

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

С. В. Саванович

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для студентов бакалавриата по направлению подготовки
35.04.04 Агрономия, профиль «Адаптивно-ландшафтные системы земледелия»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО "КГТУ"
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет" М. Г. Побегайло

Саванович, С. В.

Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов спец. 35.04.04 Агрономия, профиль "Адаптивно-ландшафтные системы земледелия" / С. В. Саванович. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2023. – 92 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдаче зачета, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК" специальности 35.04.04 Агрономия, профиль "Адаптивно-ландшафтные системы земледелия"

Табл.14, рис. 5, список лит. – 16 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 26.12.2022 г., протокол № 04

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ" 11.01.2023 г., протокол № 01

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией Института агроинженерии и пищевых систем ФГБОУ ВО "КГТУ" 30 января 2023 г., протокол № 01

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	7
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	7
Тема 2. Многоуровневое стратегическое управление – "пирамида стратегий" предприятий АПК	12
Тема 3. Процесс стратегического управления на предприятиях АПК.....	18
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	21
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	22
Тема 2. Многоуровневое стратегическое управление – "Пирамида стратегий" предприятий АПК	25
Тема 3. Процесс стратегического управления	33
3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы	41
3.1 Общие указания по выполнению контрольной работы.....	41
3.2 Типовые задания по контрольным работам (для обучающихся по заочной форме обучения).....	41
3.3 Варианты контрольных заданий:.....	44
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.....	67
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73
Приложение А. Краткий терминологический словарь.....	75
Приложение Б. Методический материал по использованию шкалы Ансоффа	81
Приложение В. Краткое руководство по написанию эссе	86
Приложение Г. Методические рекомендации по разбору кейс-ситуаций	91

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК" реализуется в рамках учебного плана по направлению 35.04.04 Агрономия, профиль "Адаптивно-ландшафтные системы земледелия".

Данное учебно-методическое пособие предназначено для самостоятельного изучения дисциплины "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК" магистрантами, обучающимися по направлению 35.04.04 Агрономия, профиль "Адаптивно-ландшафтные системы земледелия".

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК", осваиваемой магистрантами в рамках учебного плана по направлению 35.04.04 Агрономия, профиль "Адаптивно-ландшафтные системы земледелия".

Агропромышленный комплекс и экономика природопользования обладают рядом специфических особенностей, которые оказывают существенное влияние на формирование системы стратегического управления, и соответственно применения специфических технологий менеджмента.

Ключевыми направлениями стратегического управления в отраслях АПК и природопользования являются привлечение инвестиций в АПК, создание необходимой социальной и инженерной инфраструктуры в сельских территориях, внедрение инновационных технологий и модернизация производства, обеспечение населения качественными и безопасными продуктами питания, организация рентабельного и конкурентоспособного производства, повышение защищенности окружающей среды от антропогенного воздействия для обеспечения безопасности жизнедеятельности человека, рациональное использование и охрана природных ресурсов.

Целью освоения дисциплины "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК" является приобретение магистрантами теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации стратегических решений в области управления предприятиями АПК. Освоение данной дисциплины предполагает формирование у магистрантов практических навыков проведения стратегического анализа, разработки стратегии, определения и поддержания конкурентных преимуществ, развитие умения предвидеть и нейтрализовывать стратегические угрозы, эффективно использовать технологии стратегического управления в условиях нестабильной внешней среды.

Планируемые результаты освоения дисциплины "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК" заключаются в том, что магистрант должен:

знать:

- теоретические концепции стратегического менеджмента;
- теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
- методологические основы стратегического управления предприятием в условиях нестабильной, изменяющейся среды;
- методологию диагностики стратегической среды;
- методику формирования стратегии организации и алгоритм ее реализации;

уметь:

- формировать целевые ориентиры развития бизнеса;
- моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды;
- на практике применять научные подходы, методы системного анализа прогнозирования и оптимизации при составлении стратегических планов;
- на основе методологии и инструментария стратегического менеджмента прогнозировать тенденции развития бизнеса и принимать управленческие решения с целью повышения конкурентоспособности организации;
- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;
- видеть и формировать последовательность достижения реализации проектов;
- координировать работу над проектами и организовывать работу команды для достижения поставленной цели в проектах;

владеть:

- методологией поведения стратегического анализа;
- методами диагностики стратегической позиции предприятия на рынке;
- практическими навыками разработки стратегии для конкретных объектов управления;
- методикой управления стратегическими организационными изменениями;
- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.

