

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ  
И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**М. Н. Руденко**

**Е. Д. Оборина**

**Д. Н. Письменников**

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

*Допущено методическим советом Пермского государственного  
национального исследовательского университета в качестве учебного  
пособия для студентов, обучающихся по специальности  
«Национальная экономика», а также для студентов,  
обучающихся по направлению подготовки бакалавров «Экономика»*

Пермь 2014

УДК 338.26/27(075)  
ББК 65.054.1  
Р 83

**Руденко М.Н.**

Р 83 Стратегическое планирование: учеб. пособие /  
М. Н. Руденко, Е. Д. Оборина, Д. Н. Письменников;  
Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2014.– 96с.

ISBN 978-5-7944-2309-9

Рассмотрены содержание и методы планирования, виды планов, их характеристики и взаимосвязь, основные характеристики стратегического планирования как нового подхода в менеджменте, вопросы разработки бизнес-планов; приведена методология стратегического управления.

Учитывая большую значимость вопроса, в отдельной главе представлены элементы стратегического планирования инвестиционной деятельности.

Для студентов высших учебных заведений.

**УДК 338.26/27(075)**  
**ББК 65.054.1**

Печатается в соответствии с решением редакционно-издательского совета Пермского государственного национального исследовательского университета

*Рецензенты:* к.э.н., ген. директор науч.-производ. объединения «Центр обработки данных информационных технологий» (НПО «ЦО-ДИТ»), ст. науч. сотр. УрО РАН **Г.Г. Тирон**; к.э.н., доц., директор Прикам. центра стратегического планирования **А.С. Рассошных**

---

*Учебное издание*

**Руденко Марина Николаевна**  
**Оборина Екатерина Дмитриевна**  
**Письменников Дмитрий Николаевич**

Редактор *Е. В. Шумилова*

Корректор *В. Е. Пирожкова*

Подписано в печать 20.02.2014. Формат 60х84/16.

Усл. печ. л. 5,58. Тираж 500 экз. Заказ

Редакционно-издательский отдел Пермского государственного национального исследовательского университета. 614990, Пермь, ул. Букирева,15

Типография Пермского государственного национального исследовательского Университета. 614990, Пермь, ул. Букирева,15

ISBN 978-5-7944-2309-9

© М.Н. Руденко, Е.Д. Оборина, Д.Н. Письменников, 2014  
© Пермский государственный национальный  
исследовательский университет, 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Общая характеристика планирования.....	5
1.1. Содержание и структура стратегического планирования.....	5
1.2. Основные составляющие стратегического планирования.....	6
1.3. Принципы и методы планирования.....	8
1.4. Типы внутрифирменного планирования.....	9
1.5. Виды внутрифирменного планирования.....	12
1.6. Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте.....	13
Глава 2. Основные элементы стратегического управления.....	15
2.1. Видение. Миссия и цели.....	15
2.2. Методология стратегического управления.....	18
2.3. Анализ внешней среды.....	22
2.4. Анализ внутренней среды.....	26
2.5. SWOT-анализ.....	26
Глава 3. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности.....	41
3.1. Понятие и задачи инвестиционного планирования.....	41
3.2. Цели и факторы инвестиционного планирования.....	44
3.3. Этапы формирования стратегии инвестиционного развития предприятия.....	45
3.4. Формирование инвестиционных ресурсов предприятия.....	46
3.5. Инвестиционная привлекательность отраслей экономики.....	50
3.6. Инвестиционная привлекательность регионов.....	51
3.7. Понятие инвестиционной деятельности.....	54
3.8. Понятие инвестиционного проекта, основные этапы его проектирования.....	56
Практические и тестовые задания.....	57
Тестовые задания.....	57
Темы рефератов.....	86
Темы контрольных работ.....	88
Вопросы к экзамену/зачету.....	90
Список литературы.....	92
Приложения.....	94

## ВВЕДЕНИЕ

Термин «стратегическое планирование» появился на стыке 1960–70-х гг. для того, чтобы внести различия между текущим планированием на уровне производства и планированием, осуществляемом на высшем уровне. Необходимость такого различия диктовалась переходом к новой модели развития организации в условиях меняющейся среды, обеспечения ее эффективной и устойчивой работы.

Стратегическое планирование сменило долгосрочное. Стратегическое планирование организации стало включать в себя следующие аспекты: экономические, политические и социальные факторы, потребности покупателей, действия конкурентов, научно-технологические изменения и т.д. Как отмечал И. Ансофф: «Стратегическое планирование как логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологии. Само по себе оно не гарантирует успеха. Его задача состоит в обеспечении нововведений и изменений для адекватной реакции на изменения во внешней среде».

В современных условиях практически невозможно обеспечивать стабильную работу предприятий, обращая внимание только на текущую ситуацию, на внутренние локальные проблемы. Предприятиям становится сложнее предчувствовать будущую ситуацию и вовремя адаптироваться к ней. Современная концепция стратегического планирования позволяет выработать комплекс средств и методов, обеспечивающих адаптацию предприятий к рыночным условиям хозяйствования. Эффективное планирование является основой для разработки и реализации системы взаимосвязанных мер, направленных на стабилизацию экономической ситуации на предприятиях и создание условий дальнейшей эффективной работы.

Цель данного пособия – дать основную информацию о видах и назначении планов, целях, задачах, средствах, методах, и технологии обоснования плановых решений; приобретение навыков разработки стратегических планов.

В процессе изучения курса «Стратегическое планирование» студенты решают следующие задачи: приобретение навыков проведения анализа внешней и внутренней среды инструментами СП; умение проводить конкурентный анализ и определить конкурентную стратегию; умение разрабатывать стратегию развития предприятия; умение применять на практике инструменты стратегического анализа (портфельные матрицы, SWOT-анализ и др.).

# ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1. Содержание и структура стратегического планирования

План предприятия – комплекс, модель системы мероприятий, которые предусматривают сбалансированное управление, грамотное взаимодействие всех видов ресурсов, объемов, сроков, последовательность выполнения и методы работ по производству и реализации продукции.

Планирование — это умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей.

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные. На рис. 1. представлена принципиальная схема процесса стратегического планирования.

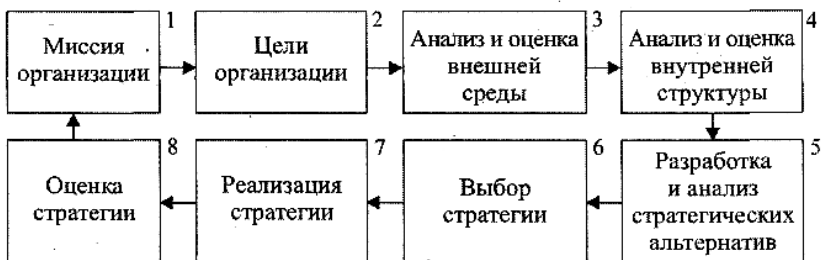


Рис. 1. Структура стратегического планирования

Процесс стратегического планирования включает:

- определение миссии предприятия, организации;
- формулирование целей и задач организации;
- оценку и анализ внешней среды;
- оценку и анализ внутренней среды;
- разработку и анализ стратегических возможностей;
- выбор стратегии.

Процесс стратегического управления (помимо стратегического планирования) включает:

- реализацию стратегии;
- оценку и контроль выполнения стратегии.

## **1.2. Основные составляющие стратегического планирования**

1. *Определение миссии организации.* Это важная часть стратегии каждой фирмы, определяющая ее цель и задачи. Хорошо организованная миссия – залог успеха для развития и функционирования организации.

2. *Формулирование целей и задач.* Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь не менее четырех типов целей:

- 1) количественные цели;
- 2) качественные цели;
- 3) стратегические цели;
- 4) тактические цели.

Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

3. *Анализ и оценка внешней среды.* После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды.

Анализ среды предполагает исследование следующих ее компонентов:

- макросреды;
- непосредственного окружения.

Анализ макроокружения включает изучение влияния на фирму таких компонентов среды, как:

- состояние экономики;
- правовое регулирование;
- политические процессы;
- природная среда и ресурсы;
- социальная и культурная составляющие общества;
- научно-технологический уровень.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- покупатель;
- поставщик;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы.

4. *Анализ и оценка внутренней среды.* Анализ внутренней среды организации, так же как и стратегический анализ внешней среды, должен быть системным и многофакторным. Анализ позволяет определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рас-

считать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Внутренняя среда исследуется по следующим направлениям:

- кадровый потенциал;
- производство;
- финансы;
- маркетинг;
- организационная структура и т.п.

5. *Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии.* На этом этапе принимаются решения о последовательности действий фирмы по достижению своих целей и реализации корпоративной миссии. Выбор стратегии — центральный момент стратегического планирования. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

6. *Реализация стратегии* – это наименее формализованная часть стратегического планирования и наиболее неопределенная с точки зрения конечного результата. Часто бывает, что фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Причины этого:

- неверно проведенный анализ и ошибочные выводы;
- непредвиденные изменения во внешней среде;
- неумение фирмы вовлечь в реализацию стратегии свой внутренний потенциал и задействовать внешние возможности.

Необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

7. *Оценка и контроль стратегии* являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между процессом достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

### **1.3. Принципы и методы планирования**

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в организации.

1. Принцип единства предполагает, что планирование должно носить системный характер, т.е. целое делится на взаимосвязанные и взаимозависимые части. Любая система характеризуется наличием элементов, существованием взаимосвязи этих элементов и сонаправленности действий по достижению общих целей.

2. Принцип участия – каждый член организации является участником планирования независимо от занимаемой должности (ИТР, рабочие, служащие).

При этом:

- каждый из участников организации получает более глубокое понимание сути своей организации, знание различных сторон ее жизни. Он получает более обширную и объективную информацию о ее деятельности, чем раньше. В целом процесс обмена внутрифирменной информацией облегчается;

- личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, в процессе планирования приводит к тому, что планы организации становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственных потребностей работников. У каждого из работников появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется командный дух в организации;

- работники организации, занимаются планированием, развивают себя как личность. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач;

- планирование объединяет две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом, – оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей. Руководители сами привлекаются к их составлению.

3. Принцип непрерывности предполагает:

- планирование на предприятии должно осуществляться постоянно в рамках установленного цикла;

- разработанные планы должны непрерывно приходиться на смену друг другу.

4. Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способно-



сти менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

5. Принцип точности – планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в которой позволяют внутренние и внешние условия.

#### **1.4. Типы внутрифирменного планирования**

Внутрифирменное планирование в организации может относиться к тому или иному типу в зависимости от признака, по которому происходит классификация. Признаками, определяющими тип планирования, являются:

- степень охвата данного вопроса;
- степень неопределенности в планировании;
- временная ориентация идей планирования;
- содержание планирования в аспекте предпринимательской политики;
- горизонт планирования;
- предмет планирования;
- сферы функционирования.

##### 1. Планирование по степени охвата делится на:

- общее планирование – охватывающее все относящиеся к данному вопросу области и величины;
- частичное – охватывающее только определенные области и величины.

##### 2. По степени неопределенности плановой деятельности системы можно выделить:

- детерминированные системы – действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации, следовательно, события в таких системах имеют полную определенность;
- вероятностные (стохастические) – системы планирования, не дающие полной предсказуемости результата, предполагают недостаток определенности во внешней среде и нехватку информации.

##### 3. Временная ориентация идей планирования:

Типы планирования различаются также в зависимости от того, куда ориентированы основные идеи планирования: в прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяют 4 типа планирования:

- 1) реактивное – нацеленное только в прошлое;
- 2) инактивное – приспособляющееся только к настоящему;
- 3) преактивное – предпочитающее смотреть только в будущее;
- 4) интерактивное – ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования.

Существует несколько вариантов стратегических планов развития предприятия:

- суммативный (главный) план дает представление о предприятии в будущем, основных целях, направлениях и стратегиях его развития, рынках сбыта, требованиях к желательным темпам роста производства и прибыльности;

- функциональный план отражает новые направления деятельности предприятия без учета его отдельных подразделений с целью оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;

- экономический план по возможности конкретизирует главный план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и способы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;

- план развития предприятия предусматривает мероприятия по перестройке или совершенствованию его структуры и системы управления в связи с реализацией главного плана.

#### 4. По горизонту планирования выделяют:

- долгосрочное планирование (от 10 до 25 лет);

- среднесрочное планирование (от 3 до 5 лет);

- краткосрочное планирование (1 год).

Долгосрочное планирование включает следующие стадии: экономическое прогнозирование, стратегическое планирование, разработка долгосрочного плана.

При экономическом прогнозировании проводят сопоставительный анализ возможностей предприятия с достижениями конкурентов, изучают состояние рынка, особенности отрасли, в пределах которой будет функционировать предприятие.

На стадии разработки долгосрочного плана разрабатывают общие принципы ориентации предприятия на перспективу, определяют главное направление развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Долгосрочное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности предприятия:

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;

- внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;

- диверсификация производства и обновление продукции;

- формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;

- совершенствование организации управления по отдельным подразделениям, кадровая политика.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом.

В среднесрочных планах формулируют основные задачи на установленный период: производственную стратегию предприятия в целом и каждого подразделения (реконструкция, рост производственных мощностей, освоение новой продукции и технологий, расширение ассортимента); стратегию сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком, внедрение на новые рынки); финансовую стратегию (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровую политику (состав и структура кадров, их подготовка и использование).

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Краткосрочное (текущее) планирование включает в себя конкретные способы использования необходимых для достижения целей ресурсов организации, определенных в более длительных планах.

Планирование осуществляют путем детальной разработки планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений. Главная задача текущего планирования – разработка плана реализации продукции и на его основе системы планов: по сырью, производства, по труду, движения запасов готовой продукции, сметы расходов, рекламных мероприятий, реализации прибыли, кредитного, капитальных вложений, исследований и разработок, финансового плана.

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

5. По предмету планирования (объектам планирования) различают:

- целевое планирование – относится к определению общих, стратегических и оперативных целей и ограничений;

- планирование средств относится к планированию потенциалов, таких как персонал, оборудование, материалы, финансы, информация;

- программное планирование – планирование программ производства и сбыта.

6. По сферам функционирования выделяют:

- планирование сбыта – планирование цели сбыта, программы действий, расходов на сбыт, развитие сбыта;

- планирование производства – планирование программы подготовки и хода производства;
- планирование персонала – планирование потребности в персонале, подготовки персонала;
- планирование заготовок – планирование потребностей, закупок;
- инвестиционное планирование, планирование финансов – планирование платежных средств, покрытий капиталов, вложений капиталов;
- расширенное общее планирование.

В соответствии с принципами рыночной экономики ее участники – это хозяйствующие субъекты с одной стороны, подчиняются ценовому механизму и закону спроса и предложения, а с другой – субъекты микроэкономики стремятся к самостоятельному, осознанному принятию решений. Исходя из сказанного, можно отметить, что планирование применяется в следующих сферах:

- внутренняя среда хозяйствующих субъектов, где механизмы планирования, действующие с наибольшей силой, являются преобладающими;
- в сфере хозяйственных отношений и сотрудничества субъектов рыночной деятельности.

Таким образом, целесообразно выделить две формы планирования: планирование деятельности отдельной хозяйственной единицы и планирование хозяйственных отношений.

### **1.5. Виды внутрифирменного планирования**

Стратегическое планирование является долгосрочным планированием деятельности предприятия. Его особенностью является отсутствие конкретных значений показателей, которые характеризуют конечные результаты деятельности предприятия. Это планирование определяет направленность деятельности, формирует виды деятельности и периоды существования определенных видов деятельности.

Тактическое планирование является планированием деятельности предприятия на текущий период существования с четко выраженной конкретной целью и задачами. Если стратегический план отвечает на вопрос: «Что делать?», то тактический план отвечает на вопрос: «Как достичь поставленной цели?». Тактические планы обычно содержат количественные показатели по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования.

Оперативное планирование является детализацией тактического планирования и без него не существует. Такое планирование позволяет

создавать оперативные плановые задачи конкретным исполнителям текущих планов предприятия. Операционное планирование решает задачи внутрипроизводственного характера за показателями и их расчетами и отличается от тактического планирования методами и приемами, употребляемыми при этом. Оперативное планирование на предприятии охватывает период от одного до 10–12 рабочих дней.

