

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И.Т. ТРУБИЛИНА»

Кафедра менеджмента

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК**

Методические указания
для контактной работы с обучающимися
по направлению подготовки
35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение,
направленность «Агробιοхимия»

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель: Е. А. Бритикова

Стратегический менеджмент на предприятиях АПК:
метод. указания для контактной работы с обучающимися по
направлению подготовки 35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение,
направленность «Агробιοхимия»/ Е. А. Бритикова–
Краснодар: КубГАУ, 2019. – 65 с.

Методические указания по дисциплине «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» включают введение, практические задания, тесты, список рекомендуемых источников литературы.

Предназначены для студентов направления подготовки 35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение, направленность «Агробιοхимия»

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета агрохимии и защиты растений Кубанского госагроуниверситета, протокол № 3 от 22.11.2019.

Председатель
методической комиссии

Н. А. Москалева

© Бритикова Е. А.,
составление, 2019
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И.Т. Трубилына», 2019

Введение

Стратегический менеджмент становится важнейшей составляющей управления на любом предприятии, ориентированном на долгосрочное развитие и успех в конкурентной борьбе. Объектом стратегического управления является профессиональная деятельность менеджеров организации по ее адаптивному преобразованию как в соответствии с изменениями внешней среды, так и определенным стратегическим видением.

При изучении данного курса необходимо помнить, что стратегический менеджмент для современных российских предприятий АПК - это принципиально новый вид профессиональной деятельности и качественно новый объект изучения. Стратегическому управлению присуща своя методология, имеющая особый методический инструментарий, который включает конкретные модели, схемы, приемы и навыки управленческих действий и т.д.

Обучающиеся, получая теоретические знания, должны уметь применить их на практике. С помощью заданий и ситуаций для анализа будущие менеджеры могут попытаться решить реальные проблемы. Ситуации для анализа проверяют усвоение знаний студента о средствах и инструментах стратегического менеджмента, требуют от них выработки плана действий в предлагаемых обстоятельствах.

Для развития способностей в области стратегического менеджмента необходимы конкретные приемы, формирующие практические навыки. Вот почему практические задания, ситуации и тесты для работы студентов чрезвычайно важны.

Таким образом, главная цель практических занятий - научить обучающихся применять на практике полученные теоретические знания. Это означает:

- повысить навыки в оценке сильных и слабых сторон бизнеса, в проведении стратегического анализа в различных организациях, конкретных ситуациях;
- приобрести опыт по выявлению стратегических проблем, оценке стратегических вариантов, выработке стратегического плана действий;
- расширить самостоятельность мышления;
- лучше понять специфику отраслей и компаний с целью наращивания собственного управленческого опыта.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям.

В организации практических занятий реализуется принцип совместной деятельности, сотворчества. Согласно исследованиям совместно учебной деятельности процесс мышления и усвоения знаний более эффективен в том случае, если решения задачи осуществляется не индивидуально, а предполагает коллективные усилия. Реализуется общий поиск ответов учебной группой, возможность раскрытия и обоснования различных точек зрения у студентов.

В ходе подготовки к практическому занятию обучающимся необходимо изучить план занятия, определить существо вопросов, вынесенных на обсуждение, ознакомиться с основной и дополнительной литературой.

Формы практических занятий:

- а) развернутая беседа по заранее построенному плану;
- б) доклады обучающихся с последующим обсуждением участниками семинара.

При подготовке к практическим занятиям акцент делается на:

- 1) Ориентацию обучающихся на самостоятельную работу с литературой, четкость, ясность и лаконичность изложения материала.

2) Подготовку учебных схем ответа, которые облегчают запоминание материала, способствуют более внимательному изучению и анализу.

3) Составление плана ответа, который должен соответствовать требованиям логичности, соразмерности, полноты охвата вопроса рассматриваемой темы.

4) Продумывание развернутых ответов на предложенные вопросы, опираясь на материал лекции, дополняя ответ данными из дополнительных источников.

Наиболее эффективными методами объединения теоретического и практического подходов при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» являются анализ конкретных ситуаций и решение ситуационных упражнений.

Эти методы позволяют обучающимся:

- активизировать теоретические знания;
- развивать навыки анализа и критического мышления;
- находить альтернативные варианты в условиях неопределенности;
- учиться самостоятельно отыскивать необходимые знания для решения ситуационной проблемы;
- вырабатывать уверенность в себе, убежденность в том, что в реальной практической ситуации они смогут профессионально решать управленческие проблемы.

Практическое занятие 1-2

Основы стратегического менеджмента на предприятиях АПК

Таблица 1. Отличительные характеристики стратегического планирования от других видов планов

Цель: ознакомиться с основными понятиями стратегического управления; с особенностями основных школ стратегического менеджмента

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие стратегического управления;
- основные этапы стратегического управления;
- основные методы стратегического управления;
- основные школы стратегического менеджмента, их представителей;
- сущность теории каждой из школ;

Характеристика	Стратегическое планирование	Долгосрочное планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
«Горизонт планирования»	Срок не определен, зависит от изменений внешней и внутренней среды	5, 7, 10, 15, 20 лет	1–2 года	До 1 года
Предмет планирования	Обращается к базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание наращиванию социально-экономического потенциала	Определяется будущее предприятия на основе сложившихся тенденций роста и их изменений в перспективе в лучшую сторону	Разрабатываются мероприятия, направленные на реализацию стратегических целей	Разрабатываются мероприятия, направленные на реализацию стратегических и тактических целей
Детальная проработка схем действий	Нет четко разработанного алгоритма действий	Разработан алгоритм действий		
Информированность	Неопределенность информации	Неопределенность информации	План основан на конкретной информации	

Контроль	Трудно определить выполнение показателей	Наблюдается возможность отслеживания выполнения показателей	Легко отследить выполнение показателей	
Значимость и перспективность решаемых задач	Поиск новых возможностей развития предприятия	Определение перспектив с ориентацией на оптимистические цели	Процесс создания предпосылок для реализации возможностей	Реализация предпосылок

Темы докладов:

1. Сущность стратегического менеджмента: основные понятия, функции и принципы.
2. Основные этапы развития методологии стратегического менеджмента.
3. Системный и ситуационный подходы в стратегическом управлении.

Сущность и значение стратегического планирования

Сущность стратегического планирования заключается в четком усвоении целей организации и дальнейшей разработке форм и методов по их реализации. Любое стратегическое планирование неизбежно предусматривает получение четкого ответа, по крайней мере, на три основных вопроса, характеризующих функцию планирования:

- На каком уровне в бизнесе мы находимся в настоящее время?
- Что нужно сделать для более успешной деятельности?
- Как осуществить поставленную цель?

Для этого необходимо располагать исчерпывающей информацией в области финансов, маркетинга, производства товаров и оказываемых услуг, в области научных исследований и разработок, в области трудовых ресурсов и т.д.

Ситуация. Непредвиденные трудности

Начальник цеха установил задание мастеру В.С. Кудрявцеву сдать детали в определенный срок. Мастер составил график сдачи деталей в соответствии с заданием. В процессе работы возникли трудности, из-за которых сдача деталей строго в определенные сроки срывалась. Во-первых, по вине инструментального цеха вовремя не поставлялся инструмент. Во-вторых, по вине отдела снабжения не получили требуемый материал, хотя заведомо были составлены программа подготовки производства и спецификация на дефицит по материалам. В-третьих, в процессе работы случилась серьезная поломка узла станка, а ремонт затянулся.

На оперативном совещании мастер В.С. Кудрявцев просил начальника цеха перенести сроки сдачи деталей, так как по вышеизложенным причинам задание к сроку он выполнить не может. На это начальник цеха сказал, что сроки переносить не будет: «Сдавай детали, как хочешь, выкручивайся, не надо было называть сроки». А затем добавил, что этот график уже утвержден начальником производства и на оперативке у директора не спрашивают, сломался станок или нет.

Позднее начальник цеха вынужден был корректировать сроки, но в конце месяца, когда подводились итоги работы, он объявил, что мастер В.С. Кудрявцев не сдал детали в установленный срок; и в связи с этим мастер депремируется по итогам месяца.