Дисциплина "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК" относится к блоку 1 обязательной части, формируемой участниками образовательных отношений.

Форма аттестации по дисциплине:

- контрольная работа (заочная форма обучения), зачет.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля усвоения дисциплины;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

К оценочным средствам текущего контроля результатов освоения дисциплины относятся:

- задания для практических занятий.
- тестовые задания.

Промежуточная аттестация в форме зачета проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК" представлена пятью разделами.

Первый раздел включает тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания по подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе приведены методические указания по выполнению контрольной работы

В четвертом разделе представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Сущность, значение и предпосылки возникновения стратегического менеджмента

Вопрос 2. Концептуальные подходы к проблеме стратегического управления экономикой сельскохозяйственной отрасли

Вопрос 3. Особенности и необходимость стратегического управления сельскохозяйственными предприятиями

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы. При изучении данной темы следует особое внимание обратить на эволюцию подходов к стратегическому менеджменту и его инструментарий. В результате изучения темы магистранты должны приобрести компетенции в области разработки стратегических решений в условиях турбулентной внешней среды.

Вопрос 1. Сущность, значение и предпосылки возникновения стратегического менеджмента.

В процессе изучения темы необходимо рассмотреть: понятие стратегического менеджмента и его роль в деятельности предприятия; соотношение понятий "оперативный менеджмент" и "стратегический менеджмент"; цель стратегического менеджмента; принципы стратегического менеджмента; инструмент стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент - вид аналитической деятельности для принятия перспективных решений, направленных на реализацию долгосрочных целей компании. Особое внимание предполагается посвятить рассмотрению эволюционных подходов к становлению современной концепции стратегического менеджмента, анализу проблем стратегического менеджмента на предприятиях АПК России.

Вопрос 2. Концептуальные подходы к проблеме стратегического управления экономикой сельскохозяйственной отрасли

Следует понимать роль стратегического менеджмента в определении эволюции заданного рынка и выявлении различных существующих или потенциальных рынков либо их сегментов на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении, чтобы ориентировать организацию на привлекательные экономические возможности, т. е. возможности, которые

адаптированы к имеющимся ресурсам и ноу-хау, и обеспечивают потенциал роста и рентабельности.

Для лучшего понимания сущности современных концепций стратегического менеджмента целесообразно обратить внимание на изучение предпосылок его возникновения. Среди общих предпосылок выделяются:

- общее насыщение рынков;
- улучшение технических и организационных возможностей производства;
- ориентацию (в связи с сокращением длительности этапов ЖЦТ) на меньшие сроки амортизации, увеличение серийности и сокращение сроков внедрения товара;
- повышение уровня требований потребителей (вследствие увеличения доходов и свободы выбора) к качеству товара и его сервису;
- дифференциация желаний потребителей, вызвавшая значительное расширение ассортимента потребительских, а затем инвестиционных товаров;

Турбулентность среды, ее непредсказуемость, повышение риска принимаемых управленческих решений предопределила необходимость выявления и использования новых подходов к управлению организацией. Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа:

1. Бюджетирование и контроль.
2. Долгосрочное планирование.
3. Стратегическое планирование.
4. Стратегический менеджмент.

Также следует остановиться на концептуальных подходах к проблеме стратегического управления экономикой сельскохозяйственной отрасли. Рассмотреть понятие организации как объекта стратегического управления. Выявить и оценить преимущества стратегического подхода к управлению. Для лучшего понимания сущности стратегического менеджмента необходимо изучить основы концепции стратегической сегментации, такие понятия, как: стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), стратегическая единица бизнеса (СЕБ), стратегические хозяйственные центры (СХЦ), зоны стратегических ресурсов, балансировка жизненных циклов СЗХ, группы стратегического влияния.