### **1.6. Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте**

Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте был сформирован в 70–80-е гг. XX в. Теоретическим и методологическим аспектам стратегического планирования было посвящено немало специальных исследований и монографий за рубежом. Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки управления внесли Ф. Абрамс, Р. Акофф, И. Ансофф, Дж. Куинн, К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хемел, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон и др.

Особенностью развития стратегического планирования как функции управления организацией в рыночных условиях является учет такого фактора, как непрерывные изменения. Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано через экстраполяцию сложившихся тенденций. Зачастую при таком планировании исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым периодом. Принятие такой установки за аксиому зачастую приводит к построению нереалистичных планов.

Долгосрочное планирование основано на предположении о постепенном логическом развитии окружающей среды. Главное же преимущество стратегического планирования заключается в том, что оно ставит под сомнение историческую логику развития. Если анализ внешнего окружения показывает, что с помощью исторической логики невозможно сделать точный прогноз развития внешней среды, стратегическое планирование переключает все внимание на систематическое управление прерывистыми изменениями. Прежде всего выбирается новая логика будущего развития фирмы. Иными словами, происходит формулирование стратегии.

В стратегическом планировании будущее рассматривается вариативно как в позитивном, так и в негативном залоге развития событий. Поэтому в стратегическом планировании ключевое место отводится анализу перспектив фирмы, внешних и внутренних факторов,

выяснению тех опасностей и возможностей, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Стратегическое планирование предполагает выстраивание плана «из будущего в настоящее», а не «от достигнутого», что свойственно долгосрочному планированию.

Кроме того, стратегическое планирование в отличие от долгосрочного не связано с временными ограничениями и ориентировано на изменение масштабов производства, номенклатуры продукции т.п. В стратегическом планировании плановый горизонт ограничен не временем, а темпами развития компании и отрасли в целом.

Современное понимание стратегического планирования фирмы тесно связано с понятием менеджмента фирмы. С одной стороны, данная взаимосвязь объясняется сутью планирования, представляющего одну из пяти базовых функций управления (планирование, организация, координация, мотивация и контроль). С другой стороны, неопределенность как одно из основных свойств внешней среды обуславливает специальные требования к планированию, которые определяют роль внешней среды для фирмы. Она является как источником ресурсов, так и потребителем продукта фирмы. Ключевым условием эффективной работы фирмы в этих обстоятельствах выступает умение согласовывать меняющиеся потребности и предпочтения покупателя с ритмичным выпуском и реализацией конкурентоспособной продукции. Подобное условие функционирования вызывает дополнительные требования ко всем составляющим рыночного поведения фирмы: планированию, текущему и стратегическому менеджменту.

## ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### 2.1. Видение. Миссия и цели

Видение – мысленное представление стратегии, рожденное или отобразенное в сознании руководителя.

Итак, видение (предвидение) – это идеал деловой организации, который дает ориентиры в видении бизнеса, хотя и является наименее четким ориентиром по сравнению с другими целями организации.

А. Файоль написал: «Управлять – это предвидеть, а предвидеть – это уже почти действовать». Следовательно, в интересах эффективного управления необходимо предвидеть будущее.

Предвидение – сложное понятие с точки зрения смысловой нагрузки. В нем необходимо различать предсказание, прогноз и предположение.

Предсказание – это однозначное утверждение о будущем состоянии того или иного объекта или наступлении какого-либо события.

Прогноз – это отражение наиболее вероятного состояния объекта или возможность наступления события.

Предположение – это описание одного или нескольких возможных вариантов (гипотез) будущего состояния интересующих нас объектов.

Миссия — это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов (оставляя без внимания перспективы развития бизнеса).

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях. Основные компоненты миссии:

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие.
2. Категории целевых групп потребителей.
3. Управленческие технологии и функции.
4. Конкурентные преимущества.
5. Философия бизнеса.

Миссия организации определяет очень многие важные составляющие ее деятельности. В принципе, можно сказать, что это состав миссии, но это в более широком понятии. Основа миссии – это целевые установки, на основе которых уже определяются дальнейшие этапы.

1. Определение сферы деятельности организации и главных направлений.

2. Определение целей деятельности организации на краткосрочные и долгосрочные периоды.

К целям в краткосрочных периодах относятся, как правило, организационно-правовые обязанности и представления новой или обновленной фирмы на рынке.

К целям в долгосрочном периоде можно отнести:

- изменение организационной структуры;
- увеличение занимаемой доли рынка;
- увеличение объема и структуры производимых товаров и услуг;

луг;

- переход на более дешевые или новые материалы;
- увеличение качества продукции;
- репрофилирование организации и другие.

3. Определение методов и мероприятий по достижению целей. Каждая цель подразумевает под собой комплекс установок, принципов и методов ее осуществления и временные рамки по достижению целей.

4. Формирование структуры и тактики управленческой политики. В частности, речь идет о выделении функций руководства и степени его контроля над рабочим процессом.

5. Назначение ответственных лиц за проведением изменений и контроля. В этом этапе определяется менеджерский состав (среднего и крупного звена), команды для выполнения особых поручений.

6. Определение набора товаров и услуг, поставленных на производство и реализацию, а также разработка и введение новой продукции.

На этом этапе описываются:

- предлагаемые к сбыту виды продукции;
- потребность рынка в этой продукции;
- преимущества и недостатки;
- ожидаемая прибыль от ее реализации и возможные издержки и потери.

и потери.

7. Разработка кадровой политики включает:

- распределение обязанностей между отделами;
- определение системы поощрений;
- разработка программ по обучению, повышению квалификации, развитию сотрудников.

Персонал рассматривается с точки зрения поставленных целей и задач, возможности эффективно исполнять свои обязанности и действовать как в обычных, так и в кризисных ситуациях.



#### 8. Организация производственного процесса.

Происходит после оценки имеющихся ресурсов, а также состояния технико-технологической базы. Организации, преодолевающие кризис и пересматривающие свою миссию, обычно вносят изменения в имеющуюся систему, заменяя физически и морально устаревшее оборудование и обеспечивая свою фирму новыми технологиями.

9. Оценка среды бизнеса и конкурентной среды. Очень важный этап миссии, который, по сути дела, является начальным для всех остальных. Цели организации (наиболее общие) могут быть сформированы и раньше, но определение всех остальных составляющих – методов достижения, управленческой и кадровой политики – происходит уже после исследования внешней среды. Оценка среды бизнеса позволяет определить целесообразность выхода фирмы на данный рынок или учитывать изменения, происходящие на нем с течением времени. Особенное значение это имеет для организаций в период преодоления кризисных ситуаций, когда они формируют стратегию борьбы с кризисом или выбирают способ его преодоления (реструктуризация, реинжиниринг, незначительные изменения).

10. Разработка программы маркетинговых исследований – исследование рынка и имеющейся на нем продукции, размер спроса и предложения. Также рынок оценивается на наличие возможностей. Каждая возможность рассматривается с точки зрения имеющихся целей и ресурсов организации. Кроме того, определяется вид марки – аналог уже существующих или создание качественно нового продукта. К маркетингу относится и организация рекламной кампании, которая в современных условиях является мощным средством завоевания клиентов и создания имиджа фирмы.

Миссия организации должна быть направлена на долгосрочный период, минимум на 10–15 лет. Миссия должна быть ориентирована на устойчивое, целенаправленное развитие, но вместе с тем быть гибкой. Изменения в рыночной среде происходят почти каждый день, поэтому пересматривать миссию каждые 2–3 года просто нерационально. Следует отметить, если предприятие вступило в кризис по причине неправильно выбранной стратегии или ее несоответствия потребностям рынка, то миссию необходимо пересмотреть в кратчайшие сроки для обеспечения дальнейшего существования компании. С течением времени также может выясниться, что при определении миссии не были учтены важные аспекты внешней или внутренней среды в силу недостаточного анализа и оценки различных факторов. Это также является поводом для пересмотра миссии.

Миссия должна быть правильным образом сформулирована для доступного понимания и официального представления.

## **2.2. Стратегический анализ. Методы стратегического анализа**

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. К инструментам стратегического анализа относятся формальные модели, количественные методы, анализ, учитывающий специфику организации.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

1. Сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними.

2. Анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма ступает к завершающему этапу разработки стратегии – выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

**Анализ разрыва** – простой, но эффективный метод стратегического менеджмента и анализа. Его цель – определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его.

Алгоритм анализа разрыва:

- определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж);
- выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния (через 3–5 лет);
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;
- разработка специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва.

Другой способ применения анализа разрыва – это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами. Например, если высшее руководство рассчитывает на реальную ставку оборота на вложенный капитал в 20%, но анализ показывает, что наиболее реалистичной величиной будет 15%, требуются обсуждение и принятие мер по заполнению разрыва 5%.

Заполнение можно произвести несколькими способами, например:

- за счет роста производительности и достижения желаемых 20%;
- за счет отказа от более амбициозных планов в пользу 15%.

Следующие методы стратегического анализа обычно применяются для определения стратегических альтернатив, возможных вариантов стратегического плана.

***Анализ динамики издержек и кривая опыта.*** Одна из классических моделей стратегий разработана в 1926 г. Она связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках.

Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов:

- 1) преимущества в технологии, возникающие с расширением производства;
- 2) обучение на опыте наиболее эффективным способом организации производства;
- 3) эффект экономии на масштабе.

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения самых низких единичных издержек и, следовательно, самых высоких прибылей.

Применение кривой опыта возможно в отраслях материального производства.

В современных условиях достижение лидерства в издержках необязательно связано с увеличением масштабов производства. Нынешнее высокотехнологичное оборудование рассчитано не только на крупные производства, но и на небольшие. Сегодня даже маленькая фирма может использовать компьютеры, модульное оборудование, которые обеспечивают высокую производительность и возможности перестройки для решения различных специфических задач. Главным недостатком модели являются учет только одной из внутренних проблем организации и невнимание к внешней среде (в первую очередь к потребностям покупателей).

***Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла.*** В основе анализа динамики рынка данного продукта лежит известная модель жизненного цикла товара, которая является аналогией жизненного цикла биологического существа.

Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствует свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики:

- 1) рождение и внедрение на рынок – небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;
- 2) стадия роста – существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;
- 3) стадия зрелости – устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;
- 4) стадия насыщения рынка и упадка – снижение сбыта и стратегия сокращения.

Цель модели жизненного цикла – правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке. Существует большое количество модификаций жизненных циклов в зависимости от типов товаров. Тем не менее, нельзя слишком тесно привязывать стратегию к модели жизненного цикла.

Модели «кривой опыта» и «жизненного цикла» являются наиболее простыми методами стратегического анализа, поскольку связывают разработку стратегии лишь с одним из факторов деятельности фирмы. Описанные далее методы имеют более комплексный характер, идут по пути увязки различных компонентов внутренней и внешней среды организации.

**Модель «продукт – рынок»** (предложена А.Дж. Стейнером в 1975г.) представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие, новые, но связанные с существующими, и совершенно новые продукты.

рынок \ продукт	существующий	новый, связанный с существующим	совершенно новый
существующий	низкий риск		Высокий риск
новый, связанный с существующим			
совершенно новый	высокий риск		чрезмерно высокий риск

Рис. 2. Матрица «рынок–продукт»

Матрица (см. рис.2) показывает уровни риска и, соответственно, степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок–продукт». Модель используется для определения вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса.

**Портфельные модели анализа стратегии** определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него. Первоначальной, классической портфельной моделью является матрица БКГ (Бостонской консультационной группы).

Матрица указывает на четыре основные позиции бизнеса:

- 1) высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках – идеальное положение «звезда»;
- 2) высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы», или «денежные мешки») – хороший источник наличности для фирмы;
- 3) не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках «знаки вопроса», чье будущее неопределенно;
- 4) сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя, – «собаки» – отверженные мира бизнеса.

Модель БКГ используется:

- для определения взаимосвязанных заключений о позиции деловой единицы (бизнеса), входящей в состав организации, и ее стратегических перспективах;
- при помощи матрицы БКГ фирма формирует состав своего портфеля (то есть определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли, различные деловые единицы).

В рамках матрицы БКГ могут быть предложены варианты стратегий:

1. Рост и увеличение доли рынка – превращение «знака вопроса» в «звезду» (агрессивные «знаки вопроса» иногда называют «дикими кошками»).
2. Сохранение доли рынка – стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций.
3. «Сбор урожая», то есть получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка – стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак».

4. Ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях – стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Модель БКГ имеет следующие преимущества и недостатки:

*Преимущества:*

- модель используется для исследования взаимосвязи между деловыми единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- модель может быть основой для анализа разных стадий развития деловой единицы (бизнеса);
- представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля организации (портфеля ценных бумаг).

*Недостатки:*

- не всегда правильно оценивает возможности бизнеса;
- сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций. Нацелена на быстрый рост и оставляет без внимания возможность оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления.

Более сложным вариантом портфельной модели является многофакторная матрица Маккинз, разрабатывающей ее по заказу «Дженерал Электрик».

Оценка многопрофильной портфельной модели:

- ее преимуществом по сравнению с простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы;
- в применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или ином рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции.

### **2.3. Анализ внешней среды**

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

## ***Покупатели***

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографической характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.д.);
- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.д.).

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность выбора продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ниже. Если же наоборот, то продавец должен стремиться заменить данного покупателя другим, который имел бы меньше свободы в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа. К числу факторов относятся:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

При измерении показателя важно обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как не обязательно все три функции выполняет одно и то же лицо.

### ***Поставщики***

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем чтобы суметь построить с ними такие отношения, которые обеспечивали бы организации максимум влияния во взаимодействии с поставщиками. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализированности поставщика;
- величина стоимости переключения на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;
- временной график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

### ***Конкуренты***

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов, и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.



Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения; использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п. Однако очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае появления замещающего продукта состоит в том, что, если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа.

### ***Рынок рабочей силы***

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

## 2.4. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации, по мнению О.С. Виханского, – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

**Срезы внутренней среды.** Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

## 2.5. SWOT-анализ

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а

внешняя – в О и Т. SWOT-анализ является этапом разработки маркетинговой стратегии.

Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия, сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм);

- какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера, и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

**Правила проведения SWOT-анализа.** Чтобы на практике избежать возможных ошибок и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, необходимо соблюдать несколько правил.

1. По возможности максимально конкретизировать сферу проведения SWOT-анализа. При проведении анализа, охватывающего весь бизнес, его результаты, скорее всего, будут слишком обобщенными и бесполезными для практического применения. Фокусирование SWOT-анализа на положении компании в разрезе конкретного рынка/сегмента даст намного более полезные для практического применения результаты.

2. Соблюдайте корректность при отнесении того или иного фактора к силам/слабостям или возможностям/угрозам. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании. Возможности и угрозы описывают ситуацию на рынке и неподвластны прямому влиянию менеджмента.

3. SWOT-анализ должен показывать реальное положение и перспективы компании на рынке, а не внутреннее их восприятие, поэтому сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том слу-

чае, если они (или их результат) именно таким образом воспринимаются внешними покупателями и партнерами. Они должны соответствовать объективно существующим отличиям продуктов компании от конкурентов. Ранжировать силы и слабости необходимо в соответствии с их важностью (весомостью) для покупателей и включать в SWOT-анализ необходимо лишь наиболее важные.

4. Качество SWOT-анализа напрямую зависит от объективности и использования разносторонней информации. Нельзя поручать его проведение одному человеку, потому что информация будет искажена его субъективным восприятием. При проведении SWOT-анализа должны учитываться точки зрения всех функциональных подразделений компании. Кроме того, все выявлены факторы обязательно должны быть подтверждены объективными фактами и результатами исследований.

5. Необходимо избегать пространных и двусмысленных формулировок. Чем конкретнее формулировка, тем понятнее будет влияние этого фактора на бизнес компании сейчас и в будущем, тем большую практическую ценность будут иметь результаты SWOT-анализа.

