

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего образования
«ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Кафедра менеджмента факультета управления

Образовательная программа
38.04.02 – Менеджмент

Профиль подготовки

«Управление проектами и программами»

Уровень высшего образования
магистратура

Форма обучения – очная

Рабочая программа дисциплины составлена в 2015 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности):

38.03.02 – Менеджмент (уровень магистратура)

от «__» _____ 2015 г. № _____

Разработчик: **кафедра менеджмента, Эльдаров Э.М., д.г.н., проф.**

Рабочая программа дисциплины одобрена:

на заседании кафедры **менеджмента**

от «28» августа 2015г., протокол № 1

Зав. кафедрой _____ Гусейнов А.Г.

(подпись)

на заседании Методической комиссии факультета управления

от «31» августа 2015 г., протокол №1.

Председатель _____ Камалова Т.А.

(подпись)

Рабочая программа дисциплины согласована

с учебно-методическим управлением «1» сентября 2015 г.

_____ (подпись)

Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Современный стратегический анализ» входит в вариативную часть образовательной программы магистратуры по направлению

38.04.02 - Менеджмент

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой менеджмента.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с обоснованием, выработкой и принятием эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности менеджеров, а интеграцией всех знаний, определяющих профессионализм деятельности современного менеджера.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций выпускника: **общепрофессиональных – ОПК-1, профессиональных – ПК-2 и ПК-3.**

Преподавание дисциплины предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение следующих видов контроля: текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач и промежуточный контроль в форме экзамена.

Объем дисциплины 3 зачетные единицы, в том числе в академических часах по видам учебных занятий:

Се- ме- стр	Учебные занятия, в том числе:						СРС, в том числе экза- мен	Форма промежуточ ной аттестации (зачет, дифференци рованный зачет, экзамен
	Все- го	Контактная работа обучающихся с преподавателем,						
		Лек- ции	Лаборат. занятия	Практич. занятия	КСР	Консуль- тации		
11	28	6	–	18	–	1	–	3

1. Цели освоения дисциплины

Целью дисциплины «Современный стратегический анализ» является ознакомление студентов с основными понятиями, методами и практическим применением в различных сферах управления современного стратегического анализа как способа выявления и развития конкурентных преимуществ компании.

Задачи курса:

- познать фундаментальные факторы, определяющие успех в бизнесе;
- приобрести навыки анализа конкурентных преимуществ посредством идентификации, эффективного использования и развития способностей компании;
- научиться выработать стратегии развития фирмы (компании) или территориальной производственной системы, основанные на ее конкурентных преимуществах.

Объект изучения дисциплины – ресурсы, условия и органы управления фирмой (компанией, территориальной производственной системой), ее конкурентная среда и конкурентные стратегии.

2. Место дисциплины в структуре ООП магистратуры

Изучения данного курса базируется на изучении таких дисциплин, как общий менеджмент, стратегический менеджмент, общий маркетинг, организационное поведение.

Освоение дисциплины "Современный стратегический анализ" необходимо для последующего изучения таких дисциплин, как "Инвестиционный анализ", "Разработка организационно-управленческих решений", "Анализ финансово-экономической деятельности в корпорациях" и др.

Дисциплина входит базовую часть профессионального цикла учебного плана подготовки магистров, составленному на основании ФГОС ВПО по направлению подготовки 38.08.02 – Менеджмент.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины общепрофессиональных – ОПК-1, профессиональных – ПК-2 и ПК-3.

Дисциплина формирует следующие компетенции, которыми должен обладать выпускник по направлению подготовки 38.08.02 "Менеджмент" с квалификацией (степенью) «магистр» в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями основной образовательной программы:

ОПК-1 - умение использовать нормативно-правовые документы в своей деятельности

ПК-2 – способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

ПК-3 – готовностью к разработке процедур и методов контроля; способность выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами.

В результате изучения дисциплины студенты приобретают определенные знания, умения, навыки и области их применения.

Они должны:

Знать:

- основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента;
- основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития;
- значение стратегии для бизнеса, роль ценностей, видения и миссии компании;
- детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция;
- методики анализа привлекательности отрасли, в том числе модель пяти конкурентных сил Портера;
- методику анализа отраслевой структуры;
- методику анализа конкурентов и анализа сегментации рынка, особенности вертикальной сегментации;
- методику стратегического группового анализа;
- роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии;
- принципы формирования организационной структуры;
- обстоятельства, при которых фирма сможет создавать конкурентное преимущество перед соперниками;
- как способность к реагированию и инновациям могут создавать конкурентное преимущество;
- концепцию сравнительного национального преимущества и национальный "бриллиант" Портера
- многонациональные стратегии: глобализация и национальная дифференциация.

Уметь:

- управлять развитием организации;
- осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений;
- формулировать миссию и видение компании;
- применять анализ отраслевой структуры для прогнозирования прибыльности отрасли;
- выявлять факторы динамики конкуренции;
- проводить все стадии анализа рыночной сегментации: определение переменных, построение матрицы, анализ привлекательности сегмента, определение факторов успеха в сегменте, выбор широты охвата сегментов;
- использовать результаты анализа конкурентов и анализа сегментации для формулировки стратегии;
- определять принадлежность компании к стратегической группе при стратегическом позиционировании;
- идентифицировать и оценивать ресурсы фирмы;
- использовать результаты анализа ресурсов и способностей для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны фирмы и защищающие ее от внутренних слабостей;
- применять принципы организационного дизайна, позволяющие выбирать организационные структуры, соответствующие специфическим задачам бизнеса;
- прогнозировать, насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания;
- различать два основных типа конкурентного преимущества: по издержкам и дифференциации
- применять анализ конкурентного преимущества для оценки бизнес-стратегии;
- оценивать влияние национальных факторов на конкурентное преимущество.

Владеть:

- методикой построения организационно-управленческих моделей;
- методологией и методикой проведения научных исследований;
- подходами к постановке целей деятельности компании;
- навыками анализа конкурентов и анализа сегментации рынка;
- тактикой "подачи сигналов" в стратегическом управлении и взаимоотношениях конкуренции между фирмами;
- навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей компании для обеспечения устойчивого стратегического преимущества;
- практикой применения принципов организационной структуры;
- навыками анализа конкурентного преимущества в международном контексте.

4. Структура и содержание дисциплины (модуля).

4.1. Объем, структура и содержание дисциплины.

Объем дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 28 академических часов.

4.2. Структура дисциплины

№ п/ п	Раздел (модуль) дисциплины	Се- ме- стр	Неде- ля семе- стра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Экза- мен, зачеты	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)
				Лек- ции	Практ. занятия	Кон- сульт., самост. раб.		
Модуль 1								
1	Основы стратегического анализа	11	1-3	2	6	1	–	Индивидуальны й опрос, фронтальный опрос, деловая игра, выполнение кейса, тестирование, защита рефератов контрольная работа
2	Стратегическом анализ производственных систем	11	4-7	2	4	–	–	
Модуль 2								
3	Стратегическом анализ структуры и системы управления.	11	1-3	1	4	–	–	Фронтальный опрос, деловая игра, выполнение кейса, тестирование, защита рефератов контрольная работа
4	Стратегии конкурентного преимущества	11	4-7	1	4	–	–	
	Проведение зачета					–	3	
	ИТОГО: 28			8	18	1	3	

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Модуль 1: ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Тема 1.1. Понятие и уровни стратегии, основная схема стратегического анализа, включение принципов создания стоимости в стратегический анализ

Введение и цели. Роль стратегии в успехе компании. Основная схема стратегического анализа. Стратегическое соответствие. Краткая история стратегии бизнеса: Происхождение и предыстория. От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту. Значение стратегии.

Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия. Как создается стратегия: планирование или возникновение? Различные функции стратегического менеджмента в фирме. Стратегия как подкрепление решения. Стратегия как механизм координации. Стратегия как цель. Роль анализа в формулировании стратегии.

Цели, ценности и эффективность компании. Стратегия как стремление к созданию стоимости. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ. Оценка существующей эффективности деятельности. Постановка целей деятельности. Ценности, миссия и видение.

Тема 1.2. Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды, анализ отрасли – конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли. Анализ конкурентных преимуществ.

От анализа окружающей среды к анализу отрасли. Детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция. Анализ привлекательности отрасли.

Применение анализа отраслевой структуры. Описание структуры отрасли. Прогнозирование прибыльности отрасли. Стратегии изменения отраслевой структуры. Определение отрасли: где провести границы между отраслями. Отрасли и рынки. Определение рынков: субституция спроса и предложения.

От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха.

Модуль 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ

Тема 2.1. Кластерный подход в экономике. Модели Портера в анализе конкуренции – применение, недостатки, развитие. Анализ сегментации и анализ конкурентов. Стратегический групповой анализ.

Модель пяти факторов конкуренции Портера: 1) Конкуренция со стороны товаров-заменителей, 2) Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка, 3) Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами, 4) Рыночная власть покупателей, 5) Рыночная власть поставщиков.

Развитие модели пяти сил: Какое значение имеет отрасль? Комплементарные (дополнительные) товары: недостающая сила в модели Портера? Динамика конкуренции: творческое разрушение и гиперконкуренция

Вклад теории игр. Кооперация. Устрашение. Обязательства. Изменение структуры игры. Подача сигналов. Полезна ли теория игр?

Анализ конкурентов. Сбор данных о конкурентах. Схема прогнозирования поведения конкурентов. Применение результатов анализа конкурентов.

Анализ сегментации рынка. Использование сегментации. Стадии анализа рыночной сегментации.

Вертикальная сегментация: объединение прибылей. Стратегические группы.

Тема 2.2. Анализ ресурсов и способностей. Анализ структуры и системы управления. Вариантность стратегического анализа и прогноза.

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Стратегия, основанная на ресурсах и способностях. Ресурсы и способности как источники прибыли. Ресурсы фирмы: Материальные, Нематериальные, Человеческие ресурсы. Организационные способности: Классификация способностей. Структура способности. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей. Достижение и сохранение конкурентного преимущества, присвоение результатов конкурентного преимущества. Развитие ресурсов и способностей: отношения между ресурсами и способностями. Воспроизводство способностей. Развитие новых способностей. Подходы к развитию способностей.

Организационная структура и системы управления. Эволюция корпорации: Фирмы и рынки, Линейная и штатная структуры, Многоотраслевая корпорация. Принципы схемы организационной структуры. Иерархия в структуре организации. Применение принципов организационной структуры. Альтернативные формы организационной структуры. Управленческие системы координации и контроля: информационные системы, системы стратегического планирования, финансовое планирование и системы контроля, системы управления человеческими ресурсами, корпоративная культура как механизм контроля.

Особенности SWOT-анализа и его разновидностей. Применение SWOT-анализа на уровне фирмы и территориально-производственной системы. SWOT-анализа локальной и региональной системы природпользования.

Темы практических и / или семинарских занятий

Тема 1. Понятие и уровни стратегии, основная схема стратегического анализа, включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.

1. В чем заключается сущность стратегического соответствия?
2. Объясните значение стратегии для деятельности компании.
3. В чем заключается несовершенство методологии SWOT-анализа?
4. В чем состоит роль стратегического анализа при формулировании стратегии?

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Приведите примеры успешных бизнес-стратегий. Что явилось критерием и причиной успешности?
2. Сравните основные этапы эволюции стратегического менеджмента и разные определения стратегии. В чем заключается различие?
3. Изучите и приведите примеры понимания стратегии в различных контекстах.

Литература:

- 1, 2, 4, 6, 7.

Тема 2. Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды, анализ отрасли - конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли. Анализ конкурентных преимуществ.

1. Объясните, как выявлять основные структурные характеристики отрасли, которые влияют на конкуренцию и прибыльность.
2. Как на основании трендов в отрасли и ее структурах прогнозировать будущие изменения конкуренции и прибыльности?
3. Поясните процесс разработки стратегий, влияющих на структуру отрасли, с целью повышения ее прибыльности.

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Используя анализ отрасли, объясните почему в одних отраслях конкуренция сильнее, а прибыльность ниже, чем в других.
2. На практическом примере проиллюстрируйте, как анализировать конкуренцию и требования клиентов для того, чтобы выявить потенциальные возможности приобретения конкурентного преимущества в рамках отрасли (ключевые факторы успеха).

Литература:

1, 4, 6, 7, 9, 13.

Тема 3. Модель пяти сил Портера в анализе конкуренции – применение, недостатки, развитие. Анализ сегментации и анализ конкурентов. Стратегический групповой анализ.

1. Поясните, как анализировать воздействие товаров и услуг, комплементарных рыночному предложению фирмы, и выявлять возможности получения фирмой прибыли с помощью управления отношениями с поставщиками дополнительных (комплементарных) товаров.
2. В чем состоит важность теории игр для анализа конкуренции, в частности, чтобы извлекать потенциальную пользу из стратегий сотрудничества и применять угрозы, обязательства, подачу сигналов, устрашение и перехват для достижения и сохранения устойчивого конкурентного преимущества?

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Изучите материал, иллюстрирующий, как нужно использовать анализ конкурентов для прогнозирования их шагов, предсказывать вероятные действия и реакцию конкурентов в ответ на наши собственные конкурентные инициативы.
2. Проведите сегментирование отрасли на составляющие ее рынки, оцените относительную привлекательность рыночных сегментов и идентифицируйте различия в ключевых факторах успеха.
3. Предложите способ классифицировать фирмы, действующие в рамках отрасли, на стратегические группы исходя их сходства их стратегий.

Литература:

1, 2, 4, 5, 8, 12.

Тема 4. Анализ ресурсов и способностей. Анализ структуры и системы управления.

1. Опишите структуру организационной способности.
2. Приведите примеры ключевых индикаторов использования того или иного ресурса.

3. Объясните механизм использования потенциала прибыльности ресурсов и способностей.
4. Какие факторы и каким образом влияют на использование организационных единиц?
5. Сравните между собой альтернативные формы организационной структуры.

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Изучите "Практическое руководство: как заставить работать ресурсы и способности", примените данное руководство к анализу компании, в которой работаете, сделайте рекомендации по повышению эффективности использования ресурсов.
2. Изучите функциональную классификацию организационных способностей, примените ее к компании, в которой работаете.
3. Приведите примеры деятельности различных компаний по активизации использования ресурсов.
4. Объясните способы интеграции различных механизмов контроля в организации.

Литература:

- 1, 2, 4, 5, 6, 7, 10.

Тема 5. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества: лидерство по издержкам, дифференциация.

1. Объясните, как идентифицировать обстоятельства, при которых фирма может создать конкурентное преимущество перед соперниками.
2. Объясните, как способность к реагированию и инновации могут создавать конкурентное преимущество.
3. Каким образом можно прогнозировать, насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания.
4. Как осознать роль состояние ресурсов может повлиять на формирование новых возможностей для получения конкурентного преимущества.

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Научитесь различать два основных типа конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество дифференциации. Примените этот метод анализа для оценки способности бизнес-стратегии.
2. Приведите пример, как можно установить и сохранить конкурентное преимущество с учетом характеристик ситуации в отрасли.

Литература:

- 1, 3, 4, 5, 8, 11.

Тема 6. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.