Вопрос 3. Особенности и необходимость стратегического управления сельскохозяйственными предприятиями

Основным звеном в системе обеспечения стратегии развития агропромышленного комплекса должны стать органы управления на региональном уровне, деятельность которых по выполнению оперативных и стратегических задач следует разграничить.

Цель стратегического управления - создание потенциала для рентабельного, конкурентоспособного и устойчивого функционирования АПК региона в перспективе. Для достижения целей и решения задач стратегического управления должны разрабатываться три основных направления: построение рациональных структур управления, стратегическое планирование и дифференцированное распределение финансовых ресурсов. По первому направлению стратегического управления целесообразно формировать матричную структуру, сочетающую преимущества линейно-функционального и программно-целевого управления, которая позволит:

- оказывать существенное влияние на достижение намеченных конечных результатов региональными органами управления;
- повышать устойчивость функционирования всей системы и обеспечивать ее развитие;
- решать территориально-производственные и социальные вопросы;
- способствовать развитию вертикальной интеграции отраслей АПК;
- обеспечивать эффективность взаимодействия предприятий и организаций АПК.

Подразделения стратегического управления должны ориентироваться на ту или иную политику развития регионального АПК, заложенную в таких документах, как концепции и целевые программы (второе направление стратегического управления).

В ближайшей перспективе объем ресурсов в сельском хозяйстве будет крайне ограниченным. В этой связи инвестиции в основной капитал и финансирование формирования оборотных средств необходимо сконцентрировать в точках (полюсах) развития сельского хозяйства, в которых процесс производства будет осуществляться на интенсивной основе. В качестве точек (полюсов) роста могут выступать: машинно-технологические станции; племенные животноводческие и семеноводческие хозяйства; репродуктивные свиноводческие и птицеводческие предприятия, опытно-производственные и учебные хозяйства, базовые хозяйства по первоначальному освоению и дальнейшему распространению нововведений и т. д.

В большинстве остальных предприятий производство придется вести при минимуме ресурсов, то есть относительно экстенсивно. В настоящее время процесс экстенсификации сельского хозяйства в большинстве регионов протекает стихийно, вызывая крайне нежелательные последствия. Стихийность процесса необходимо перевести в целенаправленное русло. В качестве цели может быть определено формирование стабильного сельского хозяйства. Под стабильным сельским хозяйством мы понимаем экономически и биологически

устойчивую и экономически безопасную развивающуюся агросистему. Такие свойства системы обеспечиваются:

- созданием в границах сельскохозяйственных предприятий диверсифицированных производственных систем с относительно замкнутым циклом производства;
- использованием ресурсосберегающих технологий, в том числе основанных на применении дешевых источников энергии (ветра, воды и пр.);
- отбором и сочетанием видов (сортов) сельскохозяйственных культур и пород скота, максимально адаптированных к местным почвенно-климатическим условиям;
- максимально возможной заменой химических удобрений и средств защиты растений на органические и биологические;
- максимальным использованием природных кормовых угодий.

Стратегическое управление АПК имеет свои особенности. В сельском хозяйстве прибыль ниже, чем в других отраслях, она имеет высокую капиталоемкость, длительный период оборота капитала и т.д. Поэтому в сельском хозяйстве приток инвестиций будет значительно меньше, чем в других отраслях. Первостепенными целями сельскохозяйственных организаций при стратегическом управлении являются:

- упрочение позиций на рынке агропромышленного комплекса, изучение новых рынков;
 - улучшение финансово-экономического положения (увеличение объемов производства, экономия, регулирование финансовых отчетов);
 - гарантия полной надежности в производственно-хозяйственной деятельности с помощью разработки ресурсных резервов, системы страхования рисков и резервных фондов.
- Стратегическое управление в сельскохозяйственных организациях – это обязательное требование их эффективного развития. У них есть как недостатки, так и преимущества, которые оказывают влияние на выбранную стратегию. Особенность сельского хозяйства в том, что здесь присутствуют факторы, влияющие на стратегическое управление в сельскохозяйственных организациях, но при этом отсутствующие в других отраслях. Это, например, природно-климатические факторы, территориальная закреплённость, сезонность, диспаритет цен и т. д. Стратегическое управление имеет сложный характер и большое количество факторов, которые тоже нужно учитывать. Он также позволяет выявить проблемы, которые стоят перед фирмой и найти решение этих проблем. И чтобы получилась стратегия, нужно, чтобы всё вышеперечисленное сформироваться в систему