Вопросы

1. Прав ли начальник цеха и как следовало ему поступить?
2. В чем заключается сущность стратегического планирования применительно к изложенной ситуации?
3. Расскажите о функции стратегического планирования в менеджменте.

Практическое занятие 3

Законодательные основы стратегического менеджмента

Цель занятия: получить представление о миссии, видении, политике и целях в области качества, критических факторах успеха и стратегических планах организации

Методические указания:

Большинство предприятий, подготавливающих свои системы менеджмента качества к сертификации, осуществляют работу (по рекомендациям консультантов или собственной инициативе) по разработке этих документов в дополнение к обязательным политике и целям в области качества.

После постановки задач о необходимости подготовить тексты проектов миссии, видения, целей организации и стратегических планов, ключевых факторов успеха, показателей исполнения деятельности, не только у большинства специалистов среднего звена, но и у руководителей служб организаций часто возникают вопросы:

- что такое миссия, видение, стратегия?
- чем видение отличается от миссии?
- являются ли цели организации частью стратегических планов или наоборот?

Целью данного материала является оказать помощь студентам и специалистам в разработке миссии, видения, целей организации, стратегических планов, политики и целей в области качества, оперативных планов, а также в определении критических факторов успеха и показателей исполнения деятельности при осуществлении процессов в организации.

Можно рекомендовать (рис. 1) следующий примерный порядок разработки рассматриваемых в данной статье документов стратегического и оперативного менеджмента в организации:

- 1) формулирование персональных (личных) миссий, видений и ключевых ролей менеджеров и персонала;
- 2) определение миссии, видения и главных ценностей организации;
- 3) формулирование целей организации;

- 4) разработка стратегического плана развития организации;
- 5) определение критических факторов успеха и показателей исполнения деятельности;
- 6) разработка политики в области качества организации;
- 7) разработка целей в области качества организации;
- 8) определение оперативных планов (главных задач), позволяющих достичь поставленные цели.

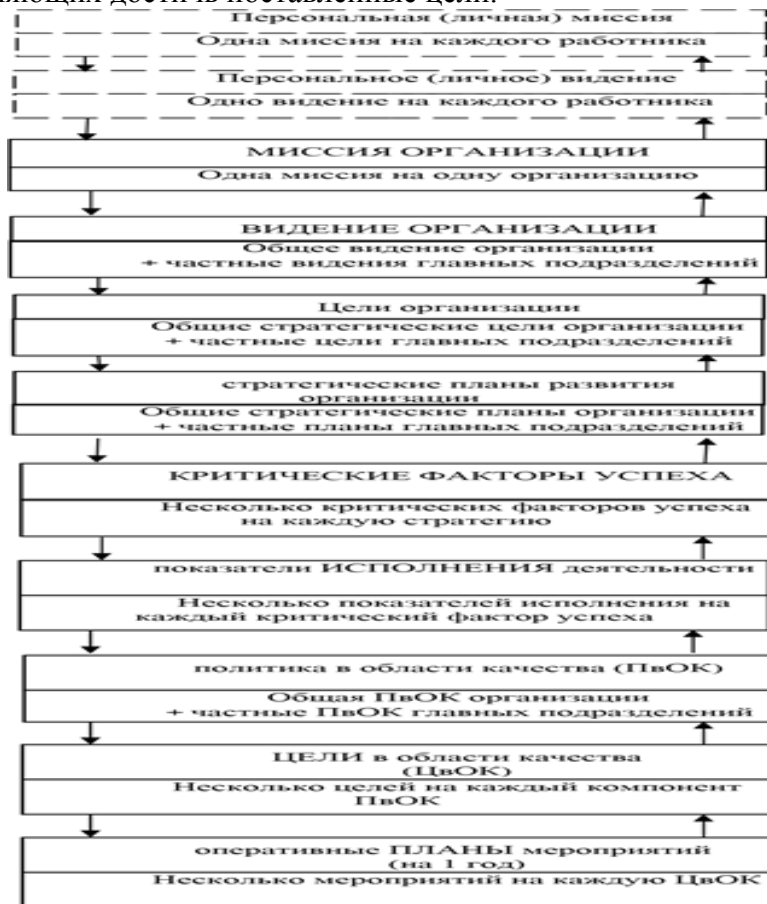


Рис. 1 Графическая иллюстрация взаимосвязи основных документов предприятия

Какова Ваша жизненная философия?

Каковы Ваши личные цели в жизни? Почему (зачем) Вы живете?

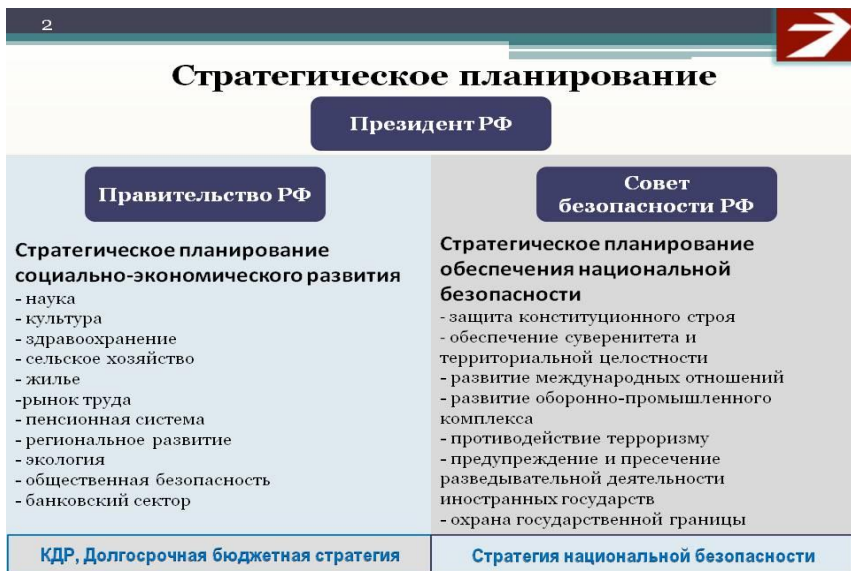


Рис.3 Стратегическое планирование в Российской Федерации



Рис.4 Прогнозирование в рамках стратегии до 2030г.



Рис. 5 Существующие проблемы стратегического планирования в РФ

Вопросы:

1. Анализ современных тенденций развития публичного сектора управления.
2. Специфика реализации управленческих стратегических функций в секторе АПК.
3. Особенности стратегического управления агропромышленным комплексом. Роль стратегического управления в деятельности органов публичной власти. Специфика государственного стратегического планирования в АПК. Взаимосвязь стратегического планирования в АПК с другими компонентами перспективного и текущего регулирования социально-экономических процессов.
4. Виды общегосударственных стратегий.

Какие ценности и принципы руководят вами? К чему вы стремитесь? Кем Вы хотите быть? Чего Вы хотите достичь в Вашей жизни?

ПОЧЕМУ И ЗАЧЕМ?

Почему существует организация?

В чем ее своеобразие?

Для каких целей она на Земле?

Каковы принципы ее существования?

КУДА?

В чем состоят наши честолюбивые мечты?

Куда желаем прийти в долгосрочном плане?

ЧТО?

Какие стратегические цели организации сформулировало высшее руководство?

Какие частные стратегические цели поставлены перед главными подразделениями?

КАК?

Каким образом должны быть достигнуты стратегические цели организации?

Как планируется достижение стратегических целей главных подразделений?

КАКИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ?

Что имеет решающее значение для успеха организации и достижения ее целей?

Какие факторы делают организацию уникальной и единственной в своем роде?

КАКИЕ ИЗМЕРИМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ?

С применением каких показателей может быть измерено исполнение критических видов деятельности?

Какие намерения и направления деятельности установлены высшим руководством?

Что является основой при постановке и анализе целей?

ЧТО?

Какие измеримые и доступные пониманию результаты должны быть достигнуты в ближайшее время?

КАК?

Каким образом в ближайшее время должны быть достигнуты установленные цели в области качества?

Какие виды ресурсов и людей необходимы?

Упражнение 1. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

Вопросы:

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

Упражнение 2.

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Вопросы:

1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?

2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть?

3) В какой момент приводить их в действие?

