2010. - 352 с. : ил. + 1 эл. опт. диск. - (Учебное пособие) |
| 3. | Черняк, В. З. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] / В. З. Черняк. - Электрон. дан. - М. : КНОРУС, 2008. - эл. опт. диск. |
| 4. | Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: Учеб. пособ./ Р.И. Акмаева; Астраханский гос. технич. ун-т.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 208 с., ил. |
| 5. | Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия:/ В.И.Ляско.- Москва.: Экзамен, 2005.- 288 с. (Учебное пособие) |
|  | **Дополнительная** |
| 6. | Горемыкин В.А. Стратегия развития предприятия: Учебное пособие/ В.А.Горемыкин, Н.В.Нестерова.- 2-е изд. испр.- М.: Изд-.торгов. корпорация «Дашков и К», 2004.- 594 с. |
| 7. | Хасси, Дэвид Стратегия и планирование: руководство менеджера (Электронный ресурс)/ Д.Хасси.- дисковод 4-х CD-RОМ.- М.: ИД «Равновесие», 2004.-эл.опт. диск (CD-RОМ) |
| 8. | Стратегическое планирование: Учеб. пособ./ Под ред. проф. А.Н. Петрова. – СПб.: Знание , 2003. – 200 с. – (Общ-во «Знание», СПб. Гос. ун-т экономик и финансов) |
| 9. | Уилсон Р. Планирование стратегии Интернет-маркетинга/ Пер. с анг. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 264 с. (Интернет-маркетинг) |
| 10. | Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникационные компании/ Пер. с англ. – М.: Издат. Дом Гребенникова, 2003. – 512 с. (Маркет. коммун.) |
| 11. | Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 260 с. – (Высш. образ.) |
| 12. | Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. – М.: «Приор», 2000. – 288 с. |

*СПИСОК 2*

*Основная*

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент – СПб: Питер Ком, 2005 – С. 107 – 164.
2. Попов В.М. Бизнес-планирование/ Учебник, 2-е изд., перераб. и доп. . – М.: Финансы и статистика, 2008 – 816 с.

*Дополнительная*

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие – М.: Финансы и статистика, 2007 – 208 с.
2. Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Бизнес-план фирмы. Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2007 – 192 с.
3. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008 – 416 с.
4. Дион Дж. Розничная торговля: Как открыть собственный магазин / Джим Дион, Тед Топпинг/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 211 с.
5. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008 – 319 с.
6. Инькова Н.А. Современные Интернет-технологии в коммерческой деятельности) учебное пособие – М.: ГК Омега-Л, 2007 – 188 с.
7. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007-240 с.
8. Попов В.Л.Управление инновационными проектами: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007 – 336 с.
9. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство/ Пер с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008 – 222 с.
10. Хасис Л.А. Сетевая розничная торговля: тенденции и перспективы. – М.: Экономика, 2006.

## 9.2 Методическое обеспечение дисциплины

Формы стратегического планирования.

1. Методология функционального моделирования IDEFO: руководящий документ РД IDEFO – 2000. – М.: Госстандарт России, 2000.
2. Инструментарий ARIS: Методы. Версия 4.1. Апрель 2000. Вест-МетаТехнология.
3. Бизнес-проекты торговых структур.
4. Бизнес-планы торговых структур.

## 9.3 Материально-техническое и информационное обеспечение дисциплины

**Интернет-ресурсы:**

www. rtpress. ru : Российская торговля.

www. torgrus. сom: Новости и технологии торгового бизнеса.

www. rbc. ru.: РосБизнес Консалтинг.

www. Management-magazine. ru.

www. valex. net / articles bprocess. html.

## 9.4. Инновационные технологии преподавания дисциплины

Дискуссия – форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем. Дискуссия может проходить как в онлайновом, так и в офф-лайновом режиме. Проведение дискуссии по проблемным вопросам подразумевает написание студентами эссе, тезисов или рефератов по предложенной тематике (семинарское занятие 1).

Доклад (презентация) – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение определенной темы. Доклад может быть представлен различными участниками процесса обучения: преподавателем (лектором, координатором и т.д.), приглашенным экспертом, студентом, группой студентов. Докладчик готовит все необходимые материалы (текст доклада, слайды PowerPoint, иллюстрации и т.д.). При очном обучении докладчик знакомит студентов с материалами доклада в аудитории, в условиях Интернет размещает их на образовательных веб-сайтах (семинарские занятия 1,2,4, 7).

Метод кейс-стади – обучение, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций и задач. При данном методе обучения студент самостоятельно вынужден принимать решение и обосновать его (семинарские занятия 3, 4, 6).

Метод проектов – это комплексный метод обучения, результатом которого является создание продукта или явления. В основе учебных проектов лежат исследовательские методы обучения (семинарские занятия 2,7, 8).