1. Поясните, как применять инструменты отраслевого анализа к глобальным отраслям, в том числе идентифицировать воздействие торговли и прямого инвестирования на структуру отрасли и конкуренцию.
2. Как можно оценить решающие различия между национальными рынками одной и той же отрасли
3. Объясните, как проектировать организационные структуры и системы управления, пригодные для реализации международных стратегий.

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Проведите анализ того, как национальная окружающая среда фирмы воздействует на ее конкурентное преимущество, в частности как национальный контекст влияет на ресурсы и способности фирмы и выбор стратегий, с помощью которых фирма может лучше всего эксплуатировать эти национальные условия.

2. Приведите практический пример того, как формулировать стратегии для эффективного использования бизнес-возможностей за рубежом, в том числе стратегии проникновения на зарубежные рынки и стратегии производства за рубежом, и определять степень глобализации или национального дифференцирования.

Литература:

1, 2, 3, 5, 8, 13.

5. Образовательные технологии

В процессе преподавания дисциплины «Современный стратегический анализ» применяются разнообразные виды образовательных технологий:

- интерактивные лекции;
- семинары, на которых обсуждаются основные проблемы, освещенные в лекциях и сформулированные в домашних заданиях;
- письменные и/или устные домашние задания;
- кейс-стади;
- консультации преподавателя;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарским занятиям, выполнение указанных выше письменных работ.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Возрастает значимость самостоятельной работы студентов в межсессионный период. Поэтому изучение курса «Современный стратегический анализ» предусматривает работу с основной специальной литературой, дополнительной обзорного характера, а также выполнение домашних заданий.

Самостоятельная работа студентов должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы, их содержание и форма контроля приведены в форме таблицы.

Самостоятельную работу студентов (СРС) можно разделить на *текущую* и *творческую*.

Текущая СРС – работа с лекционным материалом, подготовка к практическим и семинарским занятиям с использованием указанной литературы и интернет-ресурса; опережающая самостоятельная работа; выполнение домашних заданий; изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку; подготовка к контрольной работе, зачету, экзамену.

Освоение теоретического материала в виде индивидуальной письменной работы с использованием дополнительной литературы (выполнение домашнего задания). Нарбатываются навыки фиксации прочитанной информации. Работа с конспектами, литературой, составление аннотаций, реферирование. Сдают преподавателю, работа оценивается (12 балл).

Пример. Студенты, используя основную и дополнительную литературу, в табличной форме приводят необходимые качества и способности менеджера.

Рекомендации по выполнению кейсов, ситуационных задач для студентов. Решение практических ситуаций (кейсов, ситуационных задач) – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем и применения полученных знаний на практике. Данный вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, полученных в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Это позволяет студенту научиться видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и нестандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности. При решении практической ситуации студенты должны:

1) представить рассуждение по поводу необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

При выполнении задания следует придерживаться следующей методики решения кейсов и ситуаций. Студентам целесообразно предложить следующую наиболее полную «типовую» схему предварительной подготовки к разбору конкретной ситуации:

1. Обобщение. Короткая, ясная и четкая констатация факта или события в ситуации, оценка результата развития события.

2. Формулирование проблемы. Краткая суть проблемы без симптомов и готового решения.

3. Участники событий: люди, их характеристики и высказывания; характеристика организаций.

4. Хронология событий. Может быть представлена в форме таблицы (вчера, сегодня, завтра).

5. Концептуальные вопросы. Требуют изучения лекции по теме практического занятия или самостоятельной проработки проблемы.

6. Альтернативные решения. Перечисляются возможные, по мнению студента, направления действий. Приводятся аргументы и оценивается каждая альтернатива. Предполагаются возможные положительные и отрицательные последствия выбора. Выбирается оптимальный вариант разрешения конкретной ситуации.

7. Рекомендации. Необходимо мотивировать выбранный вашей подгруппой или лично вами курс действий, приводящих к разрешению проблемы, и объяснить причины и рациональность его выбора.

8. План действий. Следует описать направление, ход действий и конкретные шаги по реализации выбранного курса, а также оценить, разрешена ли проблема.

9. Корректировка плана действий. После представления всех планов действий рабочих подгрупп осуществляется корректировка, если это необходимо, собственного плана и курса действий. Далее следуют ответы на замечания преподавателя.

10. Устранение «узких мест». Необходимо оценить соответствие личного видения ситуации и разобранных фактов ситуации, выявить пробелы – «узкие места» – в теоретических знаниях по курсу и практических навыках и умениях и стремиться к их устранению с помощью преподавателя, студентов других рабочих подгрупп и самостоятельной проработки управленческих проблем.

Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа (ТСР) – поиск, анализ, структурирование информации по индивидуальному заданию с использованием

интернет-ресурсов для подготовки презентаций и докладов, написания рефератов, эссе на заданные темы.

Подготовка к семинарским занятиям и деловым играм, в частности, в виде разработки презентаций. При подготовке презентации важно раскрыть тему презентации. Оценивается умение студента логично выстроить текст и грамотно проиллюстрировать его.

Основные правила осуществления презентаций:

- презентация должна содержать не менее 15 слайдов;
- в каждом слайде должен быть текст и иллюстрация (график, схемы, диаграммы);
- слайды должны быть прокомментированы;
- студент должен ответить на вопросы, возникающие в процессе презентации;
- демонстрируются презентации на семинарах и деловых играх в течение семестра;

К ТСР относятся также подготовка рефератов и докладов, написание эссе, использование средств электронного обучения, работа в Интернете.

Поиск информации. Данный вид самостоятельной работы студентов предполагает сбор, обработку и представление информации по темам лекционного материала с более глубокой проработкой некоторых вопросов. Выполнение данного вида самостоятельной работы рекомендуется проводить в следующей последовательности:

- формирование перечня вопросов, необходимых для освещения в рамках выбранной темы;
- составление плана получения информации;
- работа с литературными и другими информационными источниками;
- систематизация полученных данных;
- подготовка отчета по теме;
- подготовка презентации к отчету.

Перечень тем для поиска информации соответствует содержанию разделов и тем дисциплины, представленных в программе.

Отчеты по данному виду самостоятельной работы заслушиваются на аудиторных занятиях (лекциях или семинарских занятиях) по соответствующей теме.

Подготовка доклада. Данный вид самостоятельной работы студентов предполагает подбор информации и выступление перед аудиторией с представлением результатов на заданную тему. Темы докладов могут соответствовать темам лекционного материала с более глубокой проработкой некоторых вопросов, кроме того, доклад может быть подготовлен на основе написанного реферата или выполненного творческого задания.

Подготовку доклада рекомендуется проводить в следующей последовательности:

- формирование перечня вопросов, необходимых для освещения в рамках выбранной темы;
- работа с литературными и другими информационными источниками;
- систематизация полученных данных;
- подготовка плана доклада;
- подготовка презентации к докладу.

При подготовке доклада необходимо соблюдать следующие требования:

- время доклада не должно превышать 15 минут;
- следует избегать большого количества определений;
- для наглядности представления работы следует пользоваться мультимедийным проекторами;
- количество иллюстрационного материала к докладу не должно превышать 10 листов;
- доклад должен иметь логическое построение и завершаться выводами по работе;
- выступления с докладами проходят на практических занятиях по соответствующей теме.

Задания для самостоятельной работы, их содержание и форма контроля приведены в форме таблицы.

Контроль самостоятельной работы студентов

Примеры заданий для самостоятельной работы

Кейс «Отель Лазурный берег»

- 1) прочитать условия кейса «Отель Лазурный берег»,
- 2) ответить на три вопроса письменно, подробно обосновав свое мнение, используя при этом теоретический материал лекций:
 1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
 2. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
 3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

Кейс "Сотовая связь раздавила пейджинг"

1. Прочитайте кейс
2. Определите тип среды, в которой развивается конкуренция между двумя отраслями услуг связи. Обоснуйте свой ответ.
3. К какому типу стратегий можно отнести предложенные в кейсе? Возможны ли другие стратегии? Обоснуйте свой ответ.