Упражнение 3. Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию.

Вопросы:

Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

Ситуация 1. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?

2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?

3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Практическое занятие 4

Разработка стратегии. Миссия, цели, задачи. Стратегические перспективы предприятия. Стратегический потенциал

Цель: сформировать у студента понимание системы государственного стратегического планирования, комплекса стратегических документов Российской Федерации, цели и задачи государственного стратегического планирования, ключевых топ-менеджеров государственного стратегического планирования

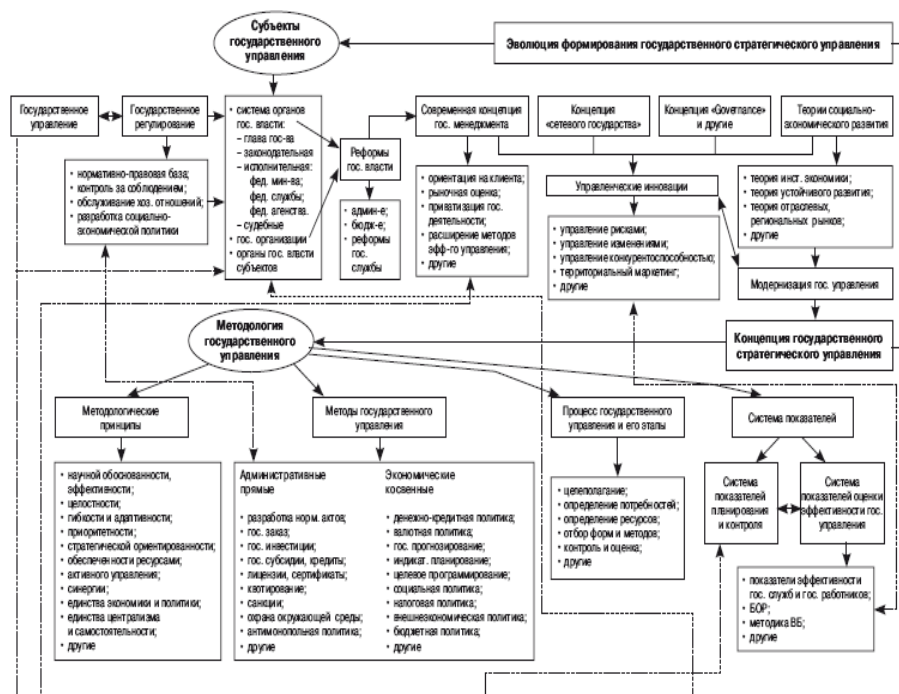


Рис.6 Эволюция формирования государственного стратегического управления

Главными вопросами, на которые необходимо дать ответы на этом этапе, являются: Почему? Зачем? Куда?

Формулирование миссии организации связано с определением отличительных особенностей (индивидуальности), а также компетентности (специфических способностей и умений) организации, и указывает на причины её существования

- для кого существует организация?
- почему она существует?
- в чем состоят её главные цели?
- кто является наиболее важными организаторами местного бизнеса?

Отметим, что *миссия* совместного дела (бизнеса) обычно не привязывается к каким-либо временным рамкам.

Эффективно сформулированная миссия создает недвусмысленное поведение работников и служащих, укрепляет единение, улучшает внутренние коммуникации и рабочую обстановку внутри организации. Ниже приведены два примера действенных заявлений о миссиях организации

Миссия регионального отделения полиции

Наша миссия состоит в том, чтобы служить, защищать, сотрудничать и быть полезными местному сообществу.

Миссия нефтедобывающей компании ESSO Imperial Oil.

Компания считает своей миссией создание ценности для акционеров путем добычи и продажи нефти и сопутствующих продуктов.

В качестве примера ниже приведена используемая в настоящее время формулировка миссии ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет».

НАША МИССИЯ

Воспринимать, накапливать, генерировать и распространять знания с применением новых, в том числе информационных, образовательных технологий, оказывать консультационные услуги, создавать уникальные образцы наукоемкой продукции, осуществлять подготовку конкурентоспособных специалистов как для предприятий всех форм собственности, учреждений государственного и муниципального управления Российской Федерации, так и по заказам зарубежных государств и отдельных граждан, полноценно развивать личность, реализовывать ее способности, содействовать устойчивому социально-экономическому развитию Тамбовской области.

Присущие организации главные ценности определяют те подходы, которые используются для осуществления (реализации) видения. Они (эти ценности) определяют, как мы относимся друг к другу, как мы понимаем наших потребителей (клиентов), поставщиков, персонал, местное сообщество и наших акционеров. Кроме того, общие (присущие организации) ценности обычно способствуют согласию, принятию обязательств, лояльности и преданности во всех частях организации. Общеизвестно, что усилия и вовлеченность людей обычно бывают оптимальными в том случае, когда собственные принципы людей и принципы, лежащие в основе работы организации, совпадают друг с другом.

Примеры возможных главных ценностей представлены ниже

Главные ценности

Наша организация будет руководствоваться следующими главными ценностями, внесенными в её стандарты:

Честность. Мы будем честны с нашими потребителями, поставщиками, работниками, акционерами и местным сообществом, частью которого мы являемся.

Что сказано, то и будет сделано, договор есть договор (договор дороже денег).

Видение организации включает в себя долговременную мечту компании и линию поведения при выполнении преобразований, необходимых для достижения этой мечты. Видение – это образ (изображение) желаемого будущего. Эффективно сформулированное видение организации указывает направление применения амбиций и созидательного творчества персонала, через решительные перемены создает настроение и общественное мнение, укрепляет веру в будущее и способствует лучшему использованию возможностей и энергии людей.

Видение организации, в противоположность миссии организации, привязано к определенным временным рамкам и к конкретным целям

Видение организации должно быть связано с рядом главных (присущих организации) ценностей для того, чтобы укреплять единомыслие работников и служащих и оказывать благоприятное воздействие на их поведение и культуру организации. Разделяя эти ценности, группа работников превращается в команду, а организация – становится сообществом.

Ниже приведен пример формулировки видения, приме-

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ (ВИДЕНИЕ) РАЗВИТИЯ

Создание регионального университета открытого типа по европейской модели с инновационно-инвестиционной политикой устойчивого развития, направленной на совершенствование и диверсификацию научно-педагогических школ, гражданских институтов, на обеспечение стабильного прироста числа учащихся, материально-денежных, информационных и иных ресурсных потенциалов.

няемого в ГОУ ВПО «Тамбовский государственный техниче-

Удовлетворение ожиданий потребителей. Мы будем постоянно слушать наших потребителей и предоставлять им качественную продукцию/услугу, которую они ждут от нас. Мы будем стремиться постоянно восхищать их.

Обязательства, согласие и преданность. Мы будем работать со знающими и посвятившими себя делу людьми и всецело поддерживать всё, что мы делаем.

Уважение. Мы будем высоко ценить друг друга, признательны друг другу, относиться друг к другу как к равным и уважать друг друга.

Профессионализм. Мы будем бесперебойно бороться за превосходное исполнение того, что предпринимаем.

Работа в команде. Мы будем гармонично работать вместе, помогать друг другу, взаимно ответственны, поддерживать друг друга.

Доверие. У нас нет секретов.

Обучение, умения и навыки. Мы будем постоянно совершенствовать компетенцию и творческие возможности наших работников и служащих.

Предприимчивость. Мы приветствуем инновации, творчество, гибкость, просчитанный и обоснованный риск, инициативу; будем учиться на ошибках и постоянно заниматься улучшением организации.

Ответственность и доверие. Мы будем решительны, тверды и непоколебимы, мы будем понимать, что означают ответственность и усилия персонала, а также благожелательно относиться к потребностям наших работников и служащих.

ский университет».