**Ограничения SWOT-анализа.** SWOT-анализ – всего лишь инструмент для структурирования имеющейся информации, он не дает ясных и четко сформулированных рекомендаций, конкретных ответов. Он только помогает наглядно представить основные факторы, а также оценить в первом приближении математическое ожидание тех или иных событий. Формулирование на основе этой информации рекомендаций – работа аналитика.

Простота SWOT-анализа обманчива, его результаты сильно зависят от полноты и качества исходной информации. Для проведения SWOT-анализа требуются либо эксперты с очень глубоким пониманием текущего состояния и тенденций развития рынка, либо очень большой объем работы по сбору и анализу первичной информации для достижения этого понимания. Ошибки, допущенные при формировании таблицы (включение лишних факторов или потеря важных, некорректная оценка весовых коэффициентов и взаимного влияния), не могут быть выявлены в процессе дальнейшего анализа (кроме совсем явных) – они приведут к неверным выводам и ошибочным стратегическим решениям. Кроме того, интерпретация полученной модели, а, следовательно, качество выводов и рекомендаций сильно зависят от квалификации экспертов, проводящих SWOT-анализ.

**История SWOT-анализа.** Пионером направления стратегического анализа, направленного на поиск баланса между ресурсами и возможностями фирмы с факторами и условиями внешней среды, считается Кеннет Эндриус, он разработал модель, которая стала прообразом SWOT-анализа.

В основе этой модели лежат четыре вопроса:

1. Что мы можем сделать (сильные стороны и слабости)?
2. Что бы нам хотелось сделать (общезначимые и личные ценности)?
3. Что мы могли бы сделать (возможности и угрозы внешних условий окружающей среды)?
4. Чего ожидают от нас другие (ожидания посредников)?

Ответы на эти четыре вопроса служили исходной точкой формирования стратегии.

SWOT-анализ в его современном виде появился благодаря работе группы ученых Стэнфордского Исследовательского Института (Stanford Research Institute – SRI): Р.Стюарт (руководитель исследования), Мэрион Дошер, Отис Бенепе и Альберт Хэмфри (Robert Stewart, Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Birger Lie, Albert Humphrey). Исследуя организацию стратегического планирования в компаниях из списка Fortune's 500 (исследование проводилось с 1960-го по 1969-го гг.), они в конечном итоге пришли к системе, которую назвали SOFT: Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat. В дальнейшем модель была модифицирована и переименована в представленный выше SWOT.

Задачей SWOT-анализа, по мнению авторов, была идентификация ключевых факторов, которые должны учитываться при разработке стратегии.

Поэтому анализ проводился в 6 ключевых направлениях:

1. Продукт (что мы продаем?)
2. Процессы (как мы продаем?)
3. Покупатели (кому мы продаем?)
4. Дистрибуция (как оно доходит до покупателей?)
5. Финансы (каковы цены, издержки и инвестиции?)
6. Администрирование (как мы всем этим управляем?)

На основании выявленных в ходе анализа факторов далее принимались стратегические решения.

Впервые модель SWOT была опубликована в 1966 г., окончательная модификация SWOT-анализа была представлена авторами в 1973 г.

**SWOT-анализ предприятия.** Для того чтобы сформулировать действенную стратегию, руководство должно четко представлять динамику внешней среды (изменение потребностей клиентов, поведение конкурентов и поставщиков, позиция государства) и состояние внутренних ресурсов самой организации (динамика рабочей силы, состояние производственных мощностей, финансовое положение), поскольку из взаимодействия этих факторов складывается реальная динамика организационного развития. Одним из наиболее распространенных способов анализа внешней среды и внутреннего состояния является SWOT-анализ предприятия. Первые два слова относятся к организации, вторые – к внешней среде.

Метод SWOT-анализа предприятия состоит в последовательном изучении внутреннего состояния организации и определении ее сильных сторон и недостатков, а также возможностей и угроз, которые представляет развитие внешней среды.

*SWOT-анализ предприятия: внешняя среда.* В SWOT-анализе предприятия выделяются следующие факторы внешней среды:

- Экономические факторы: темпы инфляции или дефляции, уровень занятости, международный платежный баланс, курс доллара, налоговая ставка.

- Политические факторы: нормативные документы местных органов, властей региона и федерального правительства; кредиты федерального правительства и регионов для финансирования долгосрочных вложений, ограничения по найму рабочей силы; соглашения по тарифам и торговле.

- Рыночные факторы: демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли.

- Технологические факторы: технологии производства, технологии средств связи.

- Международные факторы: возможность доступа к сырьевым ресурсам; деятельность иностранных картелей; изменения валютного курса; политическая ситуация в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

- Факторы конкуренции.

С учетом специфики фирмы могут быть выбраны другие факторы внешней среды для проведения SWOT-анализа предприятия.

*SWOT-анализ предприятия: внутренняя среда.* Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон в SWOT-анализе предприятия представляет собой методичную оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

В рамках SWOT-анализа предприятия рекомендуется включать пять функций для характеристики внутренней среды – маркетинг, финансы, производственная деятельность, кадры, а также культура и образ предприятия (имидж). При анализе внутренней среды необходимо учитывать специфику фирмы. Также могут быть выбраны другие функции для проведения SWOT-анализа предприятия.

*SWOT-анализ предприятия: маркетинг.* При обследовании функции маркетинга в рамках SWOT-анализа предприятия заслуживают внимание семь общих областей для анализа и исследования.

- 1) Доля рынка и конкурентоспособность.
- 2) Разнообразие и качество изделий.
- 3) Рыночная демографическая статистика.
- 4) Рыночные исследования и разработки.
- 5) Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.
- 6) Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.
- 7) Прибыль.

*SWOT-анализ предприятия: финансы.* При обследовании в рамках SWOT-анализа предприятия этой функции необходимо провести анализ факторов, позволяющих увеличить прибыль, и выявить причины убытков.

*SWOT-анализ предприятия: производство.* При проведении обследования необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- Степень износа производственных мощностей.
- Тип и форма организации производства.
- Цены на собственную продукцию по сравнению с ценами конкурентов.
- Качество продукции, ее потребительские свойства, возможности улучшения.

*SWOT-анализ предприятия: кадры.* Люди являются центральным фактором в любой модели управления.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: 1) поведение отдельных личностей; 2) поведение людей в группах; 3) характер поведения руководителя (функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп).

**Метод SWOT-анализа предприятия.** Основное значение метода SWOT раскрывается на заключительном этапе, когда, рассмотрев все факторы внешней и внутренней среды, необходимо определить, как можно использовать результаты SWOT-анализа предприятия.

В части внешней среды следует определить:

1. Какие факторы препятствуют или представляют угрозу достижению целей фирмы.

2. Какие факторы способствуют или представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей.

После чего составить таблицу с указанием возможностей и угроз по каждому из перечисленных факторов. После таблицы необходимо привести анализ указанных возможностей и угроз применительно к анализируемому предприятию. Без этого метод SWOT-анализа предприятия будет неполным. Далее следует переходить сильным и слабым сторонам фирмы.

Рассмотрев внутренние сильные и слабые стороны организации по вышеперечисленным критериям, необходимо:

- составить таблицу SWOT-анализа предприятия по всем основным внутренним сферам организации: кадрам, производства, торговли, маркетингу, финансам;

- для каждой сферы указать сильные и слабые стороны;

- каждую сферу оценить по ряду показателей (факторов), привести данные оценки в виде анализа после таблицы;

- кратко описать все приведенные факторы, обосновать их силу или слабость для выбранной организации;

- в таблице SWOT-анализа внутренней среды предприятия можно отметить знаками «+» или «-», соответственно, сильные или слабые факторы.

После этого необходимо составить матрицу SWOT-анализа предприятия, которая объединяет сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.

Суть матрицы в том, чтобы показать:

1) как с помощью сильных сторон фирмы преодолеть угрозы внешней среды;

2) как с помощью сильных сторон использовать возможности внешней среды;

3) как минимизировать слабые стороны фирмы, используя возможности внешней среды;

4) как угрозы внешней среды вкупе со слабыми сторонами фирмы оказывают негативное воздействие на развитие предприятия.



В соответствующих полях матрицы SWOT-анализа предприятия указываются действия по каждому из 4 пунктов. После матрицы следует привести основные выводы по проделанной работе. Опять же без проведенной оценки матрицы метод SWOT-анализа предприятия будет неполным. Оценка может быть приведена перед матрицей либо сразу после нее.

Таким образом, на основании проведенного SWOT-анализа предприятия определяются направления или конкретные действия компании с учетом выявленных факторов внешней среды и выявленных сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия. Таким образом, в результате использования метода SWOT-анализа предприятия могут вносить конкретные предложения эффективного использования факторов внешней среды с учетом сильных и слабых сторон предприятия.

Также на основе SWOT-анализа предприятия можно определить приоритетное направление развития предприятия в целом или его отдельных подразделений, отделов или продуктовых линеек. Залогом успеха является в этом плане тщательно проведенная оценка выявленных факторов.

**Метод SWOT-анализа.** Применяемый для анализа среды метод СВOT (англ. SWOT) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

А. Томпсон и А. Стрикленд предложили следующий примерный набор характеристик, анализ которых позволяет составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде (Thompson and Strickland).

*Сильные стороны:*

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;

- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность (хотя бы в некоторых аспектах) от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

*Слабые стороны:*

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование и технологии;
- более низкая прибыльность;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
- отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- сложности в решении внутренних производственных проблем;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкая производственная линия;
- слабое представление о рынке;
- конкурентные недостатки;
- маркетинговые способности ниже среднего уровня;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

*Возможности:*

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- уверенность среди конкурирующих фирм;
- ускорение роста рынка.

*Угрозы:*

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- рецессия и затухание делового цикла;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, составлен, наступает этап установления связей между ними.

**SWOT-анализ персонала.** Методика анализа СВOT используется для оценки организационной структуры компании и уровня квалификации сотрудников и специалистов по продажам. Рассмотрим ее подробно:

*Структура:*

1. Имеются ли в компании и ее отделах четкие организационные схемы? Как отражаются происходящие на рынке изменения на структуре компании?

2. Концентрирует ли компания в важнейших областях своей деятельности достаточное число сотрудников?

*Персонал:*

1. В чем состоят слабые и сильные стороны каждого сотрудника?

2. Как часто проводятся собрания в службе сбыта?

3. Нуждаетесь ли вы и ваши сотрудники в дополнительной подготовке? Если да, то в каких сферах?

4. Имеются ли у ваших работников должностные инструкции? Регулярно ли они обновляются?

5. Каковы показатели текучести кадров?

6. Как вы оцениваете взаимоотношения сотрудников различных отделов компании?

7. Известны ли работникам задачи компании и отдела?

*Сотрудники службы сбыта:*

1. Обладают ли ваши торговые работники достаточным знанием о деятельности других отделов?

2. Действуют ли в компании специальные программы по обучению сотрудников службы сбыта и торговых представителей?

3. Соответствуют ли комиссионные/премии сотрудников показателям производительности?

4. Работает ли ваш персонал на основе недельных/месячных/годовых плановых заданий по реализации товаров?

5. Производите ли вы регулярную аттестацию служащих?

6. Если вы оставите бизнес, кто займет ваше место? Разработан ли в службе сбыта план замещения вакантных должностей?

7. Когда последний раз вы посещали курсы переподготовки?

8. Когда последний раз вы проверяли осведомленность сотрудников службы сбыта о товаре (вашей компании и продукции конкурентов)?

9. Как вы измеряете/оцениваете индивидуальную производительность?

10. Как проходит рабочий день у специалистов по продажам?

11. Как вы используете специалистов по продажам (они работают по регионам или специализируются на отдельных товарах)?

В процессе SWOT-анализа лист бумаги делится на четыре равных сектора.

В левом верхнем секторе записываются сильные стороны, в правом верхнем — слабости, в левом нижнем — возможности, в правом нижнем — угрозы.

Что следует учитывать при проведении SWOT-анализа?

1. Тщательно определите сферу SWOT-анализа. Общий анализ, охватывающий весь бизнес, может оказаться бесполезным.

2. Необходимо быть честными при перечислении сильных и слабых сторон. Если вы будете преувеличивать сильные стороны и преуменьшать слабые, вы никого не обманете, кроме самих себя. Например, если ваш персонал редко повышает квалификацию, то не стоит писать «недостаточно часто», а если должностные инструкции отсутствуют, то не стоит писать «не у всех сотрудников имеются должностные инструкции».

3. Максимально конкретизируйте заявления. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ. Например, «наличие современного оборудования» необходимо разбить на несколько более конкретных параметров: мотивированный персонал, доказательство инвестиций,

имидж успеха (если речь идет о силе) или замороженный капитал, большие платежи по займу (если речь идет о слабостях).

4. Одно и то же обстоятельство может оказаться как силой, так и слабостью. Например, небольшая фирма отличается гибкостью в подходе к потребителям (сила), но она лишена преимуществ в организации и экономии, обусловленной масштабами производства и закупок (слабость).

**SWOT-анализ проекта.** SWOT-анализ – это стратегически удобный инструмент, который применяется с целью определения достоинств, недостатков, возможностей и угроз.

Краткая характеристика применения подобного анализа для бизнеса.

1. Определите свои цели и задачи:

Перед тем, как выполнять SWOT-анализ, необходимо определить цели вашего проекта.

2. Определите сильные стороны своего возможного бизнеса и составьте их список:

Какие характеристики и параметры вашей бизнес-идеи делают более близким достижение ваших задач, целей? Что эффективного есть у вас для достижения этих задач? Какую оценку вы даете как бизнесмену себе сами? Что за ресурсы и активы есть у вас в распоряжении? Что у вас получается лучше, нежели у других?

3. Напишите перечень недостатков и недоработок вашего проекта:

Какие показатели вашего бизнеса не дают вам эффективно достигнуть поставленных вами целей? Какие навыки, необходимые успешному бизнесмену, вы еще не выработали? В чем ваш бизнес или вы лично еще недостаточно сильны? Что нужно и необходимо улучшить в любимом вашем проекте? Чего, может быть, необходимо было бы избегать? Что вам мешает и отвлекает вас от задач и целей, поставленных вами?

4. Составьте перечень благоприятных возможностей, которые подошли бы вашему бизнесу:

Какие факторы внешней среды помогли бы вам или уже помогают уже выполнять поставленные цели и задачи? Какова ситуация в соответствующей вашему бизнесу нише? Какие технологии, средства и инструментарий необходимо бы было употребить для улучшения качества и уникальности вашего проекта?

5. Составьте перечень потенциальных угроз и опасностей:

Какие факторы извне мешают вам достичь поставленных вами целей? Есть ли в вашей нише соперники, конкуренты, которые мешают росту вашего бизнеса?

*Существенное замечание:* недостатки и достоинства вашего бизнес-проекта принимайте как факторы внутренние, а опасности (угрозы) и потенциальные возможности считайте внешними факторами.

6. Сделайте анализ результатов ваших рассуждений и разработайте соответствующие адекватные стратегии:

Выделите немного времени для того, чтобы хорошо проанализировать ваши заключения и сделать соответствующие выводы. Как лучше применить на практике ваши сильные, доминирующие элементы, позиции? Как вам лучше всего избавиться от имеющихся в вашем бизнесе недостатков? Как максимально применить на практике ваши лучшие возможности? Как предотвратить опасности и угрозы?

Имейте ввиду: анализ ваших достоинств, недостатков, возможностей и угроз – это только 50% дела.

Необходимо приложить максимум усилий для того, чтобы ваши недостатки и недоработки сделать преимуществами, достоинствами, а опасности преобразовать в максимум возможностей.

Эта фраза – ключевой, главный момент SWOT-анализа.

7. Запланируйте нужные вам мероприятия и осуществите их.

**SWOT-анализ конкурентов.** Зачем нужен SWOT-анализ конкурентов и какую информацию необходимо учесть при его составлении?

Некоторые предприниматели думают, что лучше всего – создавать и реализовывать свои планы, игнорируя конкурентов. Другие зацкливаются на отслеживании действий конкурентов (часто используя нечестные и нелегальные методы). Многие просто следят за конкурентами, копируя их удачные действия и реагируя на изменения.

Анализ конкурентов важен по нескольким причинам для стратегического планирования:

1. Помочь менеджменту понять конкурентные преимущества и слабые стороны конкурентов.