Тематика рефератов:

При изучении дисциплины «Современный стратегический анализ» магистранты пишутся рефераты по каждому разделу.

1. Типологии конкурентных стратегий – теория и практические примеры.
2. Процесс принятия стратегических решений в действии – на примере реальной компании.
3. Методы анализ внешней среды – теория и практические примеры.
4. Определение конкурентной позиции организации – теория и практические примеры.
5. Аудит ресурсов и ключевых компетенций организации – теория и практические примеры.
6. Сравнительный анализ (benchmarking) – виды, методология, практические примеры.
7. Оценка баланса ресурсов организации – теория и практические примеры.
8. Учет культурного аспекта и ожиданий заинтересованных сторон в разработке и реализации стратегии (на практических примерах).
9. Власть как фактор разработки стратегии: источники власти в организации, источники власти для внешних заинтересованных сил, методы оценки силы влияния (на примерах).
10. Основные конкурентные стратегии Портера – теория, примеры, анализ реализации.
11. Альтернативные методы стратегического развития: внутреннее развитие, слияния и поглощения, совместное развитие и альянсы - на примерах.
12. Оценка приемлемости стратегий: критерии оценки, структура процесса оценки, стратегическая логика.
13. Методы анализа результатов деятельности: анализ прибыльности, анализ "издержки/выгоды", анализ полезности для собственников капитала (акционеров) – теория и примеры.
14. Методы анализа стратегических рисков (любые 3-4) – теории и примеры:
 - Определение финансовых параметров
 - Анализ чувствительности
 - Матрицы решений
 - Модели-симуляторы

- Эвристические модели
 - Анализ реакции собственников капитала (акционеров)
 - Анализ возможностей
 - Анализ потоков финансирования
 - Анализ точки безубыточности
 - Анализ использования ресурсов
15. Планирование ресурсов на корпоративном уровне – методы распределения и примеры реализации.
16. Планирование ресурсов на рабочем уровне (уровне предприятия) - методы распределения и примеры реализации.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Задания для промежуточного контроля

1. Прочитать рекомендации по анализу кейсов на стр. 434-442 (источник [1]).
2. Прочитать и понять кейс, провести анализ ситуации изученными методами (оценка и анализ внешней среды, анализ конкуренции, анализ конкурентов, и т.п.), результат оформить преимущественно табличным способом.
3. Ответить на поставленные в кейсе вопросы, мотивировав свой ответ данными, полученными из разных видов стратегического анализа.

Примеры кейсов – источник [1]:

1. Ситуация для анализа 12. Компания Callaway Golf
2. Ситуация для анализа 17. Компания Campbell Soup в 2000 году
3. Ситуация для анализа 9. Конкуренция в отрасли розничных брокерских услуг в 2000 году.
4. Ситуация для анализа 15. Ben&Jerry в Японии.
5. Ситуация для анализа 13. Dgkoop.com

Контрольные вопросы для итогового занятия

Матрицы диверсификации

- 1) Представить абстрактную компанию по производству продукции, указать вид компании и какой основной продукт производится.
- 2) Для этой компании составить примеры стратегий по каждому виду внутренней диверсификации согласно матрице диверсификаций, приведенной ниже (эта же матрица приведена в раздаточном материале к лекциям). Внешнее развитие рассматривать не нужно. Ответ оформить в виде матрицы!
- 3) Выполнить пункты 1) и 2) также для компании, предоставляющей услуги.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная литература:

1. **Грант Р.М.** Современный стратегический анализ. 5-е изд. Серия: Классика МВА. М.: Изд.: Лидер, 2011.
2. *Хорин А.Н., Керимов В.Э.* Стратегический анализ. М.: Изд. Эксмо, 2011.
3. *Ильшев А.М., Ильшева Н.Н., Селевич Т.С.* Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России. М. : Изд. Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010.

4. Томпсон-мл Артур. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание М.: "Вильямс", 2014.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Дело, 2008.

б) дополнительная литература:

6. Акио Морита. Сделано в Японии. – М.: Прогресс, 2014.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2014.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Изд-во МГУ, 2011.
9. Котов В.И. Советы менеджеру. Как работать с иностранным партнером при выходе на внешний рынок. М., 2013.
10. Рождерс Ф. Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: человек – фирма – маркетинг. – М.: Прогресс, 2012.
11. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М.: Наука, 2012.
12. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. М.: Экономика, 2011.
13. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2005. 384 с.

**9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети
«Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

Программное обеспечение курса определяется использованием общепользовательских программ в оболочке Windows, поисковыми программами в системе Интернет, специальными поисковыми программами электронной библиотеки ДГУ.

Особое внимание необходимо уделить архивному электронному журналу "Менеджмент в России и за рубежом" [Электронный ресурс] // Архив с полными текстами публикаций журнала "Менеджмент в России и за рубежом" в рамках проекта "Корпоративный менеджмент". URL: <http://www.cfin.ru/press/management/> (дата обращения 01 мая 2014).

Другой важный сайт – "Корпоративный менеджмент" (<http://www.cfin.ru/>) – независимый проект, направленный на сбор и предоставление методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и маркетингу. Среди материалов сайта: аналитические статьи, книги и курсы лекций, бизнес-планы реальных предприятий, руководства, ссылки на другие источники информации в Интернет.

Internet-ресурсы

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» / <http://www.biblioclub.ru/>
2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам / <http://window.edu.ru/window/library>
3. Библиотека Я. Кротова / <http://www.krotov.info/>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам / <http://window.edu.ru/window/library>
5. Мировая цифровая библиотека / <http://wdl.org/ru/>
6. Публичная Электронная Библиотека / <http://lib.walla.ru/>
7. Российское образование. Федеральный портал. / <http://www.edu.ru/>
8. Русский гуманитарный интернет-университет / <http://www.i-u.ru/biblio/links.aspx?id=6>
9. Университетская библиотека / <http://www.biblioclub.ru/>

10. Электронная библиотека Российской государственной библиотеки / <http://www.rsl.ru/ru/s2/s101/>
11. Электронная библиотека учебников / <http://studentam.net/>
12. Электронная библиотека IQlib / <http://www.iqlib.ru/>
14. Официальный сайт Президента Российской Федерации // www.kremlin.ru
15. Официальный сайт Министерства иностранных дел Российской Федерации // www.mid.ru
16. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации // www.economy.gov.ru
17. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики // www.gks.ru
18. Сайт аналитического центра Юрия Левады (Левада-центр) // www.levada.ru
19. Сайт Института современного развития (ИНСОР) // www.riocenter.ru
20. Сайт журнала «Эксперт» // www.expert.ru
21. Сайт Общественной палаты России // www.oprf.ru
22. Сайт ИноСМИ // www.inosmi.ru

Тематический план поведения занятий в интерактивной форме

Удельный вес занятий проводимых в интерактивной форме (лекция-беседа, лекция-дискуссия, лекция-консультация, проблемная лекция, деловая игра, кейс-метод) определяется главной целью программы и особенностью контингента учащихся, а также содержанием дисциплин. В учебном процессе они должны составлять в целом не менее 10 часов аудиторных занятий.

Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения лекционных и практических занятий необходим компьютер и проектор, а также, по возможности, доступ в Интернет для возможности немедленного получения информации. Требуется учебная аудитория на 30 мест с мультимедийным проектором для проведения лекционных занятий.

Дополнительные источники:

- компьютерное и мультимедийное оборудование ДГУ;
- поисковые сайты Интернета, сайт ДГУ;
- методические рекомендации по изучению дисциплины;
- публикации Росстата и Дагестанстата.