Методические материалы по теме 1

При изучении темы магистранту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В рамках данной темы в первую очередь необходимо остановиться на рассмотрении ключевых понятий, таких как стратегия, потенциал, конкурентоспособность, стратегическое управление, стратегический и оперативный менеджмент. Желательно осветить вопрос перспектив развития стратегического менеджмента в России в целом и в агропромышленной отрасли в частности, основные тенденции развития теории и практики стратегического менеджмента.

Предлагается рассматривать понятие "стратегическое управление" с различных позиций:

- Стратегическое управление – процесс, который осуществляет компания с рыночной ориентацией для достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителя товарами более высокой ценности, чем у конкурентов.

- Стратегическое управление – процесс разработки стратегии, учитывающей изменчивость факторов внешней среды и направленной на повышение степени удовлетворения нужд потребителей.

Для лучшего усвоения материала по данной теме важно оценить историческую ретроспективу изменения условий экономической деятельности. Обратит внимание на эволюцию систем управления в связи с изменением типов производственной деятельности (таблица1).

Таблица 1 – Эволюция проблем развития производства и систем управления

Эпоха (этап) развития производства	Основные характеристики			Доминирующая система управления
	Внешняя среда	Основной фактор развития	Состояние предприятия	
1. Массового производства	Стабильная	"диктат" производителя	Закрытая система	Бюджетное планирование (управление)
2. Массового сбыта	Динамичная	"диктат" покупателя	Частично открытая система	Долгосрочное планирование
3. Постиндустриальная	Нестабильная с угрозой характером	"диктат" качества жизни	Открытая система	1. стратегическое планирование 2. стратегическое управление

Стратегическое управление, как управленческий процесс, направленный на согласование интересов разных субъектов рынка (клиента и производителя), внутренне двойственен. Эта двойственность обусловлена не только тем, что в стратегическом управлении участвуют два (а иногда и три) субъекта с разными потребностями и желаниями, но и тем, что сами эти потребности и желания, а также конкретные пути их удовлетворения в современной турбулентной среде подвержены постоянным изменениям. Все эти взаимосвязи краткосрочного и долгосрочного характера, обуславливающие двойственность маркетинга, выражаются в его оперативной и стратегической составляющей. Оперативная сторона менеджмента называется активной составляющей, а стратегическая — аналитической.

Рекомендуемые источники по теме 1: [1, 3, 4, 6, 9, 12].

Тема 2. Многоуровневое стратегическое управление – "пирамида стратегий" предприятий АПК

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Многоуровневое стратегическое управление и роль стратегического менеджмента

Вопрос 2. Характеристика видов типовых стратегий, используемых на предприятиях АПК

Вопрос 3. Матрица конкурентных стратегий М. Портера

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – ознакомление с методологическими основами использования стратегического менеджмента, классификацией видов стратегий, алгоритмом разработки стратегии. Важным является обратить внимание на использование системного подхода как основы разработки стратегии. В процессе изучения темы, магистранты должны овладеть навыками проведения системного анализа и принятия стратегических решений, использования инструментария системного анализа при обосновании выбора стратегий развития предприятий АПК.

Вопрос 1. Многоуровневое стратегическое управление и роль стратегического менеджмента

В процессе изучения данного вопроса необходимо познакомиться с основными подходами к классификации стратегий – "пирамидой стратегии" (типология стратегий по Ф. Котлеру, Томпсона-Стрикленда и др.) Рассмотреть особенности выбора типовых, конкурентных, функциональных стратегий. Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и может отличаться определенной спецификой в зависимости от ее типа.