2. Понять прошлую, настоящую, и, что более важно, будущую стратегию конкурентов.

3. Обеспечить информационную базу, основанную на фактах, чтобы развить стратегию, направленную на достижение конкурентных преимуществ в будущем.

4. Помочь в составлении прогноза эффективности будущих инвестиций (как конкуренты ответят на ваши новые продукты, ценовую политику и т.п.).

На какие вопросы необходимо ответить при составлении SWOT-анализ конкурентов?

1. Кто наши конкуренты?
2. Какие угрозы они представляют?
3. Профиль наших конкурентов.
4. Какие цели преследуют наши конкуренты?
5. Какая стратегия у наших конкурентов и насколько она успешна?
6. Сильные и слабые стороны наших конкурентов.
7. Как наши конкуренты скорее всего ответят на изменения в нашем бизнесе?
8. Откуда взять информацию, чтобы сделать SWOT (Swot)–анализ конкурентов.

Все источники информации о конкурентах можно разделить на 3 группы:

1. *Опубликованные данные*: это данные, которые опубликованы в публичных источниках (пресса, интернет) или для внутреннего пользования. Это может быть, например, годовой отчет или рекламная брошюра с описанием продукции.

2. *Данные, полученные в результате наблюдений*: данные, полученные в результате наблюдения за деятельностью конкурентов (например, данные наблюдения за ценовой политикой конкурентов).

3. *Опportunистические данные*: сбор этого вида данных требует планирования и особой организации. Большинство историй о конкурентах можно узнать во время переговоров с поставщиками, клиентами или, возможно, бывшими работниками компаний-конкурентов.

***Что нужно знать предпринимателю о своих конкурентах.***

Информация, представленная ниже, поможет вам собрать нужную информацию, чтобы сделать хороший SWOT-анализ ваших конкурентов.

Вы, конечно, можете добавить сюда множество другой информации, которая может быть полезна. На наш взгляд, самое сложное – придумать, как добыть всю эту информацию так, чтобы она была правдивой, актуальной и легальной.

*Информация, которая известна о конкурентах:*

- Объем продаж и прибыли.
- Продажи и прибыль в разрезе рынков.
- Продажи в разрезе брендов.
- Структура затрат.
- Доля рынка (по доходу и объему).
- Организационная структура.
- Система распространения товара.

- Биография и профиль (образование, навыки, опыт, связи) руководства.

- Рекламная стратегия и бюджет.

- Профиль клиентов и отношения с клиентами.

- Лояльность клиентов (насколько легко они готовы уйти к другому поставщику).

*Информация, которую хотите узнать о конкурентах:*

- Продажи и прибыль в разрезе продуктов.

- Относительные издержки (в отличие от постоянных, они зависят от количества продукции – выпущенной или реализованной).

- Удовлетворенность покупателей и уровень сервиса.

- Издержки на распространение (продажи) продукции.

- Стратегия по выпуску новых продуктов.

- Размер и качество клиентской базы.

- Эффективность рекламы.

- Стратегия будущих инвестиций.

- Условия контрактов с ключевыми клиентами.

- Условия стратегического партнерства (например, с поставщиками).



## ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 3.1. Понятие и задачи инвестиционного планирования

Инвестиционное планирование – процесс разработки системы планов, плановых заданий и показателей, обеспечивающих развитие предприятия с использованием необходимых инвестиционных ресурсов и способствующих повышению эффективности его инвестиционной деятельности.

В процессе инвестиционного планирования предприятие решает следующие задачи:

- 1) обоснование целесообразности инвестиционного проекта;
- 2) выбор оптимального проекта из возможных альтернатив;
- 3) оценка эффективности и обеспечение прибыльности через определенный период;
- 4) поиск способов и резервов повышения эффективности инвестиций.

*Стратегия инвестиционного развития* – комплекс долгосрочных/среднесрочных целей в области капиталовложений и вложений в финансовые активы, развития производства, формирования оптимальной структуры инвестирования, а также совокупность действий по их достижению.

Примечание: *Финансовые активы* – часть активов компании, представляющая собой финансовые ресурсы: денежные средства и ценные бумаги.

*Финансовые активы* – включают кассовую наличность; депозиты в банках; вклады; чеки; страховые полисы; вложения в ценные бумаги; обязательства других предприятий и организаций по выплате средств за поставленную продукцию (коммерческий кредит); портфельные вложения в акции иных предприятий; пакеты акций других предприятий, дающие право контроля; паи или долевые участия в других предприятиях.

Оборотный капитал – элементы капитала, характеризующиеся коротким сроком службы; стоимость которых сразу входит в затраты на создание нового продукта (например, материалы; сырье; изделия, предназначенные для продажи; деньги).

*Оборотный капитал* – стоимостное выражение предметов труда, которые участвуют в процессе производства один раз, полностью переносят свою стоимость на себестоимость продукции, изменяют свою натурально-вещественную форму.

К ним относятся:

- Запасы:
  - сырьё, материалы, топливо, энергия, полуфабрикаты, запчасти;
  - затраты в незавершённом производстве;
  - готовая продукция и товары;
  - расходы будущих периодов.
- НДС по приобретённым ценностям.
- Дебиторская задолженность (<12 мес.).
- Краткосрочные финансовые вложения.
- Денежные средства на счетах и в кассе.
- Прочие оборотные активы (малоценные и быстроизнашивающиеся предметы).

***Внеоборотные средства*** — активы компании, не участвующие в обороте. В РФ к ним относятся находящиеся на балансе предприятия больше года или одного операционного цикла активы (***нематериальные активы; основные средства***).

***Нематериальные активы*** — неденежные активы, не имеющие физической формы.

- объекты интеллектуальной собственности (исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности):
  - исключительное право патентообладателя на изобретение, промышленный образец, полезную модель;
  - исключительное авторское право на программы для ЭВМ, базы данных;
  - имущественное право автора или иного правообладателя на топологии интегральных микросхем;
  - исключительное право владельца на товарный знак и знак обслуживания, наименование места происхождения товаров;
  - исключительное право патентообладателя на селекционные достижения.
- деловая репутация организации.

***Основные фонды*** – в бухгалтерском или налоговом учете основные средства организации в денежном выражении.

***Основные средства*** — это средства труда, которые участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму. Предназначаются для нужд основной деятельности организации и должны иметь срок использования более года. По мере износа, стоимость основных средств уменьшается и переносится на себестоимость с помощью амортизации.

**Существуют следующие группы основных производственных средств (ПБУ):**

1. Здания (корпуса цехов, складские помещения, производственные лаборатории и т. п.).
2. Сооружения (инженерно-строительные объекты, создающие условия для осуществления процесса производства: эстакады, автомобильные дороги, туннели).
3. Внутрихозяйственные дороги.
4. Передаточные устройства (электросети, теплосети, газовые сети);
5. Машины и оборудование, в том числе:
  - 5.1. Силовые машины и оборудование (генераторы, электродвигатели, паровые машины, турбины и т. п.).
  - 5.2. Рабочие машины и оборудование (металлорежущие станки, прессы, электропечи и т. п.).
  - 5.3. Измерительные и регулирующие приборы и устройства, лабораторное оборудование.
  - 5.4. Вычислительная техника.
  - 5.5. Автоматические машины, оборудование и линии (станки-автоматы, автоматические поточные линии).
  - 5.6. Прочие машины и оборудование.
  - 5.7. Транспортные средства (вагоны, автомобили, кары, тележки).
  - 5.8. Инструмент (режущий, давящий, приспособления для крепления, монтажа), кроме специального инструмента.
  - 5.9. Производственный инвентарь и принадлежности (стеллажи, рабочие столы и т. п.).
  - 5.10. Хозяйственный инвентарь.
6. Рабочий, продуктивный и племенной скот.
7. Многолетние насаждения.
8. Прочие основные средства (сюда входят библиотечные фонды, музейные ценности).

**Стратегический анализ** – это направление, реализующее системный и ситуационный подход при изучении различных факторов.

**Ситуационный подход** – это разовое принятие решений, которое вызвано возникающими потребностями или изменениями внешних и внутренних условий, которые требуют адекватного реагирования со стороны менеджмента. Системный подход предполагает управление организацией как единой совокупностью взаимосвязанных, взаимодействующих инструментов. Системный подход осуществляется на основе системного анализа.

Примечание: *Системный анализ* — научный метод познания, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между переменными или элементами исследуемой системы. Опирается на комплекс общенаучных, экспериментальных, естественнонаучных, статистических, математических методов.

Задачи инвестиционной стратегии:

- 1) обоснование целесообразности инвестиционного проекта;
- 2) выбор оптимального проекта из возможных альтернатив;
- 3) оценка эффективности и обеспечение прибыльности через определенный период;
- 4) поиск способов и резервов повышения эффективности инвестиций.

### **3.2. Цели и факторы инвестиционного планирования**

Цели:

- максимизация прибыли от инвестиционной деятельности;
- минимизация инвестиционных рисков.

На выбор инвестиционной стратегии предприятия влияет ряд факторов. К их числу относится общая стратегия развития, которая предусматривает:

- 1) проникновение на рынок и обеспечение выживаемости при убыточной деятельности;
- 2) закрепление на рынке и обеспечение безубыточной деятельности;
- 3) существенное расширение своего сегмента на рынке и обеспечение систематического роста прибыли с выходом на оптимальный уровень;
- 4) диверсификация деятельности и обеспечение сбалансированного роста прибыли на оптимальном уровне;
- 5) обеспечение стабилизации объема деятельности путем сохранения прибыли, платежеспособности и финансовой устойчивости;
- 6) обновление форм и направлений деятельности, обеспечение условий для высоких темпов роста прибыли.

Примечание: Диверсификация (от лат. *Diversus* – разный и *facere* – делать) – расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта.

Разработка инвестиционной стратегии позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с развитием предприятия в условиях изменения внешних и внутренних факторов.

### **3.3. Этапы формирования стратегии инвестиционного развития предприятия**

Инвестиционное планирование на предприятии состоит из трех важнейших этапов:

1. Определение периода формирования инвестиционной стратегии.

Продолжительность первого этапа зависит от общего состояния экономики и развития рынка. Продолжительность этого этапа обычно составляет 3–5 лет.

2. Выбор стратегических целей инвестиционной деятельности.

В самом общем виде определение инвестиционных целей предприятия направлено на увеличение капитала, повышение текущего дохода, обеспечение ликвидности и сохранности капитала, возможный контроль над предприятием-эмитентом.

3. Определение направлений инвестирования и источников финансирования.

Методы финансирования: самофинансирование, акционирование, кредитование, лизинг, смешанное финансирование, проектное финансирование.

Оптимизация источников заключается в установлении оптимальных пропорций внутренних, т.е. собственных и внешних (заемных и привлеченных) источников финансирования. Оптимизация осуществляется с целью высокой финансовой устойчивости и максимизации прибыли.

4. Конкретизация инвестиционных программ и сроков.

Четвертый этап предусматривает наличие средств и готовность предприятия к осуществлению проекта.

Инвестиционная программа корректируется с учетом этих факторов и обеспечивает согласованность реализации отдельных проектов и формирование финансовых ресурсов. Прогнозирование общей потребности в инвестиционных ресурсах заключается в определении объема реальных и финансовых инвестиций.

5. Оценка разработанной инвестиционной стратегии.

Предполагает наличие средств и готовность предприятия к осуществлению проекта. Оценка разработанной инвестиционной стратегии на пятом этапе осуществляется на основе ряда критериев. К ним относятся:

- согласованность с общей стратегией развития предприятия по целям, этапам и срокам реализации;
- внутренняя сбалансированность целей, направлений и последовательности осуществления инвестиционной политики;

- согласованность с внешней средой;
- реализуемость с учетом имеющихся ресурсов;
- приемлемость уровня инвестиционных рисков;
- финансовая, производственная и социальная результативность.

6. Пересмотр стратегии в зависимости от изменения внешних условий и состояния предприятия.

Пересмотр и корректировка стратегии ведутся на основе мониторинга за отдельными направлениями инвестиционной политики и постоянно меняющимися внутренними и внешними условиями деятельности.

### **3.4. Формирование инвестиционных ресурсов предприятия**

Инвестиционные ресурсы предприятия представляют собой все формы капитала, привлекаемого для вложений в объекты реального и финансового инвестирования, к ним относятся:

- бюджетные средства;
- собственный капитал;
- заемные средства;
- привлеченные средства;
- иностранный капитал.

Примечание: По действующему законодательству инвестиционная деятельность на территории РФ может финансироваться за счет:

1) собственных финансовых ресурсов и внутрихозяйственных резервов инвестора (прибыли, амортизационных отчислений, денежных накоплений и сбережений граждан и юридических лиц, средств, выплачиваемых органами страхования в виде возмещения потерь от аварий, стихийных бедствий и других средств);

2) заемных финансовых средств инвесторов или переданных им средств (банковские и бюджетные кредиты, облигационные займы и другие средства);

3) привлеченных финансовых средств инвестора (средств, получаемых от продажи акций, паевых и иных взносов членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц);

4) финансовых средств, централизуемых объединениями (союзами) предприятий в установленном порядке;

5) средств внебюджетных фондов;

6) средств федерального бюджета, предоставляемых на безвозвратной и возвратной основе, средств бюджетов субъектов Российской Федерации;

7) средств иностранных инвесторов.

Стратегия формирования инвестиционных ресурсов заключается в обеспечении необходимого уровня самофинансирования инвестиционной деятельности предприятия и наиболее эффективных форм привлечения заемных средств из различных источников, что в конечном итоге является важнейшим условием обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Разработка стратегий формирования инвестиционных ресурсов включает:

- определение общего объема необходимых инвестиционных ресурсов;
- выбор эффективных схем финансирования отдельных реальных инвестиционных проектов;
- обеспечение необходимого объема привлечения собственных и заемных инвестиционных ресурсов;
- оптимизация структуры источников формирования инвестиционных ресурсов.

Процесс формирования инвестиционных ресурсов должен носить непрерывный характер.

**Оценка и прогнозирование инвестиционного рынка.** Инвестиционный рынок — это рынок объектов инвестирования во всех его формах, то есть совокупность отдельных рынков объектов реального и финансового инвестирования.

Рынок объектов реального инвестирования включает:

- рынок прямых капитальных вложений;
- рынок приватизируемых объектов;
- рынок недвижимости.

Рынок объектов финансового инвестирования включает:

- фондовый рынок (рынок ценных бумаг);
- денежный рынок;
- рынок объектов тезавраций (драгоценные металлы, камни, антиквариат).

Примечание: Тезаврация, тезаврирование – хранение сбережений в виде золота (в слитках или драгоценных изделиях). Средство накопления (сбережения).

Изучение, оценка и прогнозирование конъюнктуры инвестиционного рынка охватывает три этапа:

**1. Мониторинг** – текущее наблюдение за инвестиционной активностью в первую очередь в тех сегментах рынка, в которых намечается осуществление инвестиционной деятельности. Определяется система показателей, характеризующих отдельные элементы рынка:

- основные показатели, определяющие макроэкономическое развитие рынка в целом: ВВП, произведенный НД, общий объем производства промышленной продукции, объем доходов госбюджета, объем расходов госбюджета, денежные доходы населения, и др.;

- специфические показатели по каждому сегменту инвестиционного рынка.

**2. Анализ текущей конъюнктуры** инвестиционного рынка и выявление современных тенденций его развития. Производится расчет аналитических показателей к которым относятся:

- показатели динамики;
- индексы;
- коэффициенты соотношения;
- коэффициенты эластичности.

Ведется прогнозирование инвестиционного рынка для выбора основных направлений стратегии инвестиционной деятельности и формирования инвестиционного портфеля.

**3. Прогноз конъюнктуры осуществляется в три этапа:**

1. Выбор периода прогнозирования

- Краткосрочный прогноз – для тактики инвестирования и формирования портфеля за счет различных краткосрочных финансовых инструментов.

- Среднесрочный – для корректировки стратегии инвестиционной деятельности, формирования портфеля за счет небольших по капиталоемкости объектов реального инвестирования различных долгосрочных финансовых инструментов.

- Долгосрочный – связан с выработкой стратегии инвестиционной деятельности и формирования портфеля за счет крупных инвестиционных проектов.