Моделирование – исследование объектов познания на их моделях; построение и изучение моделей реально существующих предметов/ явлений и конструируемых объектов для их определения либо улучшения их характеристик, рационализации способов их построения, управления ими и прогнозирования (семинарское занятие 5).

Модульное обучение – это технология обучения, предполагающая жесткое структурирование учебной информации, содержания обучения и организацию работы студентов с полными, логически завершенными модулями. Формой контроля модуля является тест ( разделы 1-5).

Тестирование – контроль знаний с помощью тестов, которые состоят из условий (вопросов) и вариантов ответов для выбора (самостоятельная работа студентов по разделам 1-5).

# 10. ГЛОССАРИЙ

**Аккумулированный опыт** – приобретенные в процессе производства знания, навыки, методы, эвристики, опыт, ноу-хау.

**Бостонская матрица** – матрица формирования решений, основанная на учете двух параметров: доли рынка и ее скорости роста. Бостонская матрица позволяет произвести достаточно простую классификацию товаров и предложить стратегию работы с товаром каждого типа.

**Вертикальная интеграция** – интеграция вдоль:

производственного процесса;

последовательных продуктов производственного цикла.

**Вертикальная организационная структура** – структура, элементы которой находятся на разных уровнях иерархии. Эта структура предполагает отношения между элементами, основанные на формальной иерархии.

**Вертикальные связи** – связи между элементами разных уровней иерархии, основанные на должностном подчинении.

**Видение** – целостное понимание места предприятия в экономике, включая происходящие изменения, сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы среды. Видение должно охватывать ситуацию в динамике, давать представление о желаемой позиции предприятия, средствах ее достижения, а также о препятствующих факторах.

**Внешняя коммуникация** – получение информации о важных для организации изменениях внешней среды, а также сообщение важной для общественности информации об организации.

**Внутренняя коммуникация** – передача и обмен информацией между подразделениями, сотрудниками, уровнями власти.

**Внутренняя ставка дохода** – доходность проекта, рынка сбыта, предприятия. Ставка внутренней доходности, взятая в качестве ставки дисконтирования, уравнивает в стоимости текущие инвестиции (издержки) и будущие доходы (прибыли). По этой причине ставка внутреннего дохода, взятая в качестве ставки дисконтирования, обращает чистую приведенную стоимость предприятия, проекта, товара, рынка в ноль. Внутренняя ставка дохода является точкой безубыточности по процентной ставке.

**Возврат на собственность** – отношение чистого дохода к собственности)

Возврат на собственность = Чистый доход / Собственность

**Возврат полных активов** – отношение чистого дохода и выплачиваемых процентов к величине полных активов)

Возврат полных активов =Чистый доход + Проценты • (1 – т) / Полные активы,

где т-ставка налога на прибыль.

**Возрождение** – перепроектирование, проводимое при полном развале предприятия. Помимо формирования новой товарно-рыночной стратегии и стратегии функционирования приходится также заниматься реформированием социально-политических факторов.

**Высшее управление** – директорат и обслуживающие директорат службы.

**Гибкая ценовая политика** – система наценок и скидок, позволяющая каждому клиенту получать оптимальный для него уровень сервиса и качества.

**Горизонтальная интеграция** – интеграция по параллельным продуктам производственного цикла; технологическим процессам.

**Горизонтальная организационная структура** – организационная структура, предполагающая основанные в существенной мере на неформальных связях отношения, например, на общих интересах, целях, проблемах. Элементы горизонтальной структуры находятся на одном уровне иерархии.

**Горизонтальные связи** – связи между элементами одного уровня, основанные на общности интересов.

**Девиз корпорации** – предельно сжатое выражение ценностей, культуры, верований и девиза корпорации.

**Дженерэл Электрик матрица** – матрица анализа влияния прибыли на стратегию, построенная на основе изучения двух параметров:

силы позиции на рынке;

притягательности рынка.

**Диверсифицированная структура** – структура, основанная на формировании центров прибыли по подразделениям.

**Дивизиональная структура** – структура, основанная на создании центров прибыли по продуктам, регионам и видам деятельности. Частями дивизиональной структуры могут быть структуры разных типов.

**Дисконтирования множитель –** множитель для перевода денег из одноговременного периода в другой.

**Дисконтирования ставка** – величина процентной ставки, использующейся в множителе дисконтирования.

**Дифференциация** – придание уникальности выпускаемым продуктам.

**Дю Пона (Du Pont) метод** – метод, основанный на исследовании коэффициента возврата на собственность путем его разложения в виде произведения других, более простых и доступных для анализа показателей.

**Жесткая форма интеграции** – форма интеграции, предполагающая оформление отношений в виде юридически обязывающего договора.