Исторически бизнес был однопродуктовым, затем наступила его диверсификация. Сегодня большинство компаний являются сложными системами, с многоцелевым характером развития. Достижение каждой цепи требует использования разных способов, стратегий, поэтому существует пространство или система стратегий компании. Система стратегий компании ("пирамида стратегий") – это взаимосвязанный и взаимообусловленный комплекс разнообразных стратегий, совместимых между собой и обеспечивающих достижение главной стратегической цели. Одновременно стратегии выступают и средством связи с внешней рыночной средой.

Одним из путей систематизации стратегий является их классификация по уровням управления компаний, предложенная А. Томпсоном и А. Стриклендом (рисунок 1). Данный подход предлагает четыре уровня стратегий для многопродуктовой (диверсифицированной) компании и три уровня для узкопрофильной (однопродуктовой) фирмы. Процесс формирования стратегии осуществляется от вершины пирамиды к ее основанию.

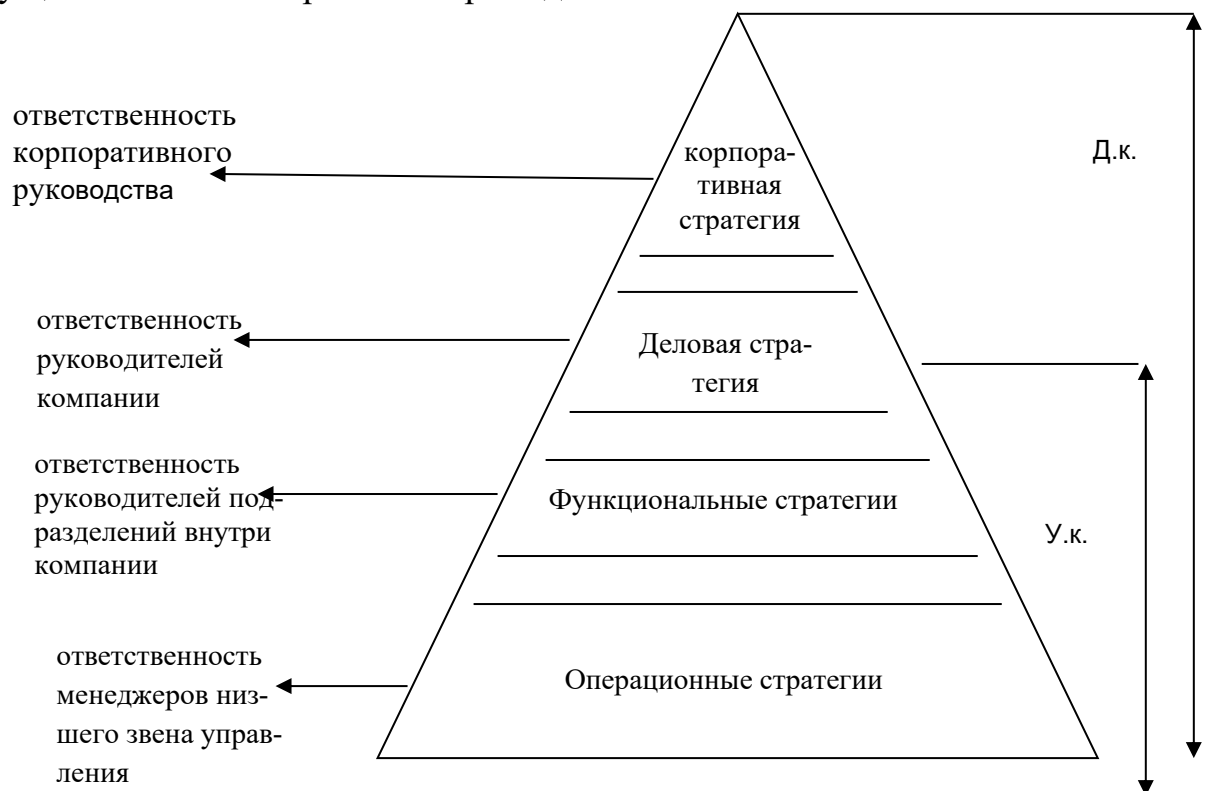


Рисунок 1 - "Пирамида стратегий" Томпсона-Стрикленда

Корпоративная стратегия охватывает деятельность предприятия в целом. Данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием. Основными задачами подобной стратегии являются: распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификация производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение

организационной структуры; выработка единой стратегической ориентации подразделений. Корпоративные стратегии отличаются нацеленностью на глобальные конкурентные преимущества, которые проявляются в: 1) более низких издержках, 2) отличном качестве.