Разработка целей организации и стратегических планов (стратегий)

На практике высшее руководство и менеджеры среднего звена разрабатывают концептуальные проекты всеобщих орга-

низационных миссии, видения, целей организации и стратегических планов (стратегий). Этот проект главных документов стратегического менеджмента затем доводится до всех других работников и служащих на различных семинарах и совещаниях всех уровней. Во всех командах предпринимаются “мозговые атаки”, причем мнение каждой учитывается в организации в целом. После возможной окончательной корректировки этого проекта рассматриваемых в статье документов, они приобретают официальный статус. Таким путем работники и служащие приобретают лучшее понимание положения дел и того курса, по которому следует организация. После завершения этого процесса, каждое крупное отделение или их подразделения формируют свои собственные конкретные (специфические) видения, цели организации и стратегические планы, которые должны соответствовать общеорганизационной миссии

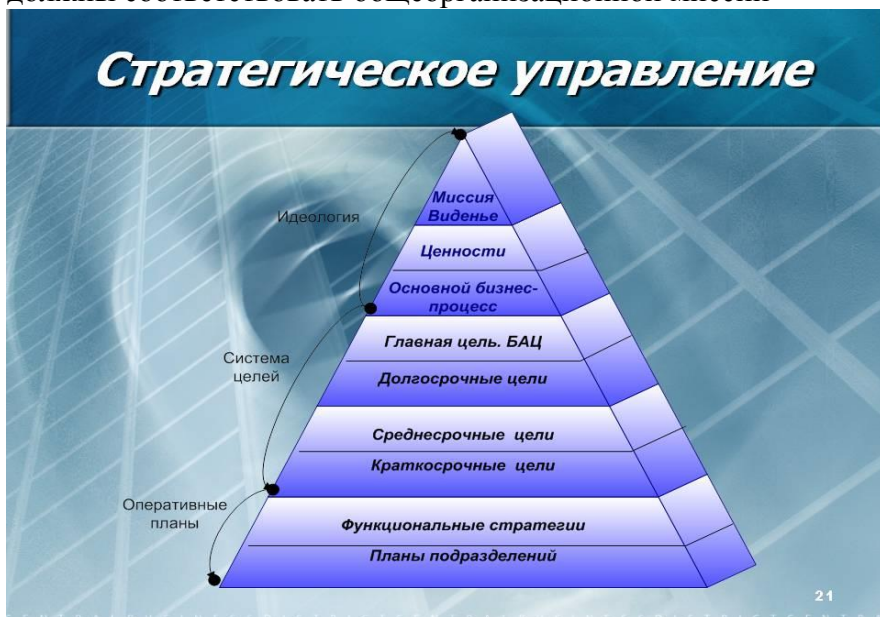


Рис. 7 Система стратегического управления

Создателем модели ценностной цепи (Value Chain) фирмы является Майкл Портер. В модели все виды дея-

тельности фирмы разделяются на две категории: основную деятельность (постоянное производство, сбыт, доставка и обслуживание товара) и поддерживающую деятельность (обеспечение компонентами производства: технологией, людскими ресурсами, инфраструктурой). Обобщенная ценностная цепь фирмы представлена на рисунке.



Рис. 8 Обобщенная ценностная цепь фирмы

Основная деятельность.

Основная деятельность фирмы может быть разбита на 5 категорий, каждая из которых также состоит из свойственных им действий:

1. Входная логистика. Действия, связанные с получением, хранением и распространением по предприятию входных продуктов, такие как: переработка грузов, складирование, контроль за состоянием запасов, планирование доставок, возврат брака поставщикам.

2. Производство продукции. Действия, связанные с переработкой входных материалов в конечный продукт, такие как: обработка сырья и материалов, сборка, отделка, упаковка и проверка.

3. Выходная логистика. Действия, связанные с приемкой, хранением и физическим распространением продукции к

покупателям, такие как: складирование готовой продукции, разгрузка - погрузка, планирование и доставка продукции потребителю, принятие заказов.

4. Маркетинг и продажи. Действия, направленные на стимулирование покупателей и непосредственные продажи, такие как: реклама, продвижение товара, маркетинг, реализация, работа с каналами распределение, ценообразование.

5. Сервис. Действия, направленные на восстановление и поддержание ценности, приобретенного покупателем продукта, такие как: инсталляция и сборка на месте, ремонт, подготовка обслуживающего персонала, предоставление запасных частей.

Каждая из этих категорий действий может быть чрезвычайно важной для получения конкурентного преимущества. Они присутствуют в каждой фирме, играя при этом различные роли, имея различную важность, в зависимости от отрасли, в которой действует фирма.

Поддерживающая деятельность.

Поддерживающая деятельность, показанная на рисунке 1 вверху, может быть разделена на 4 общих категории:

1. Снабжение. Снабжение призвано обеспечить фирму необходимыми для ее функционирования материалами, сырьем, машинами, и другими товарами.

2. Развитие технологии. Каждое ценностное действие включает в себя технологию, будь то ноу-хау, процедуры, или технологии приемки товара. Развитие технологии имеет множество форм, например, требуется развить дизайн продукта, и в тоже время нужны новые технологии маркетинговых исследований, интерактивная система регистрации заказов.

3. Управление людскими ресурсами. Включает в себя действия, связанные с наймом, подготовкой, контролем и оплатой всех типов персонала.

4. Инфраструктура фирмы. Состоит из действий, обеспечивающих функционирование фирмы в целом, это: управление высшего звена, планирование, финансы, бухгалтер, связи с правительством.

Задание

Эксперты кампании оценили основную и поддерживающую деятельность по 5-ти балльной шкале.

По исходным данным варианта необходимо: **Базовый уровень:**

- 1) найти среднюю экспертную оценку по каждому ценностному действию; 2) найти среднюю балльную оценку каждого вида деятельности; 3) представить результаты расчетов в виде таблицы 2.1 и рисунка 2.1; **Повышенный уровень:**
- 4) сделать выводы по итогам расчетов и предложить корректирующие действия для усиления конкурентной позиции кампании (самостоятельно)

Таблица 2.1 Общие выводы по ценностным блокам

Ценностный блок	Средний балл
Входная логистика	
Производство	
Исходящая логистика	
Маркетинг и продажи	
Итого средний балл по основной деятельности	
Снабжение	
Развитие технологии	
Управление персоналом	
Инфраструктура	
Итого средний балл по вспомога-	

тельной деятельности	
Общая оценка фирмы	

Для проведения расчетов необходимо использовать результаты экспертных оценок таблицы 3.2 следующим образом: Вариант 1: Эксперты 2,3,4,5,6

Вариант 2: Эксперты 1,3,4,5,6

Вариант 3: Эксперты 1,2,4,5,6

Вариант 4: Эксперты 1,2,3,5,6

Вариант 5: Эксперты 1,2,3,4,6

Вариант 6: Эксперты 1,2,3,4,5

Вариант 7: Эксперты 1,2,3,4,7

Вариант 8: Эксперты 1,2,3,6,7

Вариант 9: Эксперты 1,2,3,5,7

Вариант 10: Эксперты 2,3,4,6,7

Практическое занятие 5

Виды стратегий.

Цель: сформулировать представление, совокупность знаний о видах стратегий предприятия, причинах их выбора в разных конкурентных ситуациях, ознакомится с системой стратегий организации, уровнями принятия стратегических решений

Состав и характеристика основных элементов миссии компании

№ п/п	Наименование элемента	Характеристика элемента
1	<i>название и статус компании</i>	Миссия, содержащая в себе название или начинающаяся с названия компании, позволяет выделить, опознать и обособить конкретного экономического субъекта. Однако, это предполагает ответственность менеджмента и прочего персонала организации за выполнение данных в миссии «обещаний» потребителям, что вы-

		ступает серьезным стимулом.
2	<i>товар или услуга</i>	Обязательным является описание основного товара или вида услуги организации. В случае многофункционального предприятия основное внимание внешнего окружения концентрируется определенном продукте или услуге, что позволяет выявить целевую аудиторию и произвести сегментирование рынка по виду продаваемого товара или предоставляемой услуги.
3	<i>стратегический ориентир</i>	Указывает определенный сегмент рынка по географическому, демографическому или поведенческому признаку, в границах которого необходимо осуществить позиционирование товара. Потребитель должен для себя уяснить настоящие и потенциальные преимущества продукта или услуги с учетом заявленных перспектив и стратегических ориентиров.
4	<i>конкурентные преимущества</i>	Базовыми преимуществами следует считать: материальные (осязаемые), нематериальные (неосязаемые) «активы» (своя технология, определенные достижения в своей сфере деятельности); особая компетентность; система ценностей компании; правила и нормы поведения, а также уникальность, источник надежности и гарантии реализуемого товара или услуги.