В процессе чтения лекций и проведения практических занятий используются мультимедийные технологии (в частности, на основе программы Microsoft PowerPoint, которая используется автором при чтении лекций и рекомендована к использованию магистрами при подготовке докладов и творческих работ.

Методические указания студентам

Самостоятельная работа студента состоит из нескольких отдельных блоков: анализ лекционного материала; подготовка к семинарским занятиям; чтение и реферирование специальной литературы; выполнение письменной контрольной работы; подготовка к экзамену.

Анализ лекционного материала. Пройденный на лекциях материал, как правило, носящий теоретико-методологический характер, требует обязательной самостоятельной рефлексии студента. Для более эффективного освоения курса целесообразно анализировать лекционный материал следующим образом: повторно прочитав конспект лекции, необходимо пристальное внимание уделить ключевым понятиям темы,

обратившись к справочной и рекомендованной учебной и специальной литературе. Следующий шаг – реконструкция максимального количества междисциплинарных связей пройденного материала с другими темами курса. Письменная фиксация найденных междисциплинарных связей каждой изученной темы в тетради поможет глубже понять основные методологические принципы, лежащие в основе теории организации как науки. Следующий прием – поиск подтверждающих и критических аргументов к каждой изученной теме. Указанные аргументы должны представлять как минимум два базовых видения: обыденный, жизненный опыт студента и научные аргументы других организационно-управленческих концепций и теорий. Весьма полезно фиксировать в конспектах лекций найденные аргументы для последующего содержательного анализа и обсуждения на семинарах. Поиск студентом критических аргументов помогает развитию специфических навыков и умений, весьма актуальных в условиях мультипарадигмальности теории организации, является основой формирования у студентов научного подхода. Основное требование к найденным аргументам – они должны быть тщательно обоснованы. Критика ради критики также мало продвигает к научному знанию, как и догматическое принятие всех постулатов, произносимых преподавателем.

Подготовка к семинарским занятиям. Поскольку активность студента на семинарах является предметом внутрисеместрового контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление на семинаре по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. В связи с указанным требованием целесообразно иметь отдельную тетрадь для докладов на семинарах. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди студентов группы, в результате которого отдельный студент является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым студентом. Для более эффективной подготовки к семинарским занятиям целесообразно активно использовать ресурсы сети Интернет. Можно обращаться и к другим Интернет-ресурсам, однако, в любом случае, необходимо выдерживать единое требование – исчерпывающая ссылка, обеспечивающая возможность проверки источника информации, обязательна. Всегда выступавшее основным средством подготовки к семинарским занятиям, и, несмотря на развитие Интернета, сохранившее свою значимость и в рамках данного курса, является чтение и реферирование учебной и специальной научной литературы.

Чтение и реферирование учебной и специальной литературы. Изучение учебной и специальной литературы к курсу (как основной, так и дополнительной) является важнейшим требованием и основным индикатором освоения содержания курса. Основные методические рекомендации к чтению специальной литературы следующие:

- Не рекомендуется допускать чтение вступления, введения и других вспомогательных частей текста, выступающих в качестве инструментов, организующих навигацию по тексту и позволяющих более глубоко понять авторский замысел;

- Весьма продуктивным является чтение текста с параллельным выписыванием основных теоретических постулатов, авторской аргументации, интересных примеров и других фрагментов текста в виде цитат. Цитаты должны быть точными, с указанием автора текста, страницы и полного описания источника. Цитаты можно выписывать обычным способом, но в этом случае целесообразно завести специальную тетрадь. Самый продуктивный способ – ввод цитат сразу в текстовый редактор компьютера и создание отдельного файла, например, в Microsoft Word, с названием «Цитаты». Удобство электронной версии заключается в возможностях оперативного поиска необходимой цитаты по ключевым словам, автору и т.д., а также в простоте последующего создания собственных текстов, как правило, набираемых на компьютере. Собственный «банк цитат» в дальнейшем крайне облегчит написание различных письменных работ, таких как

контрольная, курсовая или дипломная работа;

- Эффективно чтение с записью «мемосов» – собственных мыслей или комментариев, возникающих по ходу чтения текста. Человеческая память ненадежна, и в дальнейшем есть риск забыть эвристичную идею, возникшую гипотезу, которые могут дать интересные результаты. Технически это также удобнее делать на компьютере по аналогии с «банком цитат»;

- Особое внимание необходимо уделять анализу библиографии, т.к. читая текст по интересующей вас теме, можно сэкономить немало времени на поиск других важных источников, воспользовавшись проделанной автором текста работой по составлению списка важнейших текстов, затрагивающих или развивающих данную тему.

Подготовка к экзамену. Итоговый контроль освоения курса проводится в форме экзамена. Вопросы к экзамену составлены таким образом, что затрагивают все основные темы курса, носят характер зондирования как теоретико-методологических, так и методико-процедурных знаний студента. Особое внимание рекомендуется уделить работе с понятийным аппаратом теории организации, базовыми теориями и концепциями. Основными материалами для подготовки к экзамену являются: конспекты лекций, материалы к семинарам, учебная и справочная литература.

Однако недостаточно просто прослушать курс лекций. Важно заинтересоваться экономическими проблемами организационного поведения, попытаться стать активным участником управленческого процесса, что предполагает самостоятельную, активную, творческую работу студентов.

Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

1. Прежде чем приступить к изучению курса «Современный стратегический анализ» внимательно изучите содержание и структуру УМК по данной дисциплине.

2. Имея УМК по «Современный стратегический анализ», перед лекцией прочтите и уясните название лекции и ее содержание.

3. Прочтите конспект прослушанной лекции, основную и дополнительную литературу по теме.

4. Изложите свое понимание темы.

5. Выявите дискуссионные вопросы и сформулируйте свою точку зрения на них, аргументируя ее.

6. После ознакомления с теоретическим материалом ответьте на вопросы для самопроверки.

7. Закрепление материала проводится на семинарских занятиях или в результате самостоятельной работы. Каждая тема курса должна быть «проработана» студентом в той или иной форме.

Практические занятия включают в себя детальный анализ теоретического материала по изложенной в разделе 3 тематике лекционных и семинарских занятий. Формы анализа предполагают интерактивное взаимодействие преподавателя и студентов, обсуждение особенностей и альтернатив решения возникающих проблем и вопросов.

При подготовке к семинарским занятиям необходимо:

- внимательно ознакомиться с тематикой семинара;

- прочесть конспект текста лекции по теме, изучить рекомендованную литературу;

- составить краткий план ответа на каждый вопрос семинарского занятия;

- проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки;

- если Вам встретились незнакомые термины или имена, обязательно обратитесь к словарю и зафиксируйте их в Вашей тетради.

- выполнить задание по теме семинарского занятия.

Все письменные задания выполняются в тетради для семинарских занятий. Тематика домашних заданий: выполняются по рекомендуемым темам; допускается написание домашних заданий по самостоятельно выбранным студентам темам по согласованию с преподавателем.

Основные требования: В домашних заданиях должно быть четко сформулированы: актуальность выбранной темы, рассматриваемая проблема, цели и задачи работы. Работа должна иметь заключения и выводы, сноски на используемую литературу. Необходимо продемонстрировать способности автора к аналитическому мышлению, изложить критический анализ описываемых им ситуаций, подходов, точек зрения. Работа должна быть представлена в машинописном виде, объемом не менее 7-8 страниц, содержать титульный лист и список использованной литературы

Глоссарий

Активы – статьи баланса, отражающие состав и размещение хозяйственных средств предприятия (основного и оборотного капитала) в денежной оценке на определенную дату.