**Жизненный цикл** – последовательность качественно различающихся стадий развития, через которые проходит система за время своей жизни.

**Задача** – желаемые результат или цель, которые должны быть достигнуты в заданных временных и ресурсных рамках.

**Закон аккумулированного опыта** – закон, утверждающий, что каждое удвоение произведенного с начала выпуска объема продукции приводит к снижению издержек на 15 – 30%.

**Замещающий продукт** – продукт, который можно использовать вместо основного.

**"Звезда"** – товар, имеющий значительную долю покупателей на быстрорастущем сегменте рынка.

**"Знак вопроса"** – товар, имеющий незначительную долю покупателей на быстрорастущем сегменте рынка.

**Игротехника** – управление развитием ситуаций. Игротехника включает деловые психологические игры, которые содержат следующие этапы)

осознание существования проблем;

выделение проблем;

поиск подходов решения;

формирование инструментов и средств решения проблем, а также навыков работы с построенными инструментами и задействованными средствами.

**Издержки по поддержанию организации** – потери вследствие несовпадения интересов менеджеров, акционеров и предприятия.

**Инновационный тип лидерства** – склонность высшего руководства управлять на основе применения последних знаний и достижений.

**Институциональные интересы** – интересы отдельных подразделений предприятия.

**Интуиция** – решения, вырабатываемые нашим подсознанием или надсознанием.

**Комбинированная интеграция** – одновременная интеграция вдоль вертикального производственного цикла и по параллельным видам продукции.

**Комбинированная организационная структура** – сложная организационная структура, сочетающая в себе как вертикальные, так и горизонтальные организационные подструктуры.

**Конкуренция временем** – привлечение клиентов сроками выполнения работ.

**Конкуренция качеством** – привлечение покупателей путем улучшения потребительских качеств продукции.

**Конкуренция сервис**ом – привлечение покупателей путем расширения пакета предлагаемых услуг.

**Конкуренция ценой** – привлечение покупателей путем снижения цены продажи.

**Концептуализация** – стадия формирования решений, включающая под-стадии мозгового штурма и здравого смысла.

**"Корова"** – товар, имеющий "значительную" долю покупателей на незначительно растущем сегменте рынка.

**Корпоративные ценности** – ценности, нормы, традиции, лежащие в основе

формирования решений корпорации.

**Корреляция** – параметр, показывающий взаимозависимость случайных величин.

**Коэффициент быстрой ликвидности** – отношение величины оборотного капитала за вычетом запасов к величине краткосрочных обязательств:

Коэффициент быстрой ликвидности = (Оборотный капитал – Запасы) / Краткосрочные обязательства.

**Коэффициент ликвидности** – отношение величины оборотного капитала к объему краткосрочных обязательств:

Коэффициент ликвидности = Оборотный капитал / Краткосрочные обязательства.

**Коэффициент оборачиваемости** – отношение объема продаж к объему запасов:

Коэффициент оборачиваемости запасов = Объем продаж / Объем запасов.

**Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов** – отношение объема продаж к величине внеоборотных активов:

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов = Объем продаж / Величина внеоборотных активов.

**Коэффициент оборачиваемости полных активов** – отношение объема продаж к величине полных активов)

Коэффициент оборачиваемости полных активов = Объем продаж / Величина полных активов.

**Коэффициенты левереджа** – коэффициенты, характеризующие способность предприятия рассчитываться со своими кредиторами. Основными коэффициентами левереджа являются отношения:

суммарных обязательств к полным активам;

дохода до уплаты процентов и налогов к выплачиваемым по займам процентам;

доступного для уплаты постоянных платежей дохода к величине постоянных платежей.

**Коэффициенты оборота** – коэффициенты, показывающие скорость обращения денег и состоящие из:

коэффициента оборачиваемости запасов;

среднего времени денег;

коэффициента оборачиваемости внеоборотных активов;

коэффициента оборачиваемости полных активов.

**Коэффициенты роста** – отношения величин на конец периода к исходным величинам на начало периода и показывающие скорость роста предприятия. Они состоят из:

• коэффициента роста объема продаж;

• коэффициента роста чистого дохода;

• коэффициента роста дохода на акцию;

• коэффициента роста дивидендов.

**Коэффициенты оценки – отношения**:

Цена/Доход; Рыночная стоимость / Бухгалтерская стоимость.

**Кривая аккумулированного опыта** – зависимость удельных издержек от совокупного объема произведенных с момента запуска в серию товаров.

**Культура корпоративная** – набор достаточно хорошо функционирующих базовых положений, касающихся группового процесса формирования и принятия решений для проблем, которые возникают по мере адаптации организации к внешней среде, а также по мере проведения внутренней интеграции.