В современной теории планирования выделяют восемь основных сфер деятельности, в рамках которых осуществляется разработка целей, а именно:

1. положение предприятия на рынке;
2. инновационная деятельность;

3. уровень производительности;
4. наличие производственных ресурсов;
5. степень стабильности;
6. система управления;
7. профессионализм персонала; 8. социальная ответственность.

В рамках этих сфер выделяют такие основные цели, как: прибыльность, финансовая стабильность, рост доли рынка, научные исследования и разработки, ресурсное обеспечение, диверсификация, производительность, качество продукции и услуг, благосостояние работников, развитие системы менеджмента, превращение в международную компанию.

После того как определена миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается *сердцевиной* стратегического управления.

Система стратегий представлена тремя уровнями принятия стратегических решений (рис. 4.1): корпоративным, дивизиональным, функциональным. Такую трехуровневую модель предложил Питер Лоранж, исходя из того, что компания, как правило, представляет из себя многоуровневую корпорацию и соответственно на каждом уровне есть свои цели и соответствующие им стратегии их достижения.

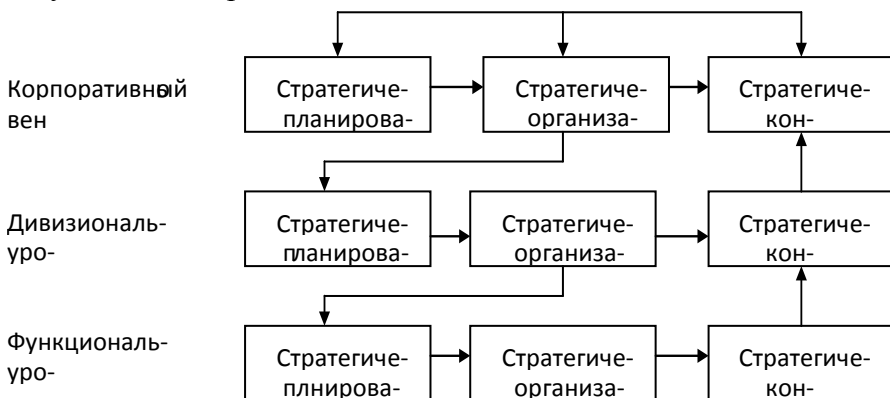


Рис. 9 Трехуровневая модель стратегического управления

Так, прежде всего, на корпоративном уровне обозначается стратегия, показывающая направление деятельности фирмы в целом. Это решения о формировании бизнес-портфеля, слиянии, поглощении, выхода из бизнеса. Как правило, любая организация является многопродуктовой, многорыночной, имеющей соответствующее число специализированных бизнес-подразделений. Поэтому для дивизионального уровня разрабатываются стратегии, нацеленные на улучшение конкурентных позиций отдельных товаров и услуг, производимых соответствующими бизнес-подразделениями. Функциональные стратегии имеют внутрифирменную направленность и определяют действия в функциональных сферах организации (финансы, маркетинг, производство, научно-исследовательские разработки).

В мировой практике наиболее распространенными являются 4 типа стратегий: роста, стабильности, сокращения (сворачивания деятельности или ухода из бизнеса), комбинации из вышеперечисленных стратегий

Представленные на рисунке стратегии могут иметь большое количество подвидов в зависимости от особенностей и условий их применения.

Различают такие виды матриц как матрицы стратегического планирования, матрицы бизнес-уровня, матрицы функционального уровня.

Матрицы стратегического планирования объектом анализа избирают совокупность всех направлений деятельности корпорации, т.е. анализируют так называемый портфель с позиции его разнообразия, динамики и результативности.

Матрицы бизнес-уровня подвергают анализу отдельные бизнес-единицы (товары, услуги), а именно потребительские свойства, ситуацию на рынке данного товара (услуги) и т.д.

Матрицы функционального уровня исследуют факторы, влияющие на функциональные сферы предприятия, из которых наиболее важными являются производство, маркетинг, финансы, управление персоналом.

Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического планирования развития компании должно осуществляться поэтапно.

На *первом этапе* для проведения анализа деятельности предприятия целесообразным является использование матрицы SWOT-анализ и SPACE- анализа в части оценки среды функционирования компании. Анализ соответствия миссии предприятия его имеющимся возможностям проводится посредством матрицы МСС. Матрица вектора экономического развития предприятия представляет собой таблицу, аккумулирующую информацию относительно уровня базовых показателей деятельности и их динамики. Данная матрица формирует информацию, необходимую для других матриц.

Вторым этапом применения матричных методов является анализ рынка и отрасли. Традиционно для анализа рынка применяется матрица BCG, исследующая зависимость темпов роста и доли рынка, и матрица GE/McKinsey, подвергающая анализу сравнительную привлекательность рынка и конкурентоспособность в отрасли. Основной матрицей для анализа отрасли является матрица Shell/DPM, исследующая зависимость отраслевой привлекательности и конкурентоспособности.

Третий этап стратегического планирования предполагает проведение анализа дифференциации и качества. Причем указанные параметры выступают как составляющие. Анализ дифференциации может быть проведен с помощью матрицы «Улучшение конкурентной позиции», матрицы «Дифференциация – относительная эффективность затрат», которая выявляет зависимость относительной эффективности затрат на данном рынке от дифференциации, а также матрицы «Производительность – инновации/дифференциации», показывающей зависимость между производительностью бизнес - единицы и внедрением инноваций.

Каждая группа матриц взаимодействует друг с другом, поэтому при принятии решений относительно выбора и реализации стратегии обязательным условием является применение ряда

матриц с различными объектами исследования с целью комплексной оценки компании.

Разработка стратегии организации методом SWOT-анализа

Цель работы: выполнить SWOT-анализ внешнеторговой фирмы «Владимирец» и предложить стратегию ее развития. Основная идея SWOT-анализа (*strengths* – силы; *weaknesses* – слабости; *opportunities* – возможности; *threats* – угрозы) сфокусирована на том, что стратегия должна учитывать внутренние возможности фирмы (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (отраженную частично в возможностях и угрозах).

Краткая характеристика фирмы. Внешнеторговая фирма "Владимирец" занимается экспортом продукции ОАО "Владимирский тракторный завод" – тракторов, двигателей и запасных частей. В ведении фирмы находится и импорт комплектующих изделий и узлов к заводским тракторам и двигателям. Общая численность работников 15 человек. Годовой объем выручки – 2,5 млн дол. Ежегодный рост продаж 50 %. Основную долю экспорта занимают следующие модификации тракторов: ВТЗ-2048А, ВТЗ-2032А, ТЗО-69, двигатели Д120 и Д144. Приводим перечень внутренних слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз со стороны внешнего окружения.

Сильные стороны фирмы:

1. Компетентность в ключевых вопросах.
2. Проверенный менеджмент.
3. Большой опыт.
4. Более низкие издержки (относительно основных конкурентов).

Слабые стороны:

1. Устаревшее оборудование.

2. Внутренние производственные проблемы ВТЗ (отсутствие оборотных средств).

Внешние возможности фирмы:

1. Выход на новые рынки (Африка, Латинская Америка).
2. Снижение торговых барьеров на привлекательных зарубежных рынках (например, в Азии существуют огромные пошлины на импорт продукции машиностроения).

3. Возможности быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке.

Внешние угрозы:

1. Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют ("валютный коридор" конца 90-х XX в. отрицательно сказался на экспорте продукции).
2. Растущая требовательность покупателей (сертификация продукции по системам качества ИСО 9000).

Более низкие издержки на продукцию позволят нейтрализовать неблагоприятный курс валют, а в сочетании со снижением торговых барьеров обеспечат владимирским тракторам хорошую конкуренцию зарубежным тракторам. Компетентность и опыт сотрудников обеспечат качество продукции для удовлетворения возросших требований покупателей, в то же время при выходе на новые рынки способствуют увеличению объема экспортных поставок. Проверенный менеджмент фирмы даст возможность справиться с резким ростом спроса на рынке.