Если фирма является многопроизводственной, т. е. осуществляет сразу несколько видов деятельности, то каждому виду бизнеса соответствует своя определенная бизнес-стратегия. Цель *деловых стратегий* (бизнес-стратегий):

- определить подход фирмы к достижению, удержанию и капитализации конкурентных преимуществ в конкретной области бизнеса;
- показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т. д.

Функциональные стратегии определяют направления действий в таких функциональных средах организации, как финансы, маркетинг, производство, управление персоналом, НИОКР. Их главным отличием от корпоративных и бизнес-стратегий является внутрифирменная направленность.

Вопрос 2. Характеристика видов типовых стратегий, используемых на предприятиях АПК

При рассмотрении технологии структуризации стратегий – "пирамида стратегий" следует обратить внимание на особенности типовых блоков выбора стратегий: ограниченного роста, активного роста (диверсификация и интеграция), сокращения, комбинирования. Важным является сравнение типовых стратегий исходя из условий выбора, ограничений, преимуществ и недостатков. Корпоративная (она же общая, типовая, эталонная, базисная) стратегия охватывает деятельность предприятия в целом. Данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием. Основными задачами подобной стратегии являются: распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификация производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры; выработка единой стратегической ориентации подразделений. Корпоративные стратегии отличаются нацеленностью на глобальные конкурентные преимущества.

Стратегическое управление сельскохозяйственным производством обладает специфическими чертами. Они вытекают из требований к формулированию и содержанию процесса стратегического управления, но, прежде всего, из основных закономерностей характера сельскохозяйственного производства. Наиболее важными факторами, имеющими прикладное значение, являются:

1. Выбор стратегии сельскохозяйственных товаропроизводителей сильно зависит от природно-климатических условий.

2. Проведение стратегических изменений в структуре управления сельскохозяйственного предприятия осложняется территориальной рассредоточенностью производства, удаленностью структурных подразделений от административных центров, что затрудняет сбор и переработку информации, ведет к несвоевременной корректировке выбранных стратегий на всех уровнях управления, запаздыванию принятия оперативных решений.

3. На выбор стратегии сельскохозяйственными производителями большое влияние оказывают изменения в демографической и социально-культурной среде

4. Реализация выбранных стратегий сельскохозяйственными производителями сопряжена с высоким уровнем риска, так как аграрное производство отличается еще и сезонностью.

5. В сельском хозяйстве сохраняется структура и система отношений, соответствующая свободной рыночной конкуренции

6. Сельское хозяйство, как ни одна отрасль экономики, характеризуется разнообразием организационно-правовых форм хозяйствования

Все вышеперечисленные факторы определяют особые требования к анализу внешней и внутренней среды сельскохозяйственного товаропроизводителя, а также выбору стратегии его развития

Вопрос 3. Матрица конкурентных стратегий М. Портера

В процессе изучения материала по выбору бизнес-стратегий (конкурентных, деловых, стратегий бизнес-единиц) необходимо обратиться к матрице конкурентных стратегий М. Портера (рисунок 2), уяснить конкурентные аргументы, лежащие в основе выбора стратегий дифференциации, лидерства по издержкам, оптимальных издержек, а также сопутствующие риски их реализации. Если фирма является многопроизводственной, т. е. осуществляет сразу несколько видов деятельности, то каждому виду бизнеса соответствует своя определенная бизнес-стратегия. Цель деловых стратегий (бизнес-стратегий):

- определить подход фирмы к достижению, удержанию и капитализации конкурентных преимуществ в конкретной области бизнеса;

- показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т. д.

Наибольший вклад в разработку конкурентных стратегий внес М. Портер. Он небезосновательно предположил, что устойчивость позиций предприятия на

рынке определяют издержки, с которыми производится и сбывается продукция, незаменимость продукта и сфера конкуренции (т. е. объем обработки рынка).