**Культура** – система общечеловеческих ценностей.

**Ликвидность – способность активов быть быстро превращенными в** наличные деньги.

**Маргинальная отдача** – отдача на единицу дополнительных вложений.

**Маржинальная прибыль** – прибыль на дополнительную единицу вложений, в том числе финансовых.

**Математическое ожидание** – средний ожидаемый результат, возникающий при многократном повторении событий.

**Матрица ответственности** (также схема линейной ответственности) – схема, в которой приведены:

все участники проекта, планируемые обязанности;

планируемые права по принятию решений и ответственность;

виды деятельности, к которым они могут привлекаться;

решения, которые могут ими приниматься.

**Метод расчета и анализа коэффициентов** – метод анализа основных пропорций или соотношений между основными количественными показателями.

**Метамотивация** – мотивация высшими ценностями, такими как возможность самореализации, творческий характер труда, полезность работы для общества.

**Миссия** – глобальная цель, ради которой существует предприятие.

**Множество выбора** – множество формируемых решений при различных, заданных заранее решениях другого лица.

**Множество Парето** – множество вариантов, для которых улучшение по какому-либо одному критерию возможно только за счет ухудшения по какому-либо другому критерию.

**Мозговой штурм** – процесс, цель которого заключается в осознании всех существующих проблем и возможных подходов к их решению. При этом вполне здравый и разумный подход может быть найден в результате ассоциации с какой-либо фантастической и абсолютно нереализуемой идеей. Однако критическое обсуждение мешает поиску, цель которого заключается в обеспечении полноты рассмотрения и в минимизации упущенной выгоды. Упущенная же выгода может возникнуть ввиду невольного и неосознанного пренебрежения каким-либо вариантом. Поэтому на стадии мозгового штурма должно отсутствовать какое-либо критическое обсуждение предлагаемых и рассматриваемых вариантов.

**Монополист** – производитель, занимающий доминирующую позицию на рынке и обладающий способностью самостоятельно устанавливать цены.

**Монопольная рента** – дополнительный доход вследствие наличия некоторого исключительного, монопольного положения.

Моральный климат – степень убеждения сотрудников в перспективности предприятия в том, что их интересы совпадают с интересами предприятия.

**Мышление** – осознанное формирование решений.

**Мягкая интеграция** – интеграция, не предполагающая заключение юридически обязывающих соглашений.

**Мягкая форма интеграции** – форма интеграции, предполагающая согласование интересов без подписания юридически обязывающего договора.

**Надсознание** – системы ценностей, заложенные в нас образцы идеального поведения.

**Назначение** – поручение выполнить проект или вид деятельности.

**Накладные издержки** – издержки, связанные с управлением и обслуживанием производства.

**Научное знание** – знание, объясняющее, что и почему происходит. Нейтральность к риску – инвариантность между случайной величиной ξ и детерминированной величиной х.

**Обратная связь** – зависимость между результатом и действием, вызывающим этот результат.

**Объективный подход к анализу социально-экономической среды** – подход, воспринимающий среду как объективную, не зависящую от нас и наших мнений реальность. Объективный подход подчеркивает экономические характеристики в ущерб характеристикам субъективным и символическим. Анализ проводится в терминах издержек и рисков. Изучается логика поведения действующих лиц с целью прогнозирования развития)

социально-экономической среды;

предприятия;

взаимодействия предприятия со средой.

**Озарение и вдохновение** – знание, возникающее при частичном и периодическом соприкосновении с истиной.

**Оздоровление** – перепроектирование, проводимое в тех случаях, когда предприятие еще не находится в кризисном состоянии. Поводом для проведения оздоровления может быть посредственная эффективность, часто возникающая вследствие воздействия внешних факторов.

**Олигополист** – крупный производитель, который может влиять на рыночную цену, но не может ее диктовать самостоятельно.

**Оперативное управление** – управление текущей деятельностью**.**

**Оперативный план –** план реализации тактических решений.

**Оперативное планирование** – планирование конкретной реализации принимаемых тактических решений.

**Описание работы** – спецификация того, что должно быть сделано.

**Описание работ** (SOW, Statement of Work) – краткое описание работ. Степень сложности и подробности описания работ зависит от требований руководства, клиентов, партнеров.

**Оптимизационный план** – план, формируемый, как правило, в рамках рационального подхода и опирающийся на использование математических моделей и методов с целью более эффективного использования ресурсов и достижения:

максимизации прибыли, а также возврата на собственные средства, активы и инвестиции;

минимизации издержек и времени выполнения (проекта).