2. Определение глубины прогнозных расчетов

Глубина определяется целями инвестиционной деятельности и связана с сегментацией инвестиционного рынка.

3. Выбор методов прогнозирования и осуществление прогнозных расчетов:

- технический метод (трендовый прогноз, краткосрочное прогнозирование);

- факторный метод (фундаментальный прогноз, средне- и долгосрочное прогнозирование).



Категория ресурсов их виды и характеристика

Категория ресурсов	Возможные виды ресурсов и их характеристика
Финансовые средства и их эквиваленты	Деньги и валюта; ценные бумаги (акции и облигации); паи и доли в уставных капиталах; векселя, кредиты и займы; договоры, обязательства, залоговые, страховки и прочее
Временные рамки и временные затраты	Выполнить проект не позднее, не ранее; выполнить проект в период от ... до ...; время как характеристика деятельности конкретной технологии или процесса (несокращаемая величина)
Трудовые затраты	Численность, штат; заработная плата, комиссионные и др. вознаграждения; трудозатраты (человеко-дни, человеко-часы и т.д.)
Индивидуальные качества отдельных работников	Предпринимательские способности; опыт, знания и умения, творческие качества (предрасположенность, одаренность, интуиция, оригинальность); психологические качества (совместимость, адаптационные способности, активность, темперамент и пр.)
Земля	Земельные участки (площадь, продуктивность, вода, инфраструктура, локационный потенциал, климат, природные и рекреационные ресурсы, географические условия, стоимостная оценка)
Здания и сооружения (существующие и строящиеся)	Отдельные здания и их комплексы; части зданий и отдельные помещения; вспомогательные помещения и сооружения; подъездные пути и площадки; эстакады, трубопроводы и др. сооружения
Машины и оборудование	Технологические линии; отдельные комплексы машин и оборудования; измерительные и испытательные средства; технологическая оснастка и инструмент
Технологии	Эффективность производства; эффективность сбыта; внедренная/располагаемая технология; проведенные исследования; степень гибкости производства; мощность, производительность
Нематериальные ресурсы	Авторские права (программы ЭВМ, отчеты НИОКР); патенты на изобретения; лицензии; ноу-хау; торговые марки, товарные знаки; идеи, проекты; права пользования; знания; историческая ценность; престиж
Управленческие ресурсы	Концепция управления; структура организации; скорость принятия решения; коммуникации; качество управления; гибкость; стратегия; стиль управления; высшее руководство (внешние связи, философия)
Социальные активы (отношения с людьми и обществом)	Отношения с общественностью; атмосфера на предприятии; удовлетворенность, доверие и поддержка работников; способность привлечь высококлассных специалистов; степень влияния на контактные аудитории, СМИ, органы власти; признание заслуг (награды, звания); политические взгляды, пристрастия
Эстетические/философские активы	Художественная гармония, законченность форм, симметрия; гармония с природой; дизайн, привлекательность; проблема нового; философия (в классическом смысле)

### 3.5. Инвестиционная привлекательность отраслей

#### экономики

Методически принципы изучения и прогнозирования инвестиционной привлекательности отраслей аналогичны изучению рынка в целом. Их объединяет:

1. Выбор системы информативных показателей.
2. Построение системы аналитических показателей и проведение анализа.
3. Прогнозирование инвестиционной привлекательности отдельных отраслей и подотраслей.

Жизненный цикл экономической отрасли состоит из 5 стадий:

1. Рождение характеризует разработку, внедрение на рынок принципиально новых видов товаров. Значительные объемы инвестирования без прибыли и выплаты дивидендов по акциям.

2. Рост характеризует признание потребителями новых видов товаров, быстрый рост спроса на них и соответствующий рост числа компаний и фирм. Инвестирование осуществляется высокими темпами, дивидендная политика предполагает выплату дивидендов в виде дополнительных акций и в минимальной степени — деньгами.

3. Расширение — период между высокими темпами роста числа новых фирм и стабилизацией. Инвестирование в новое строительство еще продолжается. Дивиденды выплачиваются в виде дополнительных акций, дробление уже имеющихся акций, а также умеренные выплаты деньгами.

4. Зрелость — период наибольшего объема спроса на товары данной отрасли, совершенствования качественных характеристик выпускаемой продукции. Инвестиции направляются на модернизацию или на техническое перевооружение. Дивидендная политика — высокие дивиденды деньгами.

5. Спад — период резкого уменьшения объема спроса на товары данной отрасли в связи с развитием новых отраслей, товары которой заменяют традиционную потребность. Характерна для отраслей, продукция которых подвержена НТП. Дивиденды существенно сокращаются.

В современной экономике выделяют следующие отрасли: промышленность, транспорт, связь, строительство, торговля и общественное питание, снабжение и сбыт, заготовки сельхозпродукции, жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание, информационно-вычислительное обслуживание, научное обслуживание и научная деятельность.

Основным показателем макроэкономической оценки эффективности деятельности отраслей является уровень прибыльности используемых активов:

- прибыль от реализации/общая сумма используемых активов;
- балансовая прибыль/общая сумма активов.

Наиболее привлекательными с этой точки зрения являются отрасли информационного обслуживания, связи и промышленность. Если рассматривать инвестиционную привлекательность подотраслей промышленности, то оценку целесообразнее проводить по более обширной системе показателей:

- уровень прибыльности деятельности подотраслей;
- уровень перспективности развития подотрасли;
- уровень рисков.

По инвестиционной привлекательности все подотрасли можно разбить на:

- 1) приоритетные по инвестиционной привлекательности;
- 2) подотрасли достаточно высокой инвестиционной привлекательности;
- 3) средний уровень инвестиционной привлекательности;
- 4) низкая инвестиционная привлекательность.

### **3.6. Инвестиционная привлекательность регионов**

*Инвестиционная деятельность регионов оценивается на основе пяти показателей:*

1. Общий уровень экономического развития региона включает:
  - удельный вес ВВП и НД;
  - объем произведенной продукции на душу населения;
  - уровень самообеспеченности продуктами питания;
  - средний уровень заработной платы;
  - объем и динамику капиталовложений на душу населения;
  - общее число всех предприятий и фирм;
  - удельный вес убыточных предприятий и т.д.
2. Уровень развития инвестиционной инфраструктуры региона:
  - число подрядно-строительных организаций;
  - объемы местного производства основных видов стройматериалов;
  - производство энергоресурсов на душу населения;
  - плотность ж/д путей;
  - плотность автодорог и т.д.
3. Демографическая характеристика:

- удельный вес населения в общей численности;
- соотношение городского и сельского населения;
- удельный вес населения, занятого общественным производством;

- уровень квалификации и т.д.

4. Уровень развития рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры:

- удельный вес приватизированных предприятий;
- удельный вес предприятий негосударственных форм собственности;

- численность банковских учреждений;
- численность совместных предприятий;
- численность страховых компаний и товарных бирж и т.д.

5. Уровень риска:

- уровень экономических поступлений в расчете на 100 тыс. жителей;

- удельный вес предприятий с вредными выбросами в атмосферу;

- средний радиационный фон в регионе;

- удельный вес незавершенных строительных объектов, начатых за последние 3 года и т.д.

Примечание: Валовой внутренний продукт – стоимость всех конечных товаров и услуг (то есть предназначенных для непосредственного употребления), произведенных за год во всех отраслях экономики на территории государства для потребления, экспорта и накопления, вне зависимости от национальной принадлежности использованных факторов производства.

***Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.***

При оценке действующего предприятия прежде всего выявляется стадия жизненного цикла предприятия. Для определения этой стадии проводится анализ за последние несколько лет следующих показателей:

- 1) динамика объема продукции;
- 2) динамика общей суммы активов;
- 3) динамика общей суммы капитала;
- 4) динамика прибыли.

По темпам изменения этих показателей можно судить о стадии жизненного цикла. Наиболее высокие темпы прироста характерны для «юности» и «ранней зрелости»; стабилизация – «окончательная зрелость»; снижение – «стадия старения». Инвестиционно привлекательными считаются фирмы в стадии роста. На стадии окончательной зре-

лости инвестирование целесообразно только в том случае, если продукция предприятия имеет достаточно высокие маркетинговые перспективы, объемы инвестиций в техническом перевооружении небольшие, и вложенные средства могут окупиться в кратчайшие сроки. На стадии старения инвестирование нецелесообразно, за исключением тех случаев, когда намечается репрофилирование, диверсификация.

Кроме того, оценка инвестиционной привлекательности предполагает проведение обширного анализа ее деятельности, для оценки возможной доходности, а также сроков возврата инвестированных средств, и выявления наиболее значимых по финансовым последствиям рисков.

#### ***Оценка финансовой деятельности предприятия:***

1. При анализе оборачиваемости активов определяют:

- коэффициент оборачиваемости всех активов, его рассчитывают как соотношение объема реализованной продукции со средней стоимостью используемых активов;
- коэффициент оборачиваемости текущих активов (отношение объема реализации продукции к средней стоимости текущих активов);
- продолжительность оборота используемых активов (отношение числа дней в периоде к коэффициенту оборачиваемости всех используемых активов);
- продолжительность оборота текущих активов (отношение числа дней в периоде к коэффициенту оборачиваемости текущих активов).

2. Прибыльность предприятия. Для выявления потенциальных возможностей формирования прибыли при сопоставлении с вложенным капиталом рассчитывают следующие показатели:

- прибыльность всех используемых активов;
- прибыльность текущих активов;
- рентабельность основных фондов;
- прибыльность реализации продукции;
- показатель прибыльности.

3. Анализ финансовой устойчивости – позволяет оценить инвестиционный риск, связанный со структурой формирования инвестиций. Он также обеспечивает оптимальное соотношение между источниками финансирования инвестиций.

Рассчитывают 3 коэффициента:

- 1) коэффициент автономии;
- 2) коэффициент соотношения заемных и собственных средств (заемный капитал/собственный капитал);

3) коэффициент долгосрочной задолженности (долгосрочная задолженность/активы).

4) Оценка ликвидности – производится для определения уровня инвестиционного риска в краткосрочном периоде.

Используют 4 показателя:

1)  $\text{кабс.ликв} = (\text{ДС} + \text{КФВ}) / \text{Краткоср.зад}$ ;

2)  $\text{ксроч.ликв} = (\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗкраткоср}) / \text{краткоср.зад}$ ;

3)  $\text{кобор.ДЗ} = \text{Объем реализованной продукции с последующей оплатой} / \text{сред. сумма ДЗ}$ ;

4)  $\text{период оборота ДЗ} = \text{число дней в периоде} / \text{коборачиваемости}$ .

### **3.7. Понятие инвестиционной деятельности**

Под инвестициями в общем виде понимается совокупность затрат, реализованных в форме вложений в различные отрасли с целью получения прибыли или другого эффекта.

Основной закон – ФЗ от 25.09.1999 «Об инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений».

Инвестиционная деятельность – осуществление инвестиций и практических действий в целях получения прибыли или достижения иного эффекта.

Цели инвестиционной деятельности:

- обновление материально-технической базы;
- наращение объемов производственной деятельности;
- освоение новых видов деятельности.

Инвестиционная деятельность характеризует процесс обоснования и реализации наиболее эффективных форм вложения капитала, направленного на расширение экономического потенциала предприятия.

Все факторы, влияющие на инвестиционную деятельность в зависимости от их уровня, делят на две группы:

1) факторы, влияющие на инвестиционную деятельность на макроуровне, и все внешние факторы по отношению к предприятию:

- степень совершенствования налоговой системы;
- нормативно-правовое обеспечение инвестиционной деятельности;
- степень участия государства;
- уровень инфляции;
- дефицит бюджета;
- состояние и динамика развития экономики страны;
- степень совершенствования финансово-кредитной политики;

- экономическая (в том числе инвестиционная) политика государства;

- социальное и политическое положение;
- степень совершенствования рыночных отношений;
- наличие свободных экономических зон;
- создание условий для привлечения иностранных инвестиций;
- степень риска вложения инвестиций;
- поддержка государством малого и среднего бизнеса.

2) факторы, влияющие на инвестиционную деятельность на микроуровне, то есть внутренние факторы:

- размеры (масштабы) предприятия;
- финансовое состояние предприятия;
- применяемые формы начисления амортизационных отчислений;

- научно-техническая политика фирмы;
- инвестиционная политика предприятия;
- организационно-хозяйственная форма управления.

Инвестиционная деятельность характеризуется следующими особенностями:

1. Инвестиционная деятельность является главной формой реализации экономической стратегии предприятия и обеспечения роста его операционной деятельности.

2. Объемы инвестиционной деятельности являются главными показателями темпов экономического развития предприятия.

3. Инвестиционная деятельность носит подчинительный характер по отношению к целям и задачам операционной деятельности предприятия.

4. Объемы инвестиционной деятельности характеризуются существенной неравномерностью по отдельным периодам.

5. Формы и методы инвестиционной деятельности, по сравнению с его операционной деятельностью, в меньшей степени зависят от отраслевых особенностей предприятия.

6. Инвестиционной деятельности предприятия присущи свои специфические виды рисков.

7. Инвестиционная прибыль предприятия в процессе его инвестиционной деятельности формируется обычно со значительным периодом запаздывания.

8. В процессе инвестиционной деятельности денежные потоки существенно различаются в отдельные периоды по своей направленности. На протяжении отдельных периодов сумма отрицательного денежного потока может превышать сумму положительного денежного

потока. Кроме того, сумма инвестиционного дохода может иметь большие колебания по отдельным периодам.

### **3.8. Понятие инвестиционного проекта, основные этапы его проектирования**

Инвестиционный проект – основание экономической целесообразности объемов, сроков реализации необходимых инвестиций, подразумевает наличие проектно-сметной документации, разработанной в соответствии с законодательством, описание практических действий по реализации проекта (БП).

Проект представляет собой целостный объект, сущность которого заключается в следующем:

- 1) от момента зарождения идеи до стадии материализации проекта требуется определенное время;
- 2) прежде чем вкладывать деньги, необходимо провести комплексную экспертизу;
- 3) необходимо оценить эффективность в финансовых и экономических аспектах.

В самом общем смысле инвестиционным проектом называется план или программа вложений капитала с целью получения прибыли.

Признаки инвестиционных проектов:

- 1) изменение основного содержания проекта;
- 2) временная ограниченность продолжительности проекта;
- 3) ограниченность требуемых ресурсов;
- 4) новизна.

Любой инвестиционный проект от момента появления до окончания или ликвидации проходит ряд этапов, которые называются жизненным циклом. Можно выделить следующие фазы инвестиционного проекта:

- 1) прединвестиционная;
- 2) инвестиционная;
- 3) эксплуатационная:
  - оперативная;
  - ликвидационная.

Суммарная продолжительность всех фаз составляет срок жизни проекта.

**Прединвестиционная фаза.** На этом этапе проект разрабатывается, готовится его технико-экономическое обоснование, проводятся маркетинговые исследования, осуществляется выбор поставщиков сырья и оборудования, ведутся переговоры с потенциальными инвесторами, осуществляется юридическое оформление проекта, прово-



дится эмиссия акций и других ценных бумаг. В конце этой фазы должен быть получен развернутый бизнес-план инвестиционного проекта.

**Инвестиционная фаза.** На этой фазе осуществляется инвестирование проекта. Развитие этой фазы начинается с предпринимательской деятельности, требующей гораздо больших затрат, и все принятые действия носят необратимый характер. В этой фазе проект не в состоянии обеспечить свое развитие за счет собственных средств. На этой стадии проекта формируются постоянные активы предприятия.

**Эксплуатационная фаза** характеризуется началом производства продукции или оказания услуг и соответствующими поступлениями и текущими издержками. На общий характер проекта оказывает влияние продолжительность эксплуатационной фазы.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ И ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

#### Итоговый тест по теме

#### «Стратегический планирование и управление»

1. Под планом понимают
  - 1) образ, модель, систему мероприятий, которые направлены на достижение поставленных целей;
  - 2) описание функционирования предприятия в данном периоде;
  - 3) оба варианта.
  
2. Под бизнес-планом понимают
  - 1) образ, модель, систему мероприятий, которые направлены на достижение поставленных целей;
  - 2) документ, представляющий собой результат комплексного исследования основных сторон деятельности предприятия;
  - 3) оба варианта.
  