Амортизация – процесс постепенного перенесения стоимости средств труда по мере их износа на производимый с их помощью продукт.

Амортизационная политика – политика предприятия, предусматривающая выбор соответствующих методов амортизации долгосрочных активов, способствующая снижению налогооблагаемой базы, ускоренному формированию собственных инвестиционных ресурсов.

Анализ – метод исследования, заключающийся в рассмотрении отдельных сторон, свойств, составных частей предмета анализа.

Анализ безубыточности – анализ, основанный на зависимости между доходами, издержками и прибылью, позволяющий определить точку безубыточности.

Акционерное общество – организационно-правовая форма коммерческой организации, уставный капитал которой формируется путем выпуска акций. Акционерное общество признается юридическим лицом и отвечает по обязательствам в пределах принадлежащего ему имущества.

Акция – ценная бумага, удостоверяющая внесение вклада в уставный капитал акционерного общества. Дает ее владельцу право на получение части прибыли в форме дивиденда и участие в управлении делами акционерного общества.

Аннуитет – равномерные платежи или поступления денежных средств через одинаковые периоды времени по одинаковой ставке процента.

Аренда – предоставление имущества, земельной площади, помещений и т.п. во временное пользование за плату. Аренда не влечет за собой изменения права собственности.

Арендная плата – вознаграждение, взимаемое арендодателем с арендатора за сданное во временное пользование имущество, помещение или землю. Величина арендной платы включает амортизационные отчисления от стоимости арендованного имущества и часть дохода от использования имущества, устанавливаемую на договорной основе, но, как правило, не ниже банковского процента.

Акциз – косвенный налог, взимаемый с отдельных товаров в силу их высокой доходности (табачная продукция, нефтепродукты) и монополии государства на их производство (алкогольные напитки).

Бухгалтерская отчетность – единая система показателей, отражающих имущественное и финансовое положение экономического субъекта и результаты его хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по результатам отчетного периода и по состоянию на отчетную дату по установленным формам.

Бухгалтерский баланс – форма бухгалтерской отчетности, отражающая состояние хозяйственных средств предприятия и их источников в денежной оценке на определенную дату. Состоит из двух частей – актива и пассива, итоги которых должны быть равны.

Банкротство – процесс признания предприятия – должника неплатежеспособным.

Безнадежные долги – величина счетов к получению, которые никогда не будут инкассированы (оплачены).

Бюджет (смета) – количественный план в денежном выражении, в том числе, финансовый план образования и использования денежных фондов предприятия.

Валютный курс – цена денежной единицы одной страны, выраженная в денежной единице другой страны на определенную дату.

Вексель – платежный документ, ценная бумага, свидетельствующая о предоставлении коммерческого кредита, обслуживающего движение товаров; письменное долговое обязательство подписавшего его лица уплатить указанную сумму денег к определенному сроку.

Воспроизводство – непрерывно возобновляемый процесс производства, сопровождаемый кругооборотом капитала.

Гарантийное обязательство – форма обеспечения банковской ссуды.

Генеральный бюджет (смета) – финансовый документ, охватывающий всю деятельность предприятия.

Денежный поток – оборот денег, непрерывно происходящий во времени в форме денежных платежей и расчетов. Разница между притоком и оттоком денежных средств составляет чистый денежный поток, который может быть положительным и отрицательным.

Дебиторская задолженность – сумма счетов к получению; форма временного отвлечения средств из оборота предприятия, возникшего в результате поставки товаров, работ или услуг в кредит.

Депозит – вклады в банках, сберегательных кассах; ценные бумаги, переданные на хранение в кредитные учреждения.

Дивиденд, дивидендный доход – часть прибыли акционерного общества, ежегодно (или с другой периодичностью) распределяемая между акционерами в соответствии с количеством и видом акций, находящихся в их владении.

Дивидендная политика – политика распределения чистой прибыли акционерного общества, определяющая соотношение выплачиваемой в виде дивидендов и капитализируемой ее части; может предусматривать выплату дивидендов на акцию в стабильном размере, постоянно растущем размере и т. д.

Дисконтирование – метод приведения будущей стоимости денег к их стоимости в текущем периоде.

Дисконтная ставка – ставка процента, по которой будущая стоимость денег приводится к настоящей их стоимости, т. е. по которой осуществляется процесс дисконтирования.

Долгосрочные активы – материальные и нематериальные активы предприятия со сроком службы (периодом использования) более одного года. К долгосрочным активам относятся основные средства, незавершенные капитальные вложения, долгосрочные финансовые вложения и другие аналогичные активы.

Долгосрочные финансовые вложения – финансовые вложения, рассчитанные на длительный период времени (свыше 1-го года), в уставные капиталы предприятий и коммерческих организаций, долгосрочные займы.

Заемный капитал – капитал банков и других организаций, используемый предприятиями в денежном обороте на условиях кредитного договора (сумма краткосрочных и долгосрочных пассивов баланса).

Залог – способ обеспечения исполнения обязательств, в том числе договора займа.

Запас финансовой устойчивости – объем произведенной продукции, обеспечивающий определенную устойчивость финансового положения. Он равен разности между фактическим или планируемым объемом производства и продажи продукции и точкой окупаемости. Показывает возможность снижения объема производства и реализации продукции до критического объема (точки безубыточности)

без ущерба для производственной деятельности предприятия. Любое увеличение объема производства и продаж выше точки окупаемости приносит прибыль.

Затраты – расходы, которые несет предприятие в процессе осуществления своей деятельности. Выделяют затраты долгосрочные (связанные с осуществлением капитальных вложений, приобретением долгосрочных финансовых активов и т.п.) и текущие (представляющие собой издержки производства, издержки обращения, а также включаемые в их состав налоговые платежи). В свою очередь, в составе текущих затрат выделяют постоянные и переменные затраты.

Инвестиции – движимое и недвижимое имущество, интеллектуальные ценности, права пользования землей и другими ресурсами. Это также затраты денежных средств на воспроизводство капитала, на его поддержание и расширение. Инвестиции делятся на чистые и трансфертные. Чистые инвестиции – это вложения капитала, направленные на расширение и модернизацию основных фондов. Трансфертные инвестиции – затраты денежных средств, ведущие лишь к смене собственника. К ним относятся: покупка акций, или мэрджер (поглощение одной фирмы другой фирмой).

Инвестиционные фонды – финансовые институты, участники рынка ценных бумаг, осуществляющие эмиссию собственных акций и инвестиции в ценные бумаги других эмитентов, торговлю ценными бумагами, владеющие инвестиционными ценными бумагами.

Инжиниринг – технические услуги по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции. Это консультации, экспертиза проектов, техническое обучение, передача технической информации.

Ипотека – залог земли и недвижимого имущества в обеспечение обязательств.

Ипотечный кредит – кредит под залог недвижимости.

Инфляция – обесценение бумажных денег и безналичных денежных средств. Представляет переполнение каналов денежного обращения относительно товарной массы, что проявляется в росте цен.

Капитальные вложения – инвестиции в воспроизводство основных фондов. Осуществляются в форме нового строительства, расширения, реконструкции и технического перевооружения.

Качество дебиторской задолженности – вероятность ее получения в полной сумме. Показателями этой вероятности является срок образования задолженности, удельный вес просроченной задолженности в общей ее сумме.

Коммерческий кредит – товарная форма кредита, возникающая при отсрочке платежа; долговое обязательство, оформленное векселем.

Консолидированная финансовая отчетность – финансовая отчетность группы компаний, составленная как финансовая отчетность единой компании.

Коэффициент абсолютной ликвидности – отношение денежных средств и легко реализуемых краткосрочных финансовых вложений к текущим пассивам.