**Опцион** – право покупки или продажи собственности в течение заранее обговоренного времени по определенной цене.

**Органическая система** – система с развитыми горизонтальными связями и распределенным по ним децентрализованным принятием решений. Развитые горизонтальные связи, на которых лежит центр тяжести в обеспечении целостности системы, гарантируют:

обратные связи;

адаптивность;

минимизацию упущенной выгоды.

**Органическая структура** – структура с хорошо работающими горизонтальными связями, на которых находится центр тяжести обеспечения ее целостности.

**Основная стратегия** – стратегия формирования и управления портфелем. Основные умения и навыки – умения и навыки, дающие компании конкурентные преимущества и определяющие основные направления ее деятельности.

**Открытая система ценностей** – система, основанная на желании достичь честного и выгодного для всех решения.

**Открытое управление** – управление, основанное на открытом обсуждении возможностей и связанных с ними рисков, сильных и слабых сторон, интересов и позиций с целью достижения честных и взаимовыгодных решений.

**Относительная доля сегмента рынка** – отношение доли сегмента рынка, завоеванной фирмой, к доле рынка самого удачливого конкурента.

**Отрицательная обратная связь** – сдерживающая действие зависимость между результатом и вызывающим этот результат действием.

**Ошибка планирования** – разница между оптимистической и планируемой величинами, или разница между планируемой и пессимистической величинами.

**Параллельный инжиниринг** – организация работ, при которой процессы планирования, проектирования и производства распараллеливаются в максимальной степени. При этом последующие работы начинаются до завершения предыдущих.

**Парето множество** – множество неулучшаемых решений.

**Переменные издержки (ПИ)** – издержки, зависящие от объема производства (ОП).

**Планирование на уровне групп** – планирование, основанное на:

формировании согласия относительно целей;

распределении работ между сотрудниками;

координации работ;

принятии персоналом целей работ;

установлении горизонтальных связей.

**Планирование на уровне организации** – планирование, которое в дополнение к планированию на уровне групп предусматривает:

распознавание и разрешение межгрупповых конфликтов;

распределение работ и ответственности между подразделениями;

принятие группами целей организации;

вертикальные и горизонтальные связи;

координацию деятельности групп и подразделений.

**Планирование "от достигнутого"** – планирование, удовлетворяющееся достижением ряда желаемых и вполне реализуемых целей. Отправной точкой является текущее состояние предприятия. Подход ориентирован на сохранение статус-кво. Изменения стратегии, организационной структуры и т.п. рассматриваются как нежелательные, потому что эти изменения могут расстроить отлаженное функционирование фирмы. Улучшение систем управления, планирования, поиска и анализа информации не приветствуется. При этом подходе минимизируются издержки на формирование и поддержку реализации плана.

**Плановый подход к формированию стратегии** – подход, сочетающий в себе особенности предпринимательского и адаптивного подходов. Начинается он с:

анализа исходящих от среды, возможностей и угроз, а также соотношений цена/эффективность;

выявления стратегического потенциала.

на основе проведенного анализа формируются)

новые иерархии и организационная структура;

направление развития;

структура полномочий и ответственности.

**Плановый подход к управлению** – подход, рассматривающий предприятие как машину. Подход основан на формировании и реализации плана.

**Подсознание** – мечты, желания, стремления, большей частью остающиеся вне рамок нашего сознания.

**Позиционная борьба – борьба за сохранение и улучшение своей позиции.**

**Позиционный подход** к управлению – подход, рассматривающий предприятие как живое существо, имеющее определенную среду обитания – рыночную нишу.

**Позиция** – формальное выражение интересов.

**Поиск компромиссов** – торговля по точкам разногласия с целью достижения компромисса. Подход характеризуется лозунгом "дать и взять взамен".

**Политика** – предназначенные направлять менеджеров и сотрудников при принятии собственных решений:

ценности;

приоритеты;

ориентиры;

рекомендации;

диапазоны применения.

**Политические интересы** – интересы отдельных влиятельных лиц и группировок предприятия.

**Политический подход к управлению** – подход, основанный на изучении борьбы, предпринимаемой с целью победить или обмануть конкурента. Так, многие корпорации, особенно в фармацевтической промышленности, с целью сокрытия своих успехов патентуют не только свои открытия, но и ошибки. Оформление патентов на ошибки может сбить с толку конкурентов, большей частью в выборе направления их исследовательских работ. Политический подход рассматривает также такие проблемы, как:

разделение власти;

баланс полномочий и ответственности;

согласование интересов.

**Полномочия** – право принимать решения.

**Положительная обратная связь** – стимулирующая действие зависимость между результатом и вызывающим этот результат действием.

**Потенциал** – способность к выполнению каких-либо действий или достижению каких-либо целей.

**Потерянные издержки (sunk cost) –** уже произведенные издержки, вернуть которые практически невозможно ни при каких условиях.