3. Могут ли совпадать план и бизнес-план по объему и по содержанию?
  - 1) могут;
  - 2) не могут;
  - 3) могут только на малых предприятиях.

4. Что можно отнести к видам планирования?
- 1) оперативное;
  - 2) тактическое;
  - 3) стратегическое;
  - 4) все варианты.
5. Планирование сроком до 1 года является
- 1) оперативным;
  - 2) тактическим;
  - 3) стратегическим.
6. Планирование сроком на 3 года является
- 1) оперативным;
  - 2) тактическим;
  - 3) стратегическим.
7. Планирование сроком более 5 лет является
- 1) оперативным;
  - 2) тактическим;
  - 3) стратегическим.
8. План могут составлять
- 1) штатные сотрудники предприятия;
  - 2) внешние исполнители;
  - 3) оба варианта.
9. Основным назначением бизнес-плана является
- 1) возможность привлечения инвесторов;
  - 2) оценка возможности осуществления проекта;
  - 3) рекомендации по совершенствованию дальнейшей деятельности предприятия.
10. Основной целью составления плана производственно-хозяйственной деятельности является
- 1) оценка риска;
  - 2) обоснование затрат;
  - 3) обоснование концепции развития;
  - 4) все варианты.

11. Работы по планированию осуществляет
- 1) высшее руководство;
  - 2) планово-экономический отдел;
  - 3) финансовый отдел;
  - 4) все варианты.
12. Планирование прибыли на предприятии осуществляет
- 1) высшее руководство;
  - 2) планово-экономический отдел;
  - 3) финансовый отдел;
  - 4) все варианты.
13. Контроль планов на предприятии осуществляет
- 1) высшее руководство;
  - 2) планово-экономический отдел;
  - 3) финансовый отдел;
  - 4) все варианты.
14. Исследование рынков сбыта продукции проводит
- 1) высшее руководство;
  - 2) планово-экономический отдел;
  - 3) финансовый отдел;
  - 4) отдел маркетинга;
  - 5) все варианты.
15. Кто отвечает за формирование общей стратегии развития предприятия?
- 1) высшее руководство;
  - 2) планово-экономический отдел;
  - 3) финансовый отдел;
  - 4) все варианты.
16. Основными факторами, влияющими на стратегию развития предприятия, являются
- 1) внутренние;
  - 2) внешние;
  - 3) оба варианта.
17. Что является основополагающим при планировании производства?
- 1) производственная программа;
  - 2) максимальная производственная мощность;
  - 3) номинальная производственная мощность.

18. Что не является разделом производственного плана?
- 1) Бизнес-план;
  - 2) финансовый план;
  - 3) оба варианта.
19. Нужно ли планировать выполнение подрядных работ силами подрядных организаций?
- 1) да;
  - 2) нет;
  - 3) на усмотрение высшего руководства.
20. В чем измеряется эффективность организационно-технических мероприятий, направленных на снижение трудовых затрат
- 1) человеко-дни;
  - 2) дни;
  - 3) рубли.
21. В чем измеряется эффективность организационно-технических мероприятий, направленных на снижение себестоимости работ
- 1) рубли;
  - 2) %;
  - 3) оба варианта.
22. При увеличении объема выполненных работ себестоимость единицы работ
- 1) не изменяется;
  - 2) повышается;
  - 3) снижается.
23. Время выбытия и приобретения производственных мощностей определяется во времени
- 1) месяцем;
  - 2) годом;
  - 3) кварталом.
24. В основе оперативного планирования лежит
- 1) экономические нормативы;
  - 2) бизнес-планы;
  - 3) пообъектное планирование;
  - 4) все варианты.

25. Разработка плана технического развития дает возможность
- 1) сократить и рационально расходовать ресурсы;
  - 2) эффективно использовать основные и оборотные фонды;
  - 3) оба варианта.
26. При планировании производственной программы следует ориентироваться на производственную мощность
- 1) максимальную;
  - 2) номинальную;
  - 3) среднегодовую;
  - 4) дополнительную.
27. Номинальная мощность – это
- 1) объем работ, который будет выполнен с учетом фактических условий работы предприятия;
  - 2) технически достижимая производственная мощность;
  - 3) фактически имеющаяся у предприятия производственная мощность.
28. В планировании часто используют следующие экономико-математические методы:
- 1) сетевое планирование;
  - 2) линейное программирование;
  - 3) оба варианта.
29. Контроллинг – это система контроля
- 1) государственного;
  - 2) управленческого;
  - 3) независимого;
  - 4) все варианты.
30. К факторам, от которых зависит вид структуры управления, относят:
- 1) размер предприятия;
  - 2) отраслевые особенности;
  - 3) оба варианта.
31. Что характеризует понятие «трудовые ресурсы»?
- 1) потенциальную рабочую силу;
  - 2) весь личный состав предприятия;
  - 3) штатный состав предприятия.

32. Какой метод определения базовой цены продукции используется в планировании?

- 1) полных издержек;
- 2) стоимости изготовления;
- 3) рентабельности инвестиций;
- 4) маркетинговых оценок;
- 5) все варианты.

33. Планирование инвестиций производят

- 1) на месячной основе;
- 2) на годичной основе;
- 3) на квартальной основе.

35. По каким направлениям осуществляют планирование ВЭД?

- 1) внешняя торговля;
- 2) технико-экономическое сотрудничество;
- 3) научно-техническое сотрудничество;
- 4) все варианты.

36. С чем связана необходимость в планировании ВЭД?

- 1) изменения в структуре мирового рынка;
- 2) увеличение перспектив макроэкономических процессов;
- 3) оба варианта.

37. Для планирования потребности в оборотных средствах используют метод

- 1) аналитический;
- 2) коэффициентный;
- 3) прямого счета;
- 4) все варианты.

38. Какой из методов планирования обеспечивает установление связей между разделами плана, а также потребностью в ресурсах и источниками их покрытия?

- 1) графоаналитический;
- 2) балансовый;
- 3) расчетно-аналитический;
- 4) программно-целевой.

39. Роль и назначение бизнес-плана по отношению к плану работы предприятия
- 1) совпадают;
  - 2) не совпадают.
40. Нужны ли маркетинговые исследования в планировании?
- 1) нужны;
  - 2) не нужны;
  - 3) иногда.
41. Методом планирования прибыли является
- 1) метод прямого счета;
  - 2) аналитический метод;
  - 3) метод совмещенного расчета ;
  - 4) все варианты.
42. Рентабельность – это показатель эффективности
- 1) абсолютный;
  - 2) относительный;
  - 3) натуральный.
43. Финансовое планирование является составной частью планирования
- 1) оперативного;
  - 2) тактического;
  - 3) стратегического;
  - 4) все варианты.
44. Планирование инвестиционных ресурсов является частью финансового плана?
- 1) да;
  - 2) нет;
  - 3) не всегда.
45. Под безубыточностью понимают такой объем реализации продукции, при котором
- 1) прибыль равна нулю, но все издержки возмещены;
  - 2) прибыль обеспечивает минимально приемлемый уровень рентабельности;
  - 3) фактическая прибыль превышает планируемый уровень.

46. Какие из методов снижения риска используются в плано-экономической работе?
- 1) страхование и поручительство;
  - 2) страхование и резервирование;
  - 3) оба варианта.
47. Реализация стратегии развития предприятия включается в процесс
- 1) стратегического планирования;
  - 2) стратегического управления;
  - 3) оба варианта.
48. Выберите правильную последовательность:
- 1) действия – решения – стратегия – цели предприятия;
  - 2) решения – действия – стратегия – цели предприятия;
  - 3) цели предприятия – решения – действия – стратегия.
49. К функциям стратегического планирования относят
- 1) распределение ресурсов;
  - 2) адаптацию к внешней среде;
  - 3) координацию производства;
  - 4) все варианты.
50. Плата за пользование капиталом называется
- 1) заработной платой;
  - 2) процентом;
  - 3) рентой.
51. Плата за пользование земельным участком называется
- 1) дивидендом;
  - 2) рентой;
  - 3) процентом.
52. Диверсификация производства – это
- 1) увеличение масштаба производства;
  - 2) расширение ассортимента производимой продукции;
  - 3) углубление специализации производства.
53. Что такое прибыль?
- 1) доход, полученный от реализации продукции;
  - 2) разница между выручкой и затратами на производство;
  - 3) разница между розничной и оптовой ценой продукции.



54. Вывоз товара или капитала за границу называют

- 1) экспорт;
- 2) импорт;
- 3) пошлина.

55. Планирование трудовых ресурсов на предприятии осуществляется путем определения потребности

- 1) в рабочих;
- 2) в ИТР;
- 3) в служащих по категориям;
- 4) все варианты.

56. План повышения технического уровня предприятия включает разработку следующих мероприятий:

- 1) замена действующих средств труда более совершенными;
- 2) внедрение новых технологий;
- 3) улучшение условий труда работников;
- 4) все варианты.

57. При планировании внедрения новых технологий оцениваются последствия

- 1) экономические;
- 2) социальные;
- 3) экологические;
- 4) все варианты.

58. Основными показателями эффективности внедрения на предприятии инноваций (техника, технологии) относят

- 1) срок, в течение которого она может быть внедрена;
- 2) рост производительности труда;
- 3) повышение рентабельности производства;
- 4) все варианты.

59. Процесс планирования ВЭД содержит

- 1) выбор долгосрочных целей – оценка собственных возможностей – изучение рынка – выбор стратегии;
- 2) оценка собственных возможностей – выбор долгосрочных целей – изучение рынка – выбор стратегии;
- 3) изучение рынка – выбор долгосрочных целей – оценка собственных возможностей – выбор стратегии.

60. Планирование необходимой величины оборотного капитала включает в себя нормирование

- 1) оборотных производственных фондов;
- 2) фондов обращения;
- 3) оба варианта.

61. Увеличение рентабельности производства при неизменных издержках свидетельствует

- 1) об увеличении прибыли;
- 2) об уменьшении прибыли;
- 3) о росте производительности труда.

62. Производственный план включает

- 1) производственную программу;
- 2) план по труду и заработной плате;
- 3) план защиты окружающей среды;
- 4) все варианты.

63. Наличие плана позволяет

- 1) максимально использовать конкурентные преимущества предприятия;
- 2) оценивать результаты производственно-хозяйственной деятельности;
- 3) оба варианта.

### **Итоговый тест по теме**

#### **«Стратегическое планирование инвестиционной деятельности»**

1. Инвестиции – это

- 1) покупка недвижимости и товаров длительного пользования;
- 2) операции, связанные с вложением денежных средств в реализацию проектов, которые будут обеспечивать получение выгод в течение периода, превышающего один год;
- 3) покупка оборудования и машин со сроком службы до одного года;
- 4) вложение капитала с целью последующего его увеличения.

## 2. Под инвестициями понимается

- 1) вложение средств, отвлеченных от непосредственного потребления с определенной целью;
- 2) процесс взаимодействия, по меньшей мере, двух сторон: инициатора проекта и инвестора, финансирующего проект;
- 3) вложения в физические, денежные и нематериальные активы.

## 3. Сущностью инвестиций являются

- 1) маркетинг рынка для определения производственной программы;
- 2) выбор площадки и определение мощности предприятия;
- 3) вложение капитала в модернизацию, расширение действующего производства или новое строительство;
- 4) вложение инвестиций в расширение или новое строительство с целью получения прибыли и достижения социального эффекта.

## 4. Прямые инвестиции – это

- 1) инвестиции, сделанные прямыми инвесторами, полностью владеющими предприятием или контролирующими не менее 10% акций или акционерного капитала предприятия;
- 2) вложение средств в покупку акций, не дающих право вкладчиков влиять на функционирование предприятий и составляющих менее 10% акционерного капитала предприятия;
- 3) торговые кредиты.

## 5. Портфельные инвестиции – это

- 1) покупка акций в размере менее 10% акционерного капитала предприятия;
- 2) покупка акций в размере более 10% акционерного капитала предприятия;
- 3) торговые кредиты.

## 6. Портфельные инвестиции осуществляются

- 1) в сфере капитального строительства;
- 2) в сфере обращения финансового капитала;
- 3) в инновационной сфере.

7. Что не включается в состав инвестиции в денежные активы?
- 1) приобретение акций и других ценных бумаг;
  - 2) приобретение прав на участие в делах других фирм и долговых прав;
  - 3) приобретение оборотных средств;
  - 4) портфельные инвестиции.
8. Капитальные вложения включают инвестиции
- 1) в основные и оборотные фонды;
  - 2) в реновацию производственных мощностей;
  - 3) в прирост (наращивание) производственных мощностей.
9. Какой вид инвестиций не включается в нематериальные активы?
- 1) ноу-хау, патенты, изобретения;
  - 2) подготовка кадров для будущего производства;
  - 3) приобретение лицензий, разработка торговой марки и др.;
  - 4) кредиты банка.
10. Какой вид вложений не входит в состав инвестиций в нефинансовые активы?
- 1) инвестиции в основной капитал;
  - 2) инвестиции в нематериальные активы;
  - 3) вложения в ценные бумаги других юридических лиц, в облигации местных и государственных займов;
  - 4) вложения в капитальный ремонт основных фондов;
  - 5) инвестиции на приобретение земельных участков.
11. Реинвестиции – это
- 1) начальные инвестиции, или нетто-инвестиции;
  - 2) начальные инвестиции плюс прибыль и амортизационные отчисления в результате осуществления проекта;
  - 3) свободные денежные средства, оставшиеся на предприятии после выплаты налогов, и процент за пользование кредитом.
12. Затраты компании, связанные с осуществлением капитальных вложений, – это
- 1) долгосрочные затраты;
  - 2) текущие затраты;
  - 3) нет правильного ответа.

13. Воспроизводственная структура капитала это соотношение
  - 1) собственных и заемных средств;
  - 2) активной (оборудование) и пассивной (здания и сооружения) частей в инвестициях;
  - 3) между новым строительством, расширением и реконструкцией.
  
14. Воспроизводственная структура капиталовложений – это деление
  - 1) на пассивную и активную часть основных фондов;
  - 2) на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение основных фондов;
  - 3) на реальные, финансовые и интеллектуальные инвестиции.
  
15. Инновация – это
  - 1) право на ведение научных разработок;
  - 2) патент;
  - 3) вид инвестиций, связанный с достижениями научно-технического прогресса.
  
16. Инновации – это
  - 1) долгосрочные капитальные вложения;
  - 2) краткосрочные капитальные вложения;
  - 3) капитальные вложения, связанные с научно-техническим прогрессом.
  
17. Управление инвестиционной деятельностью на макроуровне –
  - 1) управление инвестиционным проектом;
  - 2) оценка состояния и прогнозирования инвестиционного рынка;
  - 3) финансовое обеспечение проекта.
  
18. Инвестиционный рынок – это
  - 1) рынок объектов реального инвестирования;
  - 2) рынок инструментов финансового инвестирования;
  - 3) рынок, как объектов реального инвестирования, так и инструментов финансового инвестирования.
  
19. В рынок объектов реального инвестирования не включается
  - 1) рынок капитальных вложений;
  - 2) рынок недвижимости;
  - 3) рынок приватизируемых объектов.

20. Рынок инструментов финансового инвестирования представляет собой

- 1) фондовый рынок;
- 2) денежный рынок;
- 3) фондовый и денежный рынки.

21. Состояние инвестиционного рынка характеризуют

- 1) цена капитала;
- 2) конкуренция и монополия;
- 3) спрос и предложение.

22. Инвестиционный рынок состоит

- 1) из фондового и денежного рынков;
- 2) из рынка недвижимости и рынка научно-технических новаций;
- 3) из промышленных объектов, акций, депозитов и лицензий;
- 4) из рынка объектов реального инвестирования, рынка объектов финансового инвестирования и рынка объектов инновационных инвестиций.

23. Степень активности инвестиционного рынка характеризуют

- 1) спрос;
- 2) предложение;
- 3) рыночная конъюнктура (соотношение спроса и предложения).

24. Изучение конъюнктуры инвестиционного рынка включает

- 1) наблюдение за текущей активностью (мониторинг показателей спроса, предложения);
- 2) анализ текущей конъюнктуры;
- 3) прогнозирование конъюнктуры рынка.