Коэффициент автономии – один из основных показателей, характеризующих общую финансовую устойчивость предприятия. Он определяется отношением суммы собственного капитала к сумме всех источников финансирования. Чем больше размер этого коэффициента, тем выше финансовая устойчивость предприятия.

Коэффициент быстрой (критической) ликвидности – отношение суммы денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности к текущим пассивам.

Коэффициент текущей ликвидности – отношение текущих активов к текущим пассивам.

Краткосрочные финансовые вложения – финансовые вложения, рассчитанные на короткий период (до 1-го года), в высоколиквидные ценные бумаги, в том числе краткосрочные казначейские обязательства государства, облигации, акции, депозитные

сертификаты, краткосрочные векселя, временная финансовая помощь другим предприятиям.

Кредит – предоставление денег или товаров в долг на срок на условиях возвратности и с уплатой процента.

Кредитный риск – опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору, т. е. риск невозврата кредита.

Кредиторская задолженность – задолженность, возникающая при расчетах с поставщиками и другими кредиторами; временное использование в денежном обороте средств кредиторов.

Кризис неплатежеспособности – взаимные неплатежи предприятий, вызванные дефицитом наличной или безналичной денежной массы.

Курс акции – цена, по которой акция покупается и продается; сравнительная величина дохода по акции и гарантированного дохода.

Лизинг – особая форма кредитования покупки основных средств; основана на трехстороннем соглашении между лизингодателем, лизингополучателем и продавцом имущества, предполагает выкуп имущества лизингополучателем и выплату лизинговых платежей лизингодателю.

Ликвидность – способность предприятия быстро погашать свою задолженность; характеризует готовность и скорость, с которой оборотные средства могут быть превращены в денежные в результате их реализации.

Ликвидность дебиторской задолженности – скорость, с которой она будет превращена в денежные средства; ликвидность зависит от уровня оборачиваемости.

Маржинальная (предельная) прибыль – разность между выручкой от продажи продукции и переменными издержками. Она отличается от суммы прибыли от продажи на величину постоянных издержек.

Накопление – возрастание капитала в результате выгодных инвестиций.

Налог – обязательный взнос в бюджет, осуществляемый плательщиками налога в соответствии с законодательными актами.

Нематериальные активы – ценности, не являющиеся физическими объектами, но имеющие стоимостную оценку (патенты, товарные знаки, «ноу-хау» и т.п.), находящиеся в распоряжении предприятия, обеспечивающие получение дохода.

Неустойка – сумма, которую должник обязан уплатить кредитору в случае неисполнения или некачественного исполнения обязательств.

Нормирование – процесс научно обоснованного расчета оптимальных норм и нормативов, направленный на обеспечение эффективного использования производственных ресурсов.

Нормирование оборотных средств – процесс установления минимальной расчетной суммы денежных средств, постоянно необходимых предприятию для организации предпринимательской деятельности.

«Ноу-хау» – совокупность технических, технологических, коммерческих и других знаний, оформленных в виде технической документации, навыков и производственного опыта, необходимых для организации того или иного производства, но не запатентованных.

Объект экономического анализа – субъект хозяйствования (предприятие, фирма, концерн, банк, организация и др.), а также конкретные финансово-экономические показатели (ликвидность, рентабельность и др.).

Общий капитал (вложенный капитал) – общая сумма хозяйственных средств предприятия на определенную дату, равная итогу (валюте) баланса.

Основной капитал – вложения средств с долговременными целями в недвижимость, интеллектуальную собственность, строительство, совместные предприятия и другие внеоборотные активы.

Оборотный капитал – средства, вложенные в оборотные производственные фонды и фонды обращения, которые совершают непрерывный кругооборот в процессе хозяйственной деятельности предприятий.

Оборотные производственные фонды – средства, авансированные в производственные запасы (сырье, материалы, топливо), остатки незавершенного производства, расходы будущих периодов и другие элементы, которые потребляются в процессе производства. Средства, вложенные в готовую товарную продукцию, а также находящиеся в денежной форме и в расчетах, относятся к фондам обращения.

Оборот оборотных средств – период трансформации денежных средств из одной формы в другую. Характеризует продолжительность перехода оборотных средств из сферы производства в виде ресурсов в сферу обращения в виде готовой продукции, которая по мере реализации трансформируется в денежные средства.

Оборачиваемость – относительный показатель эффективности использования оборотных средств, основу которого составляет фактор времени. Определяется путем деления объема реализации за отчетный период на средний остаток оборотных средств. Показывает количество оборотов, которые совершили оборотные средства, за анализируемый период.

Обновление фондов – процесс выбытия и замены фондов на прежней или принципиально новой технической и технологической основе.

Оценка в экономическом анализе – представление субъекта анализа о количественных и качественных характеристиках рассматриваемого предмета.

Операционный цикл – период времени между приобретением материалов, используемых в производственном процессе и их продажей в обмен на денежные средства или инструменты, легко обратимые в денежные средства.

Обеспечение кредита – товарно-материальные ценности, недвижимость, ценные бумаги, затраты производства и предстоящий выпуск продукции, служащие для кредитора залогом полного и своевременного возврата должником полученной ссуды и уплаты процентов.

Отложенные налоговые обязательства – суммы налога на прибыль, подлежащие уплате в будущих периодах в отношении налогооблагаемых временных разниц.

Пассивы – статьи баланса, характеризующие источники образования хозяйственных средств, т.е. обязательства перед государством, акционерами, поставщиками, банками и т.п.

Переменные издержки – затраты на производство продукции, которые меняются пропорционально объему производства.

Постоянные издержки – затраты на производство продукции, величина которых не зависит от изменения объема производства.

Платежеспособность – способность (готовность) предприятия погашать все свои платежные обязательства при наступлении сроков платежа.

Переоценка фондов – изменение стоимостной оценки фондов под влиянием ценовых и иных факторов, определяющих условия воспроизводства.

Период окупаемости – показатель эффективности инвестиций, характеризующий срок, в течение которого они полностью окупаются. Он рассчитывается путем деления общей суммы инвестиций на среднегодовой денежный поток, приведенный к настоящей стоимости.

Порог рентабельности – объем реализации, при котором прибыль равна нулю, т.е. сумма доходов равна сумме расходов (это точка безубыточности).

Плечо финансового рычага – отношение заемного капитала к собственному капиталу.

Прибыль – финансовый результат от всех видов деятельности предприятия. Прибылью для российских организаций признается полученный доход, уменьшенный на величину произведенных расходов.

Прибыльность – сравнительный показатель, характеризующий долю прибыли в одном из стоимостных оценочных показателей. Этот же показатель, выраженный в процентах, представляет собой уровень рентабельности.

Прибыльность инвестиций – показатель, характеризующий отношение годовой суммы чистой прибыли к объему инвестиций. Он показывает роль прибыли в формировании общей доходности инвестиций.

Прибыльность собственного капитала – показатель, характеризующий отношение суммы чистой прибыли в определенном периоде к средней стоимости собственного капитала в этом же периоде.

Принцип – основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения, политической организации и т.д.

Принципы управления – фундаментальные положения, определяющие требования к системе, структуре и организации управления.

Прогнозирование – научное определение хода дальнейших событий.

Проектирование – деятельность по созданию проекта, то есть прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния

Процент – плата, которую уплачивает заемщик кредитору за пользование ссудой. Размер процента зависит от вида кредита, его срока, своевременности погашения полученных ссуд.

Прямая связь – команда, поступающая от субъекта к объекту управления.

Реальная ставка процента – ставка процента, устанавливаемая с учетом изменения покупательной способности денег в связи с инфляцией.

Резервный капитал – зарезервированная часть собственного капитала предприятия, используемая на цели покрытия убытков от хозяйственной деятельности, погашения облигаций и выкуп акций акционерного общества при отсутствии иных средств.