**Предметная область** – область деятельности, область применения знаний.

**Предпринимательский подход к управлению** – подход, предполагающий)

активный поиск новых возможностей;

творческую инициативу;

связанные с динамичной и неопределенной средой быстрые изменения принимаемых решений;

централизацию полномочий по принятию решений в руках директората;

гибкое, не связывающее руки директорату планирование.

**Премия** – дополнительный доход вследствие наличия некоторого конкурентного преимущества.

**Премия за качество** – дополнительная надбавка к цене за счет повышенного качества товара.

**Премия за риск** - абсолютная надбавка, которую надо доплатить к рискованному предложению, чтобы его уровнять по привлекательности с детерминированным предложением, дающим те же результаты, которые ожидаются и от рискованного проекта, но только гарантированно.

**Премия за риск удельная** – надбавка к безрисковой ставке дисконтирования, уравнивающая рискованные проекты в привлекательности с безрисковыми.

**Проверки реализуемости** – стадия, приходящая на смену стадии концептуализации. Эта стадия подразумевает тесный контакт с пользователями и исполнителями. Проверяются техническая реализуемость и экономическая целесообразность предложений.

**Программно-целевое управление** – управление, ориентированное на достижение поставленных целей.

**Проектная структура** – организационная структура, имеющая функциональную (вертикальную) и проектную (горизонтальную) подструктуры.

**Производственный персонал** – лица, производящие продукцию. Профессионализация – удельный вес и важность труда профессионалов.

**Профессионалы** – лица, устанавливающие стандарты для других, например стандарты процесса труда, получаемых результатов, требуемых навыков и умений.

**Простая структура – структура, основанная на производстве единого** продукта и непосредственном руководстве и не имеющая вспомогательных служб. В простой структуре руководитель обладает всеми полномочиями и управляет при помощи прямого руководства.

**Радикальная трансформация** – смена состояния равновесия фирмы.

**Расписание работ** – структура работ, совмещенная с временными и ресурсными ограничениями.

**Рациональные интересы –** интересы всего предприятия в целом.

**Реальные денежные средства** – средства, пересчитанные с учетом инфляции.

**Реинжиниринг** – радикальное перепроектирование организации с целью улучшения издержек, качества, сервиса и времени.

**Рыночная система ценностей** – система ценностей, ориентированная на:

минимизацию упущенной выгоды;

раскрытие творческого потенциала;

оценку по конечному результату;

горизонтальные связи;

человеческую личность.

**Сила компании по отношению к клиентам** – способность влиять на цену и другие характеристики продаваемых товаров.

**Сила поставщиков по отношению к компании** – способность влиять на цену и другие характеристики поставок.

**Силовое воздействие** – действие, связанное с ограничением другого участника в достижении его целей.

**Силовое давление** – выделение одной точки зрения за счет других. Подход характеризуется конкуренцией и отношением "победитель – проигравший". Синергетический эффект – полезный эффект от взаимодействия подсистем.

**Системная оптимизация** – изменение параметров управляемой системы (предприятия), приближающее множество Парето к множеству желаемых состояний предприятия. Системная оптимизация также – планирование, включающее в себя модификацию подсистем с целью лучшего достижения поставленных целей.

**Ситуация выбора** – ситуация, имеющая более одного оптимального решения.

**Службы поддержки** – лица, напрямую не связанные с реализацией миссии, но до известной степени способствуют ее реализации, помогая другому персоналу.

**"Собака"** – товар, имеющий незначительную долю покупателей на практически стабильном сегменте рынка.

**Сознание** – логические схемы, а также все то, что осознается в процессе мышления и формирования решений.

**Соответствия подход** – подход, утверждающий, что типу окружающей среды должны соответствовать стратегия, организационная структура, функционирование фирмы.

**Социальный подход** к управлению – подход, основанный на перспективе получения будущих результатов, которая воодушевляет коллектив. Только коллектив, разделяющий общие видение, цели и стремления, способен решить стоящие перед организацией задачи. Стратегия в этом смысле аналогична личности для индивидуума.

**Специализация** – разделение труда с последующей координацией на основе стандартизации.

**Среднее время собирания денег (в днях)** – отношение дебиторской задолженности к объему продаж (в день):

Среднее время собирания денег (в днях) = Дебиторская задолженность / Объем продаж (в день).

**Стадия восстановления (сектора рынка**) – стадия, на которой границы уже поделены и покупатели закреплены за фирмами. В то же время спрос на товар еще не начал падать. Основной акцент переносится на закрепление границ и снижение издержек, что позволяет получать положительные финансовые поступления. Часть этих поступлений тратится на исследовательские работы и мероприятия по снижению издержек.