25. Прогнозирование конъюнктуры инвестиционного рынка включает

- 1) исследование изменений факторов, влияющих на развитие инвестиционного рынка;
- 2) анализ показателей в ретроспективном периоде;
- 3) выявление отраслей, вызывающих наибольший инвестиционный интерес с точки зрения эффективности инвестируемого капитала.

26. Оценка инвестиционной привлекательности действующей компании

- 1) это анализ жизненного цикла и выявление той стадии, на которой находится фирма;
- 2) это мониторинг показателей конъюнктуры инвестиционного рынка;
- 3) определяется нормой прибыли на кэш-флоу и допустимой степенью риска.

27. Критерии инвестиционной деятельностью на уровне компании – обеспечение

- 1) наиболее эффективных путей реализации инвестиционной стратегии;
- 2) высоких темпов экономического развития;
- 3) максимизации доходов.

28. Инвестиционный климат страны – это

- 1) система правовых, экономических и социальных условий инвестиционной деятельности в стране, оказывающих существенное влияние на доходность инвестиций и уровень инвестиционных рисков;
- 2) показатель, характеризуемый совокупностью инвестиционных потенциалов регионов страны;
- 3) величина золотого запаса страны.

29. Улучшение инвестиционного климата представляет собой

- 1) политическую стабильность;
- 2) финансовую стабилизацию;
- 3) создание условий экономического роста.

30. Основная цель инвестиционного проекта –

- 1) максимизация объема выпускаемой продукции;
- 2) минимизация затрат на потребление ресурсов;
- 3) техническая эффективность проекта, обеспечивающая выход на рынок с качественной (конкурентоспособной) продукцией;
- 4) максимизация прибыли.

31. Инвестиционный проект – это
- 1) система организационно-правовых и финансовых документов;
  - 2) комплекс мероприятий, обеспечивающий достижение поставленных целей;
  - 3) документ, снижающий риск инвестиционной деятельности.
32. Инвестиционный потенциал представляет собой
- 1) нормативные условия, создающие фон для нормального осуществления инвестиционной деятельности;
  - 2) количественную характеристику, учитывающую основные макроэкономические условия развития страны региона или отрасли;
  - 3) целенаправленно сформированную совокупность объектов реального и финансового инвестирования, предназначенных для осуществления инвестиционной деятельности;
  - 4) макроэкономическое изучение инвестиционного рынка.
33. Законодательные условия инвестирования представляют собой
- 1) размеры денежных средств, выделяемых на проведение инвестиционной политики;
  - 2) нормативные условия, создающие законодательный фон, на котором осуществляется инвестиционная деятельность;
  - 3) порядок использования отдельных факторов производства, являющихся составными частями инвестиционного потенциала региона;
  - 4) налоговые льготы и государственные гарантии инвестиционных рисков.
34. Инвестиционный риск региона определяется
- 1) уровнем законодательного регулирования в стране;
  - 2) степенью развития приватизационных процессов;
  - 3) вероятностью потери инвестиций или дохода от них;
  - 4) развитием отдельных инвестиционных рынков.



35. Процесс разработки инвестиционного проекта включает
- 1) поиск инвестиционных концепций проекта;
  - 2) разработку технико-экономических показателей и их финансовую оценку;
  - 3) прединвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную фазы.
36. Прединвестиционная фаза содержит
- 1) поиск инвестиционных концепций (бизнес-идей); предварительную разработку проекта; оценку технико-экономической и финансовой привлекательности; принятие решения;
  - 2) разработку технико-экономического обоснования проекта; поиск инвестора; решение вопроса об инвестировании проекта;
  - 3) заказ на выполнение проекта; разработку бизнес-плана; предоставление бизнес-плана инвестору, финансирование проекта.
37. В прединвестиционной фазе происходит
- 1) ввод в действие основного оборудования;
  - 2) создание постоянных активов предприятия;
  - 3) выбор поставщиков сырья и оборудования;
  - 4) закупка оборудования;
  - 5) разработка бизнес-плана инвестиционного проекта.
38. Кого затрагивает в меньшей степени бизнес-план инвестиционного проекта?
- 1) инвесторов;
  - 2) предпринимателей;
  - 3) персонал предприятий.
39. Как соотносится понятие инвестиционный проект с понятием бизнес-план?
- 1) является более широким;
  - 2) тождественно понятию бизнес-план;
  - 3) является более узким.
40. Одним из разделов бизнес-плана является производственный план. Всегда ли следует его разрабатывать?
- 1) да;
  - 2) нет.

41. К какому виду планирования следует отнести инвестиционный проект?

- 1) оперативное планирование;
- 2) текущее планирование;
- 3) долгосрочное планирование.

42. При определении объема инвестиций следует ли учитывать потребность создаваемого предприятия в оборотных средствах?

- 1) да;
- 2) нет.

43. Лизинг – это?

- 1) долгосрочная аренда машин и оборудования;
- 2) контракт между лизингодателем и лизингополучателем на пользование оборудованием за определенную плату, на определенный срок и условиях.

44. Назначение инвестиционного проекта?

- 1) изучение емкости и перспектив рынка сбыта продукции (услуги); оценка затрат, связанных с изготовлением и сбытом продукции; выявление проблем («подводных камней») на пути реализации проекта; отслеживание (контроль) графика реализации проекта;
- 2) маркетинговая стратегия; производственная стратегия; финансовая стратегия.

45. Общими сведениями об инвестиционном проекте являются

- 1) характер производства и продукции;
- 2) размещение, реквизиты;
- 3) сведения о потребляемых ресурсах и системе реализации продукции;
- 4) об особенностях технологического процесса.

46. Производственный потенциал определяется

- 1) производственной мощностью;
- 2) составом и износом основного технического оборудования, зданий и сооружений;
- 3) наличием квалифицированных кадров;
- 4) наличием нематериальных активов (патентов, лицензий, ноу-хау).

47. Что не относится к экономическому окружению инвестиционного проекта?

- 1) прогноз инфляции и изменения цен на выпускаемую продукцию и на потребляемые ресурсы;
- 2) изменение объемного курса валюты;
- 3) сведения о системе налогообложения;
- 4) инвестиционные льготы;
- 5) стоимость проекта.

48. Срок жизни инвестиционного проекта включает три фазы: прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную. Что происходит в инвестиционной фазе?

- 1) маркетинговые исследования;
- 2) производство продукции;
- 3) строительство;
- 4) разработка бизнес-плана инвестиционного проекта.

49. Инвестиционная фаза – это

- 1) спектр консультационных и проектных работ по управлению проектом;
- 2) проектно-изыскательские, строительно-монтажные и пуско-наладочные работы.

50. Стадия строительства включает

- 1) выбор площадки и получение акта на использование земли;
- 2) инвестиционный меморандум;
- 3) строительные, монтажные и пуско-наладочные работы в соответствии с графиком работ.

51. В эксплуатационной фазе происходит

- 1) закупка оборудования;
- 2) строительство;
- 3) ввод в действие основного оборудования;
- 4) производство продукции.

52. Управление инвестиционным проектом подразумевает

- 1) применение современных методов реализации проекта;
- 2) процесс управления людскими, финансовыми и материальными ресурсами на протяжении всего цикла

осуществления (реализации) проекта; в) выполнение заданий по вводу в действие мощностей и объектов и по освоению денежных средств (инвестиций).

53. Жизненный цикл (фазы) проекта – это

- 1) замысел—разработка концепции и ТЭО — выполнение проектно-сметной документации—строительство и ввод в эксплуатацию;
- 2) то же, что (а) плюс эксплуатационная фаза;
- 3) то же, что (б) плюс ликвидационная фаза.

54. Участники проекта –

- 1) заказчик, проектная организация, строительная организация;
- 2) заказчик, проектная организация, строительная организация.

55. План проекта – это

- 1) перечень мероприятий по осуществлению целей проекта;
- 2) разработка исполнительных документов, которые используются в качестве дисциплинирующего начала (контроля);
- 3) ресурсное обеспечение проекта.

56. Организационные формы управления проектом

- 1) зависят от фазы проекта;
- 2) зависят от этапов реализации и конкретных рабочих процедур;
- 3) распределяются по зонам ответственности различных участников проекта.

57. Технико-экономическое обоснование инвестиций – это?

- 1) документ, обосновывающий целесообразность и эффективность инвестиций в разрабатываемый проект;
- 2) документ, в котором детализируются и уточняются решения, принятые на прединвестиционной стадии;
- 3) метод выбора стратегических решений проекта.

58. Экспертиза проекта
- 1) призвана обеспечить детальный анализ всех аспектов проекта;
  - 2) обеспечивает экономический анализ последствий реализации проекта;
  - 3) это заключение по отдельным частям проекта (производственной, маркетинговой, финансовой).
59. Экономическая оценка проекта представляет собой
- 1) возмещение вложенных средств за счет доходов от реализации товаров и услуг;
  - 2) получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже желательного для фирмы уровня;
  - 3) окупаемость инвестиций в пределах срока, приемлемого для фирмы.
60. Эффективность проекта определяется
- 1) соотношением затрат и результатов;
  - 2) показателями финансовой (коммерческой) эффективности;
  - 3) комплексом показателей коммерческой, бюджетной, народнохозяйственной эффективности.
61. Срок жизни проекта – это
- 1) продолжительность сооружения (строительства);
  - 2) средневзвешенный срок службы основного оборудования;
  - 3) расчетный период продолжительность которого принимается с учетом срока возмещения вложенного капитала и требований инвестора.
62. Показатели общественной эффективности учитывают
- 1) эффективность проекта для каждого из участников-акционеров;
  - 2) эффективность проекта с точки зрения отдельной генерирующей проект организации;
  - 3) финансовую эффективность с учетом реализации проекта на предприятии региона или отрасли;
  - 4) затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта, но отражающие интересы всего народного хозяйства.

63. Показатели бюджетной эффективности отражают
- 1) финансовую эффективность проекта с точки зрения отрасли с учетом влияния реализации проекта на функционирование отрасли в целом;
  - 2) влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы бюджетов всех уровней;
  - 3) финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
  - 4) сопоставление денежных притоков и оттоков без учета схемы финансирования.
64. Бюджетная эффективность отражает финансовые последствия осуществления инвестиционного проекта для
- 1) непосредственных участников проекта;
  - 2) федерального, регионального и местного бюджета;
  - 3) потребителей данного производимого товара.
65. Бюджет развития является инструментом для финансирования
- 1) инвестиционных проектов;
  - 2) текущих социальных расходов.
66. Коммерческая эффективность представляет собой
- 1) финансовое обоснование проекта, которое определяется соотношением затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности;
  - 2) поток реальных денег (Cash Flow);
  - 3) соотношение трех видов деятельности: инвестиционной, операционной и финансовой с положительным сальдо итога.
67. Показатели коммерческой эффективности учитывают
- 1) денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности реализующей проект организации;
  - 2) последствия реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджета;
  - 3) последствия реализации проекта для отдельной фирмы;
  - 4) затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки финансовых интересов предприятий акционеров.

68. Какой вид деятельности не учитывается при оценке коммерческой эффективности проекта?

- 1) инвестиционная;
- 2) операционная;
- 3) финансовая;
- 4) социальная.

69. В отчете о движении денежных средств выплата процентов кредиторам может быть квалифицирована как отток денежных средств

- 1) на операционную (производственную) деятельность;
- 2) на заемную деятельность;
- 3) на инвестиционную деятельность.

70. В отчете о движении денежных средств поступления от выпуска акций должны квалифицироваться как при притоке денежных средств

- 1) от кредитной деятельности;
- 2) от операционной деятельности;
- 3) от финансовой деятельности.

71. Оплата за приобретение ценных бумаг других предприятий должна квалифицироваться в отчете о движении денежных средств как отток денежных средств

- 1) на кредитную деятельность;
- 2) на инвестиционную деятельность;
- 3) на финансовую деятельность.

72. Коммерческая эффективность отражает финансовые последствия осуществления инвестиционного проекта для

- 1) непосредственных участников проекта;
- 2) федерального, регионального и местного бюджета;
- 3) потребителей данного производимого товара.

73. В экологические показатели инвестиционного проекта не включаются

- 1) уровень загрязнения окружающей среды;
- 2) экологические последствия от развития производства;
- 3) численность безработных.

74. В социальные показатели инвестиционного проекта не включаются

- 1) доходы работников предприятия;
- 2) численность безработных;
- 3) объем сбыта продукции.

75. Вложения, осуществляемые с намерением получения доходов по ним в течение срока, не превышающего год, это

- 1) долгосрочные финансовые вложения;
- 2) краткосрочные финансовые вложения.

76. Если инвестиционный проект оказывает влияние на экономическую, социальную или экологическую ситуацию отдельной страны, то это

- 1) глобальный проект;
- 2) крупномасштабный проект;
- 3) региональный проект;
- 4) локальный проект.

77. В рамках инвестиционной деятельности финансовые средства и их эквиваленты не включают в себя

- 1) деньги и валюту;
- 2) ценные бумаги (акции и облигации);
- 3) векселя, кредиты и займы;
- 4) трудозатраты (человеко-дни).

78. В механизм самофинансирования не входят

- 1) заемные средства;
- 2) амортизационный фонд;
- 3) отчисления от прибыли;
- 4) страховые возмещения.

79. Поток самофинансирования не включает

- 1) амортизационный фонд;
- 2) резервный фонд;
- 3) нераспределенную прибыль;
- 4) кредиты.

80. Может ли амортизация служить одним из источников финансирования инвестиционной программы?

- 1) да;
- 2) нет.

81. Основным достоинством метода ускоренной амортизации является

- 1) снижение себестоимости производства продукции;
- 2) увеличение рентабельности производства;
- 3) увеличение инвестиционных возможностей предприятия.



82. Источники собственного капитала – это
- 1) акции;
  - 2) займы, кредиты;
  - 3) амортизационные отчисления + прибыль + средства от проданных активов.
83. Стоимость заемных средств
- 1) равна эффективной процентной ставке по привлеченным кредитам, скорректированной с учетом налогов;
  - 2) равна уровню доходности, требуемому инвестором на свой капитал;
  - 3) зависит от риска; чем выше риск и ниже залоговая обеспеченность, тем выше стоимость заемных средств.
84. Сумма, уплачиваемая заемщиком кредитору за пользование заемными средствами в соответствии с установленной ставкой процента, –
- 1) дивиденд;
  - 2) кредитный процент;
  - 3) субвенция.
85. Какая схема финансирования инвестиционного проекта является более предпочтительной для предпринимателя?
- 1) самофинансирование;
  - 2) самофинансирование и привлечение кредита;
  - 3) обосновывается специальными расчетами.
86. Учитываются ли итоги производственно-хозяйственной деятельности предприятия при определении потребностей в дополнительных инвестициях?
- 1) да;
  - 2) нет.
87. Оценка инвестиционной привлекательности проекта определяется
- 1) объемом прогнозируемой прибыли;
  - 2) прогнозируемой прибылью в расчете на единицу капитала;
  - 3) величиной NPV.