Растущая требовательность покупателей к качеству продукции обуславливает использование передовых технологий, обновление стареющего оборудования. Выход на новые рынки и ожидаемый рост спроса на продукцию позволят привлечь необходимые средства на замену изношенного оборудования. Новые заказы при этом обеспечат финансирование через предоплату и решат проблему оборотных средств.

Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды приведена в табл. 1. Оценка дается по 5-балльной шкале на основе личного опыта эксперта.

Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей (табл. 2).

Суммирование ведется по вертикали и горизонтали.

Проблемы, возникшие в комбинации сторон с угрозами и возможностями, представлены в проблемном поле (табл. 3). Здесь же формируются возможные пути решения проблем и дается количественная оценка решений (табл. 4).

Таблица 1 *Оценки показателей деятельности фирмы, балл*

Угрозы и возможности	Решение проблемы	Сильные стороны	Слабые стороны				
		Компетентность	Менеджмент	Опыт	Низкие издержки	Устаревшее оборудование	Нехватка оборотных средств
Угрозы	Изменение курса валют	1	1	1	4	1	5
	Растущая требовательность покупателей	4	2	3	2	4	3

Воз- можно- сти	Выход на но- вые рынки	4	4	3	4	3	3
	Сни- жение торго- вых ба- рьеров	1	2	1	5	4	4
	Рост спроса	3	4	4	5	4	4

Таблица 2

Сильные стороны Компетентность персонала Проверенный менеджмент Большой опыт работы Низкие издержки	Слабые стороны Устаревшее оборудование Внутренние производственные проблемы
Возможности Выход на новые рынки Снижение торговых барьеров на зарубежных рынках Возможности быстрого развития в связи с ростом спроса на рынке	Угрозы Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют Растущая требовательность покупателей

Таблица 4 Количественная оценка проблемного поля

Внедрение практики бартерных операций	3(1+1+1)
Увеличение нормы прибыли в цене товара	4
Повышение качества выпускаемой продукции	9(4+2+3)
Финансирование НИОКР	2
Наращивание объемов производства	15(4+4+3+4)
Освоение выпуска новой продукции	25(1+2+1+5+5+4+4+3)
Замена устаревшего оборудования	16(1+4+3+4+4)
Резервирование денежных средств	11(5+3+3)
Финансирование производства за счет покупателей	8(4+4)

Мероприятиями по устранению слабых сторон организации являются:

- освоение новых технологий;
- замена устаревшего оборудования новым;
- резервирование денежных средств;
- финансирование производства за счет предоплаты покупателей.

Реализации имеющихся возможностей способствуют:

- наращивание объема выпускаемой продукции;
- освоение новой продукции.

Устранение угроз осуществляется путем:

- бартерных сделок;
- финансирования НИОКР; • повышения качества продукции.

Таким образом, фирма должна сконцентрировать свои усилия на решении следующих проблем: выпуске новой продукции, замене устаревшего оборудования, наращивании объемов производства.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте положение фирмы на рынке по результатам SWOT-анализа.
2. Раскройте сущность метода SWOT-анализа.
3. Могут ли благоприятные возможности со стороны внешнего окружения обернуться для организации угрозами?
4. Могут ли угрозы со стороны рынка обернуться возможностями для предприятия?
5. Какие характеристики рынка целесообразно изучать при SWOT-анализе?
6. Какие характеристики нужно изучить при оценке производственных возможностей предприятия?
7. Какие характеристики нужно изучить при оценке человеческих ресурсов?
8. Составьте алгоритм метода SWOT-анализа.

Стратегический анализ

Цель: освоить основные инструменты для проведения стратегического анализа предприятия. Уметь применять в практической деятельности.

Постановка задачи

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 1.

Таблица 1 *Характеристика портфеля предложений предприятия*

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. ДЕ				Доля рынка, 2018 г., %	
	1908 г.	1909 г.	2010 г.	2018 г.	Предприятия	Конкурента
Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
Фотоаппараты для Западной Европы	—	—	90	130	5	7
Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
Видеокамеры для России и ближнего зарубежья	—	—	60	100	1	7
Оптические приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18
Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	400	2	4
Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10

Задание: Используя матрицу БКГ, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

2. Рекомендации к решению задачи

1. В качестве критериев при построении матрицы БКГ рассматриваются темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.

2. Рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (2000 – 2018 гг.) или через среднегодовые темпы их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2018 г. (текущий) к объему ее реализации за 2010 г. (предыдущий) и выражается в процентах или коэффициентах роста. Например, РР для продукции № 1 $= 2500/2900 = 0,86$.

3. Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно предприятием или сильнейшим конкурентом.

Например, ОДР для продукта № 1 $= 34/17 = 2$. Это означает, что объем реализации продукта сильнейшей конкурирующей фирмой больше в два раза.

4. Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2018 г.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в табличном виде.

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатель \ Номер продукции	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86								
Относительная доля рынка	2								
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	33,9								

5. Построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются средний индекс темпов роста рынка, равный единице (объем продаж постоянен), и относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия.

6. На основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля нерациональные продукты;
- увеличить объем реализации, оптимизируя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю продукта на рынке;
- увеличить инвестирование в продуктовую стратегию;
- ввести жесткий контроль инвестиций и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезд» оберегать и укреплять;

- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация продуктов «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация продуктов «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

3. Решение задачи

Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в табл. 2.

Таблица 2 *Исходные данные для построения матрицы БКГ*

Показатель	Номер продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86	1,10	1,44	1,30	1,60	1,70	0,60	0,70	0,44
Относительная доля рынка	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Доля продукции в общем объеме реали-	33,9	8,4	1,6	27,0	4,2	1,2	6,7	10,7	5,3

зации предприятия, %									
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

По данным табл. 2. строится матрица БКГ для предприятия

Один из возможных вариантов продуктовой стратегии предприятия представлен в табл. 3. Основное направление стратегии предприятия – изменение структуры продуктового портфеля и перераспределение имеющихся денежных средств.

Таблица 3 - Вариант продуктовой стратегии предприятия

Сегмент	Номер вида продукции	Стратегия
«Дикие кошки»	6, 3	За счет инвестиций провести дополнительные исследования и решить: убрать из продуктового портфеля продукт № 6, или увеличить долю рынка продукта № 3
	4	Увеличить долю рынка
«Звезды»	5, 2	Увеличить объем реализации, оберегать и укреплять за счет дополнительных инвестиций
«Дойные коровы»	7, 1	Увеличить объем реализации продукта № 7. Поддерживать продукт № 1. Избыток денежных средств направить на поддержание продуктов № 2, 3, 4, 5
«Собаки»	9	Убрать из продуктового портфеля
	8	Уменьшить объем реализации

Индивидуальное задание

Числовые данные N о характеристиках портфельного предложения предприятия (см. табл. 1) для каждого индивидуального задания определяются следующим образом:

$$N = n + m,$$

где N – числовые данные о характеристиках продуктового портфеля, используемого студентом в качестве индивидуального задания; n – числовые данные о характеристиках продуктового портфеля, приводимые в табл. 1; m – доля (проценты) от величины n , задается порядковым номером ФИО студента в списке.

Например, при порядковом номере, равном 8, числовые величины характеристики, приведенные в табл. 1, увеличиваются на 8 % и т.д. Для порядковых номеров с 1 по 5 в списке индивидуальное задание устанавливает преподаватель. В качестве индивидуального задания могут быть взяты статистические данные предприятия, рассматриваемого в дипломном проекте студента, за несколько лет.

Анализ конкурентной среды предприятия

Цель работы: формирование навыков самостоятельно-го решения задач анализа конкурентной среды в сфере деятельности предприятия.

Индивидуальное задание: анализ конкурентной среды предприятия ООО «Русская Американская Стекольная Компания».

Основные характеристики деятельности и внешней среды предприятия ООО «РАСКО».

ООО «РАСКО» на сегодняшний день является крупнейшим производителем стеклянной бутылки для ликеро-водочной промышленности России. Производит продукцию вместимостью 0,1 – 1 литра, которая превосходит по качеству

продукцию многих других заводов, работающих на новом оборудовании. ООО «РАСКО» входит в число лучших заводов по качеству. Особенностью его продукции является то, что она пригодна для скоростных разливных линий. ООО «РАСКО» может исполнить практически все пожелания заказчика за исключением габаритных размеров изделия, поскольку стеклоформирующее оборудование имеет определенный предел по размерам.