**Стадия зарождения (сектора рынка)** – стадия, характеризующаяся)

неопределенностью правил игры, технических норм и стандартов, скоростью роста;

большим количеством маленьких фирм.

**Стадия зрелости (сектора рынка)** – стадия, на которой сектор становится стабильным с устоявшимися правилами игры, нормами, стандартами и конкурентами.

**Стадия роста (сектора рынка)** – стадия, на которой компания еще не чувствует конкурентов и производит захват нового, никем не заполненного сегмента рынка. Основной акцент делается на освоение. На этом этапе прибыль идет на расширение производства.

**Стадия сбора урожая** – стадия, на которой потенциал снижения издержек исчерпан и границы являются уже поделенными и жестко закрепленными. Поэтому получаемая прибыль может быть потрачена на)

проведение инновационных мероприятий по "омоложению" продукта;

разработку и запуск в серийное производство новых перспективных продуктов.

**Стадия торговой войны** – стадия, на которой компания начинает чувствовать своих конкурентов. Акцент с освоения нового, не заполненного сегмента рынка переносится на передел торговых границ и ниш. Торговая война производится, в том числе и путем снижения цен, что не позволяет получать значительных доходов.

**Стадия увядания** – стадия, характеризующаяся)

нестабильным и неопределенным спросом;

наличием многочисленных замещающих продуктов;

переходом потребностей на качественно новые ступени развития.

Сегмент рынка перестает приносить прибыль. Следует предусмотреть меры по снятию товара с производства или его омоложению.

**Стандартное отклонение** – среднее отклонение от ожидаемого результата, возникающее при многократном повторении событий.

**Стоимость заемного капитала** – выплачиваемые проценты.

**Стоимость поддержания организации** – издержки и упущенная выгода, связанные с:

несогласованностью интересов:

менеджеров, акционеров и фирмы в целом;

рациональных, институциональных и политических;

необходимостью руководить, управлять и контролировать сотрудников;

формированием и осуществлением мер по поддержанию целостности организации.

**Стоимость собственного капитала** – норма прибыли, которую он приносит. Стоимость упущенной возможности – потерянный из-за отказа от реализации возможности доход.

**Стратегическая ориентация** – ориентиры, узловые моменты, правила, рекомендации, используемые при формировании стратегии.

**Стратегическое управление** – управление потенциалом.

**Стратегический план** – план развития потенциала предприятия.

**Стратегия** – качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия. Стратегия включает в себя управление целостностью коллектива, стремлениями сотрудников внести свои вклады в благополучие фирмы.

**Стратегия анализа** – наблюдение за основными конкурентами и гибкое реагирование на их действия.

**Стратегия выживания** – реагирование на наиболее сильные воздействия окружающей среды.

**Стратегия конкуренции** – продолжение основной стратегии, занимающейся методами конкурентной борьбы. Примерами стратегии конкуренции могут быть конкуренция ценой, качеством, сервисом, новизной, временем.

**Стратегии конкуренции** – это стратегия снижения цен, дифференциации и концентрации, конкурентной борьбы по каждой составляющей портфеля и различных видах деятельности.

**Стратегия концентрации** – перенесение акцентов на сегмент рынка и географическую зону.

**Стратегия обороны** – поиск и удержание сегмента рынка в условиях стабильной среды.

**Стратегия ликвидации** – стратегия, предполагающая перенесение акцента на продажи, свертывание деятельности и перемещение высвобождаемых ресурсов на новые, обещающие направления деятельности.

**Стратегия организации** – закономерность в формировании решений, которая определяет и проявляет)

цели и задачи;

политику;

план достижения целей;

сферу деятельности;

материальный и нематериальный вклад фирмы в благополучие собственников сотрудников, клиентов и общества.

**Стратегия основная** – стратегия роста, поддержания статус-кво или свертывания.

**Стратегия разворота** – стратегия ухода с увядающих сегментов, при которой высвобождающиеся в результате ухода ресурсы используются для роста на других, перспективных направлениях.

**Стратегия роста** – стратегия, нацеленная на поиск большого сегмента рынка с последующим использованием предоставляемых рынком новых возможностей.

**Стратегия поддержания статус-кво** – стратегия, направленная на сохранение стабильности. Достигается за счет улучшения качества, сервиса и цены товаров в той мере, в которой это необходимо для сохранения объема продаж или доли рынка. Эта стратегия не уступает своих позиций, но и не улучшает. Отсутствие ориентации на улучшение позиций не позволяет назвать стратегию поддержания конструктивной и ориентированной на будущее.

**Стратегия снятия сливок** – стратегия, состоящая в максимизации нормы прибыли.

**Стратегия ухода** – стратегия, ориентированная на постепенное сокращение объемов производства. Во время реализации этой стратегии прекращается рост:

производства;

объемов продаж;

доли рынка;

каналов продвижения продукции на рынок;

числа заводов;

оборудования.