88. Эффективность инвестиционного проекта зависит
- 1) от распределения затрат и доходов по периодам осуществления проекта;
  - 2) от ставки налога на имущество;
  - 3) от отраслевой принадлежности проекта.
89. Денежный приток – это
- 1) сумма, поступающая от реализации продукции (услуг);
  - 2) прибыль (выручка за минусом затрат);
  - 3) прибыль плюс амортизация минус налоги и выплаты процентов.
90. Денежный поток складывается из следующих видов:
- 1) объема выпуска продукции;
  - 2) показателей финансовой деятельности (прибыль, убыток);
  - 3) от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.
91. Денежный поток характеризуется
- 1) положительным балансом;
  - 2) эффектом (убытком) производственной деятельности;
  - 3) сальдо притока и оттока денежных средств.
92. Трансфертные платежи представляют собой
- 1) все виды внутренних перемещений денежных средств, которые не отражают реальных затрат или выгод страны;
  - 2) налоги, субсидии;
  - 3) размер предельного продукта, производимого при расходовании ресурса или фактора производства при его наиболее эффективном альтернативном использовании.
93. Дисконтирование – это
- 1) процесс расчета будущей стоимости средств, инвестируемых сегодня;
  - 2) обратный расчет ценности денег, то есть определение того, сколько надо было бы инвестировать сегодня, чтобы получить некоторую сумму в будущем;

- 3) финансовая операция, предполагающая ежегодный взнос денежных средств ради накопления определенной суммы в будущем.
94. Ставка дисконтирования определяется на основе
- 1) индекса инфляции;
  - 2) ставки рефинансирования Центрального банка;
  - 3) ставки налога на прибыль.
95. Норма дисконта
- 1) зависит от % банковского кредита и определяется его величиной;
  - 2) зависит от уровня ожидаемой инфляции;
  - 3) является заданной величиной.
96. Метод определения чистой текущей стоимости (NPV)
- 1) основан на определении разницы между суммой денежных потоков и оттоков;
  - 2) кроме разницы между суммой денежных поступлений учитывает уровень дисконта.
97. Метод расчета рентабельности инвестиций (PI) – это
- 1) сумма денежных поступлений, отнесенная к инвестиционным затратам;
  - 2) показатель, обратный NPV.
98. Метод расчета внутренней нормы прибыли (IRR) можно рассматривать как
- 1) внутренний коэффициент окупаемости инвестиций (по своей природе близок к банковской годовой ставке доходности, к проценту по ссудам за год);
  - 2) метод, позволяющий найти граничное значение коэффициента дисконтирования, то есть коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV=0$  (так называемый поверочный дисконт);
  - 3) метод, при котором IRR сравнивают с уровнем окупаемости вложений, который выбирается в качестве стандартного.

99. Можно ли по показателю IRR делать вывод о целесообразности реализации инвестиционного проекта?

- 1) да;
- 2) нет.

100. Метод расчета периода (срока) окупаемости инвестиций (Т) – это

- 1) определение срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций;
- 2) метод расчета при котором сумма денежных поступлений будет равна сумме инвестиций.

101. Как рассчитывается срок окупаемости инвестиционного проекта?

- 1) на основе сопоставления инвестиционных вложений и других затрат, связанных с реализацией проекта и суммарных результатов от осуществления проекта;
- 2) делением затрат на эффект.

102. Можно ли по одному из показателей (NPV, IRR, PI, T) оценить эффективность проекта?

- 1) да;
- 2) нет.

103. Инфляция—это

- 1) повышение общего уровня цен и снижение покупательной способности денег в экономике страны;
- 2) коэффициент, определяющий премию за риск портфеля ценных бумаг.

104. Акция – это

- 1) ценная бумага, удостоверяющая участие ее владельца на управление акционерным обществом;
- 2) ценная бумага, владелец которой не имеет права на владение собственностью компании, но получает ежегодный процент;
- 3) право на приобретение в будущем каких-либо активов.

105. Инвестиционная привлекательность крупного пакета акций выше привлекательности мелкого пакета, ввиду

- 1) более высокой степени участия акционера в управлении предприятием;
- 2) меньшего риска инвестиций;
- 3) более высокого уровня доходности в расчете на одну акцию.

106. Оценка инвестиционной привлекательности ценных бумаг со стороны крупного инвестора определяется их способностью

- 1) приносить прибыль;
- 2) приносить больше прибыли в расчете на акцию, чем прибыль на акцию в малом пакете;
- 3) гарантировать участие в управлении данной собственностью.

107. Динамические модели в инвестиционном проектировании

- 1) позволяют учесть множество факторов с помощью динамических (имитационных) моделей;
- 2) позволяют разрабатывать стратегии инвестиционного проекта (в виде отдельных сценариев);
- 3) дают возможность выбрать приемлемую схему финансирования.

108. Динамические модели в инвестиционном проектировании

- 1) снижают вероятность финансовых потерь участников проекта;
- 2) повышают достоверность расчетов;
- 3) позволяют оценить неопределенность относительно динамики денежных поступлений и выплат в течение расчетного периода времени.

109. Риск – это

- 1) процесс выравнивания монетарным путем напряженности, возникшей в какой-либо социально-экономической среде;
- 2) нижний уровень доходности инвестиционных затрат;
- 3) вероятность возникновения условий, приводящих к негативным последствиям.

110. Снижение степени риска не обеспечивается

- 1) распределением риска между участниками проекта (передачей части риска соисполнителям);
- 2) страхованием;
- 3) резервированием средств на случай непредвиденных расходов;
- 4) наличием резерва мощностей.

## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Стратегическое планирование как наука.
2. Методология стратегического планирования.
3. Организация стратегического планирования на макроуровне в РФ.
4. Эволюция стратегии руководства фирмой в условиях перехода к рынку.
5. Система стратегического планирования и ее подсистемы.
6. Процесс стратегического планирования.
7. Принципы стратегического планирования.
8. Система показателей стратегического планирования.
9. Методы стратегического планирования.
10. Организационная структура системы стратегического планирования.
11. Воздействие государственного регулирования на процесс стратегического планирования.
12. Государственное регулирование и стратегическое планирование экономики.
13. Государственное регулирование и стратегическое планирование решения социальных проблем общества.
14. Государственное регулирование и стратегическое планирование взаимодействия общества и природы.
15. Государственное регулирование и стратегическое планирование научно-технического прогресса.
16. Необходимость, выгоды и ограничения стратегического планирования в микроэкономике.
17. Формы делового сотрудничества и совместного планирования деятельности в микроэкономике.
18. Стратегическое планирование деятельности фирмы.
19. Разработка стратегии деятельности фирмы.
20. Стратегический анализ в организации.
21. Стратегическое планирование и региональная экономика.
22. Региональная политика Правительства РФ и стратегическое планирование.
23. Возрастание роли субъектов РФ в развитии экономики регионов.
24. Место и роль макростратегических программ в экономических реформах в РФ.
25. Позитивные сдвиги и негативные явления в реформировании экономики РФ.

26. Пути выхода российской экономики из кризиса.
27. Разработка рыночных стратегий.
28. Товарная стратегия.
29. Стратегия ценообразования.
30. Стратегия на рынке ценных бумаг.
31. Стратегия снижения издержек.
32. Стратегия инвестиционной деятельности.
33. Стратегия стимулирования персонала.
34. Стратегия внешнеэкономической деятельности.
35. Взаимосвязь экономической стратегии и маркетинговой деятельности фирмы.
36. Миссия фирмы.
37. Стратегический план развития фирмы.
38. План диверсификации.
39. План разработок и исследований.
40. Планирование маркетинга.
41. Внутрифирменные хозяйственные подразделения и их стратегические ориентации.
42. Развитие хозяйственного портфеля фирмы.
43. Выбор стратегии развития хозяйственного портфеля фирмы.
44. Реализация стратегического плана по его этапам и подсистемам.
45. Контроль за выполнением стратегического плана.

## ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Организация стратегического планирования на макроуровне в Российской Федерации.
2. Эволюция стратегии руководства фирмой в условиях перехода к рынку.
3. Система стратегического планирования и ее подсистемы.
4. Процесс и принципы стратегического планирования.
5. Система показателей стратегического планирования.
6. Методы стратегического планирования.
7. Организационная структура системы стратегического планирования.
8. Воздействие государственного регулирования на процесс стратегического планирования.
9. Государственное регулирование и стратегическое планирование экономики.
10. Государственное регулирование и стратегическое планирование решения социальных проблем общества.
11. Государственное регулирование и стратегическое планирование взаимодействия общества и природы.
12. Государственное регулирование и стратегическое планирование научно-технического прогресса.
13. Необходимость, выгоды и ограничения стратегического планирования в микроэкономике.
14. Формы делового сотрудничества и совместного планирования деятельности в микроэкономике.
15. Стратегическое планирование деятельности фирмы.
16. Разработка стратегии деятельности фирмы.
17. Стратегический анализ в организации.
18. Стратегическое планирование и региональная экономика.
19. Региональная политика Правительства РФ и стратегическое планирование.
20. Возрастание роли субъектов РФ в развитии экономики регионов.
21. Место и роль макростратегических программ в экономических реформах в РФ.
22. Позитивные сдвиги и негативные явления в реформировании экономики РФ.
23. Пути выхода российской экономики из кризиса.
24. Разработка рыночных стратегий.
25. Товарная стратегия.



26. Стратегия ценообразования.
27. Стратегия на рынке ценных бумаг.
28. Стратегия снижения издержек.
29. Стратегия инвестиционной деятельности.
30. Стратегия стимулирования персонала.
31. Стратегия внешнеэкономической деятельности.
32. Взаимосвязь экономической стратегии и маркетинговой деятельности фирмы.
33. Миссия фирмы. Видение фирмы.
34. Стратегический план развития фирмы.
35. План диверсификации.
36. План разработок и исследований.
37. Планирование маркетинга.
38. Внутрифирменные хозяйственные подразделения и их стратегические ориентации.
39. Развитие хозяйственного портфеля фирмы.
40. Выбор стратегии развития хозяйственного портфеля фирмы.
41. Реализация стратегического плана по его этапам и подсистемам.
42. Контроль за выполнением стратегического плана.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ/ЗАЧЕТУ

1. Стратегия предприятия: необходимость разработки, элементы, причины изменения.
2. Стратегический менеджмент: сущность и содержание. Классификация стратегий.
3. Отличия стратегического управления от стратегического планирования.
4. Отличия стратегического планирования от оперативного планирования.
5. Анализ внешней среды организации, структура внешней среды и ее характеристики.
6. Анализ внутренней среды организации, структура внутренней среды и ее характеристика.
7. Базовые стратегии развития организации.
8. Видение и миссия организации.
9. Планирование по целям. Дерево целей.
10. Определение текущей стратегии организации. Оценка по пяти факторам А. Томпсона и А. Стрикленда.
11. Финансовые цели и их характеристика.
12. Участники процесса стратегического планирования.
13. Основные этапы разработки стратегии организации.
14. Анализ экономических факторов внешней среды организации.
15. Анализ политических факторов внешней среды организации.
16. Анализ социокультурных факторов внешней среды организации.
17. Конкурентные стратегии по М. Портеру и современные конкурентные стратегии.
18. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Концепция, структура, применение.
19. Конкурентные преимущества – основа стратегии.
20. Исследование сильных и слабых сторон конкурентов.
21. Оценка конкурентоспособности цен и издержек предприятия.
22. Стратегия лидерства по издержкам.
23. Стратегия широкой дифференциации.
24. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации.
25. Стратегия оптимальных издержек.

26. Наступательные стратегии для сохранения конкурентного преимущества: на сильные стороны конкурента, на использование слабостей.
27. Наступательные стратегии для сохранения конкурентного преимущества: в нескольких направлениях, захват незанятых пространств.
28. Наступательные стратегии для сохранения конкурентного преимущества: партизанская война, упреждающие удары.
29. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.
30. Стратегии для конкуренции в новых отраслях.
31. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии спада или стагнации.
32. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
33. Ключевые показатели эффективности.
34. Общая оценка привлекательности отрасли.
35. Сущность SWOT-анализа. Возможности и угрозы.
36. Сущность PEST-анализа. Особенности анализа.
37. Концепция М. Портера «Цепочка ценностей»; ее анализ и применение.
38. Матрица Мак Кинси (GE McKinsey): методика построения, принятие решений по результатам построения матрицы.
39. Матрица БКГ: методика построения, принятие решений по результатам построения матрицы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Абросимов И.Д.* Менеджмент, как система управления хозяйственной деятельностью М.: Знание, 1996.
3. *Афанасьев М.П.* Маркетинг: Стратегия и практика фирмы. М.: Финстат, 1995.
4. *Ансофф Игорь.* Стратегическое управление: пер. с англ. Е.Л. Леонтьева. М.: Экономика, 1989.
5. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 1997.
6. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. М: Юнити, 1997.
7. *Бланк И.А.* Инвестиционный менеджмент. Киев: МП «Итем» ЛТД, 1995.
8. *Бозачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходаток А.М.* Стратегия малого предпринимательства. СПб:Изд-во «Корвус», 1995.
9. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: учебник для вузов по напр. и спец. «Менеджмент». М.: Гардарика, 1998.
10. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент: курс лекций. М., 1998.
11. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. М, 1997.
12. *Гусев Ю.В.* Стратегия развития предприятия. СПб: СПбУЭФ, 1992.
13. *Деловое планирование (Методы, Организация, Современная практика): учеб. пособие / под ред. В.М. Попова.* М: Финансы и статистика, 1997.
14. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.,* Основы стратегического управления: учеб. пособие. М.: Информационно внедренческий центр «Маркетинг», 1997.
15. *Идрисов А.Б.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. М.: Филинь, 1997.
16. *Карлоф, Бенгт* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: пер. с англ. Научный редактор и автор послесл. В.А. Приписнов. М.: Гардарика, 1991.
17. *Кабаков В.С., Порховник Ю.М., Зубов И.П.* Менеджмент. Л.: Лениздат, 1990.
18. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М., 1988.
19. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.

20. *Стратегия* и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А.П. Градова, Б.И.Кузина СПб.: Специальная литература,1996.
21. *Стерлин А., Тулин И.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. М., 1990.
22. *Интернет-ресурс*, Центр управления финансами.  
URL: <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Swot-analiz.php> (дата обращения: 08.10.13).

## SWOT-анализ

### **Примеры возможностей:**

- обслуживание дополнительных групп потребителей;
- вход на новый рынок или сегмент;
- расширение функциональных свойств изделия с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов;
- большая доступность ресурсов;
- увеличение темпов роста рынка;
- связанная диверсификация;
- ослабление ограничивающего законодательства;
- вертикальная интеграция и т. д.

### **Примеры угроз:**

- спад в экономике;
- вхождение на рынок мощного конкурента;
- рост продаж товаров-заменителей;
- снижение темпов роста рынка;
- появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости;
- неблагоприятный сдвиг в курсах валют;
- законодательное регулирование цены;
- изменения во вкусах и предпочтениях потребителей и т.д.

### **Примеры возможных сильных сторон организации:**

- адекватные финансовые источники;
- хорошее понимание потребителей;
- надежный, профессиональный менеджмент, признанный рыночный лидер;
- четко сформулированная стратегия;
- эффективные производственные мощности;
- низкие затраты;
- умение профессионально вести конкурентную борьбу;
- эффективная реклама;
- надежная сеть распределения;
- внутренняя сплоченность коллектива и т.д.

### **Примеры возможных слабых сторон организации:**

- низкая прибыльность;
- отсутствие четкой стратегии;
- высокая себестоимость продукции;

- высокие управленческие расходы из-за нерациональной организационной структуры;
- наличие убыточных производств, излишних и устаревших производственных мощностей;
- неудовлетворительная ценовая политика;
- слабые позиции сбыта продукции и. т.д.

### Методология применения SWOT:

1. Составить список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей внешней среды, который оформляется в виде матрицы из четырех квадрантов (табл. 1).

Таблица 1

#### Матрица SWOT

Сильные стороны	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
1.....		
2.....		
3.....	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»
Слабые стороны		
1.....		
2.....	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»
3.....		

2. Установить связи между ними путем рассмотрения всех возможных парных комбинаций и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

3. Оценка возможностей и угроз.

Таблица 2

#### Матрица возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	ВС	ВУ	ВМ
Средняя вероятность	СС	СУ	СМ
Низкая вероятность	НС	НУ	НМ

Таблица 3

#### Матрица угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя вероятность	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая вероятность	НР	НК	НТ	НЛ

**Видение**

*«Воображение важнее знания, ибо знание ограничено.  
Воображение же охватывает все на свете,  
стимулирует прогресс и является  
источником его эволюции».*  
А.Эйнштейн

Видение – это руководящая философия бизнеса, идеальное состояние компании в будущем, ориентир движения компании, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Пример видения фирмы:

Apple: «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество».

Hewlett-Packard: «Технологический вклад в совершенствование и благосостояние человечества»

Disney: «Делать людей счастливыми»

Coca-Cola: «Мы существуем, чтобы помогать вам и давать вам силу»

Henkel: «Хенкель» – мировой лидер в брендах и технологиях!»

Canon: «Жить и работать вместе во имя общего блага!»

М.Видео: «Лучшее место для покупки электроники в России!»