На предприятии ежедневно выпускается 11 стандартных видов бутылки, но оно имеет возможность изготовить фигурную бутылку любого дизайна, в том числе и эксклюзивную, а это является лучшим гарантом от подделки ликероводочной продукции, даже более надежным, чем акцизная марка. Выпуская качественную, красиво выполненную эксклюзивную бутылку, предприятие тем самым учитывает интересы своих клиентов.

Производственная мощность ООО «РАСКО» в настоящее время составляет более 1 млн бутылок в сутки.

ООО «РАСКО» держит доступные цены, экономит на масштабе производства. При низких ценах «РАСКО» удается обеспечивать качество на уровне европейских стандартов, это первый в России стеклотарный завод, который взялся за введение у себя на предприятии европейского стандарта ISO 9002 – единого по всей Европе. Продукцию предприятия, получившего сертификат соответствия данному стандарту, можно уже не проверять, так как качество гарантировано. Это шаг на мировой рынок.

Оборудование на предприятии ООО «РАСКО» новейшее и импортное, что позволяет выпускать высококачественную продукцию.

На отечественном рынке потребителями продукции ООО «РАСКО» являются многие частные предприятия Московской и Ленинградской областей, а также ликеро-водочные

заводы. Конкурентами для ООО «РАСКО» являются заводы «Красное эхо», «Символ», «Богатырь», «Красный маяк», «Красный октябрь». Все они расположены на территории Владимирской области. Важнейший конкурент – завод «Красное эхо». Цены на продукцию все заводы устанавливают рыночным путем. Себестоимость у конкурентов выше, так как они производят меньшее количество продукции и, следовательно, менее рентабельны. Конкурентное преимущество ООО "РАСКО" заключается в его производственных возможностях.

Теперь подробно проанализируем характеристики предприятия ООО «РАСКО» и его основных конкурентов – заводов «Красное эхо» и «Символ» – с помощью профилей деятельности (см. таблицу).

Оценка состояния конкурентной среды ООО «РАСКО»

№ п/п	Параметр	Оценка			
		2	3	4	5
1	Уникальность продукции				
2	Качество продукции				
3	Цена продукции				
4	Ассортимент продукции				
5	Маркетинговые способности				
6	Менеджмент				
7	Квалификация персонала				
8	Финансовые ресурсы				
9	Технологический процесс				
10	Оборудование				
11	Опыт производственной деятельности				
12	Имидж компании				

В таблице обозначены: точками – ООО «РАСКО», кружками – завод «Красное эхо», звездочками – завод «Символ».

По данным таблицы можно сделать следующие выводы о состоянии конкурентной среды предприятия:

1. ООО «РАСКО» занимает ведущее положение практически по всем параметрам (показателям).

2. Слабыми сторонами предприятия являются: маркетинговые способности, менеджмент и квалификация персонала.

3. С целью обеспечения эффективного функционирования в среднесрочной и долгосрочной перспективе и удержания занятых позиций на рынке фирме необходимо:

- усиление работы отдела маркетинга: оснащение отдела современными средствами компьютерной техники, повышение квалификации сотрудников отдела и т.д.;
- повышение квалификации управленческого персонала; применение новых методов управления во всех сферах деятельности фирмы (на всех уровнях управления);
- повышение квалификации персонала путем обучения и переобучения;
- проведение систематического анализа конкурентной среды фирмы, включая поведение конкурентов на рынке и качество поставляемой ими продукции с целью укрепления занятых позиций фирмы на рынке и их улучшения.

Контрольные вопросы

1. Имеется ли взаимосвязь матрицы БКГ с жизненным циклом продукта?
2. Раскройте содержание понятия «портфель предложений» предприятия.
3. Изложите кратко сущность матрицы БКГ.
4. Покажите на полученной матрице БКГ распределение финансов со стороны «дойных коров».

5. Покажите на матрице БКГ «взаимные переходы» продукта из одной «зоны» в другую.

Практическое занятие 6

Реализация стратегии

Цель: обучить студентов практическим навыкам поэтапной реализации стратегических задач

1. Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. *Требуется:*

а) определить место каждого элемента в указанной пирамиде;

б) поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;

в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название

(например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

Перечень элементов пирамиды:

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;
- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного

подразделения;

Уровень	Задачи разработки стратегии		
	разработка миссии	установление целей	разработка стратегии
Уровень 1 Корпорация			
Уровень 2 Хозяйственные подразделения			
Уровень 3 Функциональные			
Уровень 4 Операционные единицы			

- цели хозяйственного подразделения. *Пирамида создания стратегии корпорации* единицы

- главный стратегический (стратегия разрабатывается руководителем);

- делегирования полномочий;

- совместный; • инициативный.

*На основании приведенного ниже перечня характеристик, перечисленных в случайном порядке, заполните нижеприведенную таблицу: «Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии». **Перечень характеристик:***

а) в разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии;

б) опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных

частей организации; необходимость дополнительных усилий по согласованию предложений;

в) ограниченный круг лиц, привлеченных к разработке;

г) широкое участие менеджеров всех уровней; возможность у руководителей

широкого выбора стратегических решений;

д) единое руководство разработкой; согласованность элементов стратегии;

е) отсутствие реального стратегического руководства; второстепенность

стратегического планирования; ориентация на текущие цели;

ж) побуждает менеджеров нужных уровней к проявлению инициативы;

з) стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами.

Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии

Наименование подхода	Достоинства	Недостатки
Главный стратегический		
Делегирования полномочий		
Совместный		
Инициативный		

5. В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «вопросительных знаков», «дойных коров» и «собак».

Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕВ.

6. В основе стратегии фирмы — проникновение в другие отрасли

производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

7. Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка.

Определите, к какому типу относится данное направление и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

7. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли.

Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих

в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

8. Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли.

Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

9. Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но, занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств, приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать

этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

10. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке. *Проранжируйте эти шаги:*

а) построение портфельной матрицы БКГ и(или) *General Electric/McKinsey* для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

- б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;
- в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;
- г) анализ текущей стратегии;
- д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;
- е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;
- ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;
- з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

Задания

1. На основании данных табл. Дайте оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений предприятия

Характеристики	Значение характеристик по подразделениям			
	1	2	3	4
Качество товара	Хорошо	Удовлетворительно		

Репутация	Хорошо	Скорее хорошо	Отлично	Очень плохо
Производствен- ные возможности	Плохо	Отлично	Не вполне удовлет вори-	Удовле- твори- тельно
Технологические новинки	Отлично	Очень Плохо	Скорее хорошо	Скорее плохо
Сбытовая сеть	Отлично	Не вполне- удовле- творительно	Отлично	Удовле- тво- рительно
Маркетинг	Отлично	Не Вполне- удовлет воритель- но	Отлично	Удов- летвори тельно
Финансовое по- ложение	Удовлетво- рительно	Отлично	Скорее хорошо	Скорее плохо
Издержки относи- тельные	Удовлет- ворительно	Отлично	Скорее Плохо	Очень пло- хо
Обслуживание клиентов	Удовлет- ворительно	Скорее Хорошо	Отлично	Очень плохо

Качественные оценки									
Отлично	Очень хорошо	Хорошо	Скорее хорошо	Более чем удовлетворительно	Удовлетворительно	Не вполне удовлетворительно	Скорее плохо	Плохо	Очень плохо
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количественные значения, баллов									

2. На основании данных веса, приведенных в табл. Б, и с использованием таблицы А к заданию 1 дайте взвешенную оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений предприятия.

3. В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке.

Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

4. Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу. Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только рас-

становку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции. *Что делать фирме в этой ситуации ?*

5. Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Определите тип конкурентной стратегии фирмы.

6. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель — выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации.

Определите тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.