**Структура работ** – разложение с учетом всех взаимосвязей сложной работы на более простые.

**Схема коммуникации** – схема частоты, направленности, окраски и других характеристик информационных потоков.

**Тактический план** – план использования потенциала предприятия.

**Тактическое управление** – управление использованием потенциала.

**Тип интеграции** – место, занимаемое партнерами по интеграции в производственном цикле.

**Точка безубыточности** – минимальный объем продаж (производства), при котором выручка компенсирует фиксированные и переменные издержки. Точка безубыточности может также называться точкой самоокупаемости и рассчитывается по формуле:

**Точка безубыточности** = Фиксированные издержки / (1- Удельные переменные издержки).

**Точка плановой прибыли** – минимальный объем продаж (производства), при котором не только покрываются полные издержки, но и получается требуемый объем плановой прибыли. Точка плановой прибыли рассчитывается по формуле:

**Точка плановой прибыли** = (Фиксированные издержки + Объем плановой прибыли) / (1 – Удельные переменные издержки).

**Трансакционные издержки** – издержки на открытие, завершение или смену деятельности.

Т**рансформация** – наиболее радикальное и революционное перепроектирование. Она затрагивает культуру и стиль существования фирмы. Трансформация начинается с проверки адекватности требованиям рынка эффективности и привычных стандартов.

**Удельные издержки (УИ)** – издержки, приходящиеся на единицу продукции. Удельные переменные издержки (УПИ) – переменные издержки, приходящиеся на единицу продукции.

**Уклонение от риска** – предпочтение детерминированной величины х перед случайной величиной ξ.

**Управление по целям** (конечным результатам) – управление, направленное на достижение поставленных целей.

**Управление рисками** – формирование политики по принятию экономически обоснованных рисков и нейтрализации воздействия факторов форс-мажора и рисков.

**Упущенная возможность** – возможность, которая не была использована по какой-либо причине.

**Упущенная выгода** – потери вследствие отказа от использования возможностей.

**Фиксированные издержки (ФИ)** – издержки, не зависящие от объема производства.

**Финансовый анализ** – анализ финансовой деятельности предприятия.

**Форма интеграции** – способ оформления отношений партнеров. **Функциональная дифференциация** – специализация по функциям, например по продаже, производству, закупкам.

**Функциональная организационная структура** – структура, основанная на консолидации функциональных ресурсов по специализированным подразделениям.

**Функциональная стратегия** – стратегия функционирования (в том числе выбора средств) с целью реализации стратегии конкуренции. Функциональная стратегия – продолжение стратегий основной и конкуренции.

**Функция полезности** – мера удовлетворенности.

**Цели** – желаемые состояния предприятия, для достижения которых оно готово приложить необходимые усилия. Цели являются формальным выражением видения предприятия.

**Цель абсолютная** – цель, связанная с достижением некоторых желаемых состояний без учета сопоставлений или соотношений.

**Цель структурная** – цель, связанная с сопоставлением или соотношением. Ценовая дифференциация – формирование нескольких вариантов цен в зависимости от подсегмента рынка.

**Центр стратегической активности** – подразделение, формирующее и принимающее стратегические решения.

**Цена исполнения опциона** – цена, по которой опцион позволяет купить или продать собственность.

**Человеческий капитал** – знания, умения, ноу-хау, аккумулированный опыт, капитализированные в сотрудниках фирмы.

**Чистая доходность продаж** – отношение чистого дохода к объему продаж)

Чистая доходность продаж = Чистый доход / Объем продаж.

**Чистая приведенная стоимость (ЧПС)** – дисконтированный доход за вычетом дисконтированных издержек. Чистая приведенная стоимость рассчитывается по формуле)

ЧПС = – Текущие инвестиции + (Прибыль первого периода / 1 + процентная ставка) +(Прибыль второго периода + [1 + процентная ставка]2) + …

**Чистый доход** – доход после уплаты процентов по кредитам и налогов.

**Эволюционный подход** – подход, рассматривающий фирмы как особи в популяции, ведущие борьбу за существование. Фирмы, наилучшим образом сумевшие адаптироваться к окружающей среде, получают конкурентные преимущества, наихудшим – проигрывают конкурентную борьбу и уходят с рынка.

**Экономические права подразделений** – права искать дополнительных производителей и поставщиков, самим формировать цены и условия договоров.

**Экономический анализ** – анализ, проверяющий согласованность управления предприятием с основными экономическими тенденциями и трендами.

**SWОТ ( Strong, Weak, Opportunities, Threats)** – анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также исходящих из внешней среды возможностей и угроз.

# ПРИЛОЖЕНИЯ