Резервы роста прибыли – количественно измеримые возможности ее увеличения за счет роста объема производства и реализации продукции, снижения производственных издержек, совершенствования структуры продукции и др.

Реинвестирование – перемещение капитала из одних активов в другие, более эффективные.

Рейтинг – присвоение определенного номера в упорядоченном ряду показателей, характеризующих финансовое состояние и финансовые результаты деятельности предприятий.

Рентабельность продукции (рентабельность затрат) – отношение суммы прибыли от продажи продукции к полной себестоимости.

Рентабельность собственного капитала – отношение суммы чистой (нераспределенной) прибыли к сумме источников собственных средств.

Рефлексия – обращение внимания субъекта на самого себя и на своё сознание, в частности, на продукты собственной активности, а также какое-либо их переосмысление.

Решение – выбор альтернативы и результат управленческого труда.

Риск инфляции – риск, связанный с обесцениванием дохода от инвестиций в связи с инфляцией.

Риск ликвидности – особая форма риска, связанная с низкой ликвидностью объектов инвестирования или с высоким периодом инвестиционного процесса. При наличии такого риска инвестор может требовать дополнительный доход в виде премии за ликвидность.

Риск потери капитала – самый высокий уровень риска, называемый «катастрофическим», критерием которого выступает возможность потери всех собственных активов в результате банкротства.

Риск потери прибыли – уровень риска, называемый «допустимым», критерием которого выступает возможность потери ожидаемой чистой прибыли.

Риск финансовый – риск, обусловленный структурой источников капитала предприятия. Чем выше доля заемного капитала в общей сумме источников, тем выше финансовый риск.

Самокупаемость – метод финансирования, обеспечивающий возмещение текущих затрат за счет полученных доходов.

Самофинансирование – финансирование воспроизводства предприятия за счет собственных доходов от реализации продукции (работ, услуг). Финансовая стратегия управления фондами денежных средств предприятий в целях накопления капитала, достаточного для финансирования расширенного воспроизводства.

Санация предприятия – совокупность мер по оздоровлению финансового состояния предприятия и предотвращению банкротства.

Себестоимость – денежное выражение текущих затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг.

Сегментация (сегментирование) – процесс разделения рынка на группы потребителей по заранее определенным признакам, позволяет сконцентрировать средства на наиболее эффективном направлении. Рыночная сегментация представляет собой управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке.

Сезонные скидки – уменьшение цен для потребителей, совершающих внесезонные покупки товаров или услуг.

Система – совокупность элементов, взаимосвязанность которых определяет ее целостность, устойчивость и адаптивность.

Система управления – единство субъекта и объекта управления и вся совокупность прямых и обратных связей между ними. Как правило система обладает новыми свойствами, которые отсутствуют у образующих ее элементов.

Скидки – уменьшение цен на товары. Различают скидки бонусные, сезонные, специальные и пр.

Смета – финансовый документ, содержащий информацию об образовании и расходовании денежных средств в соответствии с их целевым назначением.

Собственный капитал – собственные финансовые ресурсы предприятия, сформированные за счет первоначального капитала, предоставленного собственником, прочих взносов юридических и физических лиц, резервов, накопленных предприятием. Направляется на обеспечение потребности в основных и оборотных средствах предприятия.

Содержание экономического анализа – глубокое и всестороннее изучение экономического положения предприятия и факторов его формирования – прибыли, реализации продукции, ее себестоимости и других показателей, взаимосвязанных с ними.

Структура капитала – удельный вес (доля) отдельных элементов капитала в общей его сумме.

Спрос – платежеспособная потребность покупателей, т. е. обеспеченная деньгами часть потребностей покупателя в товарах, услугах, реализуемых в товарной форме.

Ссуда – предоставление денег займы за определенную плату, устанавливаемую обычно в процентах к сумме выданной ссуды.

Ссудный процент – получаемая кредитором от заемщика плата за использование денежной ссуды.

Стиль управления – характерная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния, побуждающего к достижению целей организации.

Страхование – система экономических отношений, включающая образование специального фонда средств и его использование для преодоления и возмещения разного рода потерь, ущерба, вызванных неблагоприятными событиями путем выплаты страхового возмещения и страховых сумм. Осуществляется путем заключения договора, при котором страховщик принимает на себя обязательство возместить страхователю в

пределах страховой суммы убытки, происшедшие вследствие наступления события, предусмотренного договором страхования.

Товарная марка – имя, знак, символ или их сочетание, которые обозначают продукцию или услуги, предлагаемые потребителю.

Товарная наценка – часть розничной цены товара, обеспечивающая возмещение текущих затрат и получение прибыли розничными торговыми предприятиями.

Точка безубыточности (окупаемости) – объем реализации, при котором выручка от продажи равна ее полной себестоимости, т.е. нет убытков и нет еще прибыли.

Управление – целенаправленное воздействие, согласующее совместный труд людей.

Уровень управления – ступень в иерархической системе, обусловленная вертикальным разделением управленческого труда.

Уставный капитал – капитал, характеризующий первоначальную сумму собственного капитала, направленную на создание предприятия и начало хозяйственной деятельности.

Учетная политика – принципы, процедуры, правила ведения бухгалтерского учета, принятые компанией, для обобщения фактов хозяйственной деятельности, подготовки и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Финансы предприятия – система денежных отношений, посредством которых осуществляются формирование, распределение, использование денежных фондов и денежных средств.

Финансовый механизм – система действия финансовых рычагов, осуществляющих организацию, планирование, стимулирование, использование финансовых ресурсов. В структуру финансового механизма входят: финансовые методы, финансовые рычаги, правовое, нормативное, информационное обеспечение.

Финансовые методы – способ воздействия финансовых отношений на хозяйственный процесс. К финансовым методам относятся: планирование, кредитование, инвестирование, страхование и пр. Действие методов проявляется в образовании и использовании денежных фондов.

Финансовый рычаг – прием действия финансового метода. К финансовым рычагам относятся: прибыль, амортизация, дивиденды, процентные ставки, курсы ценных бумаг и валют, различные виды и формы кредитов и пр.

Финансовая информация – система финансовых показателей, предназначенная для принятия решения и рассчитанная на конкретных пользователей.

Финансовая стратегия – комплекс мероприятий, направленных на достижение перспективных финансовых целей.

Финансовая устойчивость – финансовая независимость, способность маневрировать собственными средствами, достаточность и финансовая обеспеченность собственным оборотным капиталом текущей хозяйственной деятельности.

Целеполагание – этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

Централизация – процесс распределения полномочий в направлении их концентрации на вышестоящих уровнях системы управления.

Чистая прибыль – прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов, экономических санкций и других платежей в бюджет. Предприятие самостоятельно определяет направления использования чистой прибыли.

Чистый оборотный капитал – превышение текущих активов над текущими пассивами.

Чистая приведенная (дисконтированная) стоимость – дисконтированная стоимость, уменьшенная на сумму первоначальных инвестиционных затрат.

Экономическая эффективность – относительный показатель, характеризующий соотношение между результатами и затратами, произведенными для достижения этих результатов.

Экономический анализ – наука, изучающая результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его структурных подразделений на основе показателей плана, учета, отчетности и других источников информации.

Экономический эффект – абсолютный показатель, характеризующий результата деятельности в денежной оценке. Он может выражаться в дополнительной сумме продаж, валового или чистого дохода, чистой прибыли, денежного потока.

Экономические методы управления – способы воздействия, опирающиеся на экономические рычаги (налог, цена, прибыль и пр.).

Эмиссионная деятельность – деятельность, связанная с организацией обращения и изъятием из обращения ценных бумаг.

Эффективность управления – соизмерение результата управления с затраченными усилиями и ресурсами. Одна из итоговых характеристик управления.