7. Компания смогла завоевать сильные конкурентные позиции. Последовательность процессов при обработке говядины обычно включает: доставку скота на сборные пункты — фермы; транспортировку на скотобойни; транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые раздeлы-

Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

10. Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на

нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

11. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) *General Electric/McKinsey*

для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по

результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

Вопросы

1. Для чего нужно осуществлять анализ конкурентной среды фирмы?
2. Обоснуйте выбранные Вами основные параметры (показатели), характеризующие конкурентоспособность фирмы.
3. Почему Вы выбрали пятибалльную (десятибалльную и т.д.) шкалу оценок параметров?
4. Ваши предложения по усовершенствованию методики анализа конкурентной среды фирмы.
5. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.
6. Каковы необходимые условия реализации стратегии?
7. Укажите роль и значение стратегических изменений.
8. В чем заключены основные причины сопротивления изменениям в организации?
9. Каковы основные подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений?
10. Что такое стратегический контроллинг? Каковы его основные функции?
11. Какой инструментарий используется для осуществления стратегического контроллинга?

Практическое занятие 7

Стратегии управления развитием организации

Цель: Обучающиеся приобретают умения стратегического управления организацией, элементами прогнозирования и планирования, разработкой стратегических планов развития

Темы докладов

1. Формулирование миссии организации. Структура документа, содержащего миссию компании
2. Установление целей развития организации. Значение целе-

полагания для эффективного развития компании

3. Управление стратегическим набором

Ситуация 1

Предприятие «А» производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (чгканки, бронзовых статуэток): закупает сырье, оборудование, обучает кадры.

Анализ целей. Положение данного предприятия определяется двумя факторами: 1) требуются средства для финансирования нового дорогостоящего оборудования по производству сувениров; 2) существующий источник финансирования (выручка от продажи значков) нестабилен, так как, по предположению производителей, мода на данный вид товара краткосрочна. Следовательно, предприятию «А» необходимо «выжать» из значков все, что можно, пока не прошла мода. Основной ориентир — краткосрочная цель.

Задание: Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Ситуация 2

Предприятие «Б» начинает производить новый лак для пола под названием «Осинка». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Березка» и «Дубок».

Анализ целей. Предприятие «Б» будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола. Доминирующее положение -основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей

прибыли.

Задание: Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Ситуация 3

Предприятие «С» является маленькой частной авторемонтной станцией, организованной тремя компаньонами. Владелец фирмы пытаются продать огромный шикарный «Кадиллак», на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. События происходят во время одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века.

Анализ целей. Положение предприятия «С» крайне тяжелое: 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис); 2) все денежные средства вложены в производство.

Задание: Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации. Предложите возможные пути ее достижения.

Ситуация 4

Предприятие «Д» издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной кампании выросли в 2—3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

Анализ цели. Предприятие «Д» находится в тяжелом положении.

Лучший выход — добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

Задание: Сформулируйте цель в данной ситуации.

Построение «дерева целей»

Задание1

ОАО «Кубарус-молоко» производит выпуск молочных продуктов, сливочного масла, мороженого, сыров, творога и др. Реализация продукции осуществляется магазинами города, имеется сеть фирменных магазинов, часть продукции реализуется в прилегающих районах.

Задание 2

Швейное предприятие- ОАО «Шатл» осуществляет пошив швейных изделий(халатов, рабочей спецодежды и др). Реализуется продукция торговыми точками города и прилегающих районов.

Задание 3

Косметический салон «Клеопатра» оказывает следующие услуги населению:

- мужская и женская стрижка волос;
- маникюр и педикюр;
- массаж лица и др.

В штате салона работают высококлассные специалисты: парикмахеры, массажеры.

Салон работает ежедневно с 8 до 20 ч.

Необходимо:

Изобразить модель предприятия в виде “дерева целей”:

- Сформулировать общую цель предприятия.
- Показать ключевые цели предприятия.
- Показать подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

Контрольные вопросы

1.Дайте определение понятиям: «общие цели», «промежуточные цели», «подцели».

2. В чем разница между общими и специфическими целями?
3. Для чего осуществляется ранжирование целей?
4. По какой схеме строится «дерево целей»?

Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Литература для самостоятельной работы

1 Федеральный закон от 28 июня 2014 г. №172-ФЗ. О стратегическом планировании в Российской Федерации.

2 Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам».

3 Постановление Совета Федерации РФ от 29 июня 2016 года № 442-СФ «О первоочередных задачах государственной региональной политики Российской Федерации в современных социально-экономических условиях и мерах по их реализации».

4 Постановление Правительства РФ от 14 октября 2016 года № 1045 «Об утверждении Правил согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с документами стратегического планирования, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти Российской Федерации»

5 Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 года № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика».

6. Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

7. Постановление Правительства РФ от 20 августа 2015 года № 870 «О содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также о порядке осуществления мониторинга и контроля ее реализации».

8. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2015 года № 631 «О порядке государственной регистрации документов стратегического планирования и ведения федерального государственного реестра документов стратегического планирования».

9. Постановление Правительства РФ от 8 августа 2015 года № 822 «Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов».

10. Постановление Правительства РФ от 8 августа 2015 года № 823 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития Российской Федерации».

11. Постановление Правительства РФ от 2 августа 2010 г. № 588 (ред. От 26.12.2014). Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации.

12. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»;

13. Распоряжение Правительства РФ от 28 октября 2015 года № 2193-р «Об утверждении Концепции развития приграничных территорий субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа»;

14. Национальный Стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54147-2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения»;

15. Приказ Минэкономразвития от 11 апреля 2016 года № 218 «Об утверждении формы представления сведений участниками разработки стратегии социально-экономического развития Российской Федерации»;

16. Проект Минэкономразвития «Методические рекомендации по разработке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, плана мероприятий по ее реализации, организации мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации».

17. Распоряжение Правительства РФ от 11.11.2010 г. №1950-р (ред. От 06.06.2015). Об утверждении перечня государственных программ Российской Федерации.

18. Закон Краснодарского края от 10 июля 2001 г. №384-КЗ (посл. Ред. 15.12.2014). О прогнозировании, индикативном планировании, стратегии и программах социально-экономического развития Краснодарского края.

19. Закон Краснодарского края от 29 апреля 2008 г. №1465-КЗ. Об утверждении Стратегии развития Краснодарского края до 2020 года.

20. Закон Краснодарского края от 9 июля 2013 г. №2767-КЗ. О Программе социально-экономического развития Краснодарского края на 2013-2017 годы.

21. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 8 мая 2014 г. №430 (ред. От 31.03.2015). Об утверждении Порядка принятия решения о разработке, формирования, реализации и оценки эффективности реализации государственных программ Краснодарского края и о внесении изменений в некоторые нормативные правовые акты главы администрации (губернатора) Краснодарского края.

22. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 19 января 2006 г. №20 (посл. Ред. От 17.10.2014). О краевом совете по региональным проектам и

программам при главе администрации (губернаторе) Краснодарского края.

23. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 1 июля 2013 г. №685 (посл. Ред. От 26.12.2014). Об утверждении перечня государственных программ Краснодарского края.

24. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Басовский Л.Е. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 364 с.

25. Стратегический менеджмент / Е. Милютин / Питер. Классический зарубежный учебник/ 2013г. (15 экземпляров).

26. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 383с.

27. Ларионов И.К. Стратегическое управление: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов. – М.: Дашков и К, 2015. – 235 с. // *Электронный ресурс. – Режим доступа* <http://www.iprbookshop.ru/24762.html/>

– информационно-правовой портал <http://www.garant.ru/>;

– научная электронная библиотека www.eLIBRARY.RU;

– Министерство финансов Российской Федерации официальный http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/;

–Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48>:

1 Электронный научный журнал «Управление экономическими системами»

2 Вопросы государственного и муниципального управления

– <http://www.urtp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»

– <http://www.kremlin.ru> – Портал Президента РФ

– <http://www.infostat.ru> – Информационно-издательский центр «Статистика России»

– <http://www.gks.ru> – Официальный сайт «Росстата»

– <http://www.cbr.ru> – Официальный сайт Банка России

– <http://www.dni.ru> – Интернет издание «Дни. Ру»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

Методические указания

Составители: **Бритикова** Елена Александровна

Электронное издание

Кубанский государственный аграрный университет
имени И.Т. Трубилина
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13