Конкурентное преимущество может быть "внешним", если основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя, и "внутренним", если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджмента или товара, которые создают "ценность для изготовителя", позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.



Рисунок 2 - Матрица конкурентных стратегий М. Портера

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, – это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговые возможности фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, – это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы. В зависимости от конкретной ситуации, наличия конкурентных преимуществ и ресурсов фирма может выбрать одну из указанных на рисунке 2 стратегий.

Методические материалы по теме 2

При изучении темы магистранту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика конкурентных стратегий

Стратегия	Содержание стратегии	Риск, связанный со стратегией	Необходимые предпосылки	Преимущества
Лидерство в области затрат	Все действия и решения фирмы направляются на сокращение затрат. Прочие характеристики (качество, сервис) являются подчиненными	Принципиальные технологические изменения могут обесценить прежние инвестиции и эффект опыта; конкуренты могут перенять методы снижения затрат; неспособность своевременно распознать изменения требований рынка; непредсказуемое повышение затрат на сырье	Большая доля рынка или другие существенные преимущества; строжайший контроль расходов	Фирма получает прибыль даже в том случае, когда другие конкуренты в результате сильной борьбы попали в зону убытка; фирма защищена от сильных покупателей, поскольку они не могут опустить цены ниже затрат второго по эффективности продавца
Стратегия дифференцирования	Товар фирмы должен отличаться от товаров конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей. Затраты играют второстепенную роль. (Мерседес – марка, качество, престиж; Браун – особый дизайн)	Отрыв в цене лидера по затратам может настолько большим, что для покупателей финансовые соображения будут важнее, чем верность марке; характеристика товара, на которой основывается дифференцирование, может потерять свое значение в результате изменения системы ценностей у потребителя; подражание уменьшает преимущества, связанные с дифференцированием	Особая известность предприятия; обширные исследования; соответствующий дизайн; применение материалов высокого качества; интенсивная работа с потребителями	У потребителей вырабатывается приверженность марке, которая снижает их чувствительность к цене и создает дополнительные барьеры для входа на рынок; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками и обеспечивает действенную защиту против товаров-заменителей
Концентрация на сегменте	Обработка одного или нескольких сегментов рынка и достижение там или лидерства по затратам, или особого положения, или того и другого вместе. Возможные сегменты: избранные группы клиентов, географически ограниченные рынки	Отрыв в цене лидеров по затратам может стать настолько большим, что перевесит в восприятии потребителей преимущества специализированных товаров для данного сегмента; риск дальнейшей специализации конкурентов на подсегментах внутри сегмента	Фирма должна работать на сегменте рынка эффективнее, чем конкуренты, охватывающие весь рынок	Преимущества предыдущих стратегий по отношению к пяти конкурирующим силам могут быть реализованы и на отдельном сегменте рынка

В результате изучения темы магистрант должен знать типологию стратегий, уметь характеризовать различные уровни стратегических решений, аргументированно анализировать преимущества/недостатки, возможности и условия выбора стратегий в зависимости от условий внешней среды и оценки внутреннего потенциала компании. Также необходимо уметь сравнивать различные подходы к классификации стратегий, выявлять закономерности и особенности. Оценить зоны ответственности руководителей различных уровней за разрабатываемые стратегические решения.

Рекомендуемые источники по теме 2: [4, 5, 7, 9, 14, 15].

Тема 3. Процесс стратегического управления на предприятиях АПК

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Характеристика основных этапов разработки стратегии

Вопрос 2. Этап стратегического анализа

Вопрос 3. Технологии обоснования выбора стратегии на этапе стратегического выбора

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – ознакомление с последовательностью этапов разработки стратегии на предприятиях АПК, задачами каждого этапа и инструментами, используемыми на каждом этапе.

В процессе изучения темы следует знать особенности проведения отраслевого анализа, технологии изучения факторов внешней среды косвенного и прямого воздействия, владеть инструментами итогового анализа.

Вопрос 1. Характеристика основных этапов разработки стратегии

Основные задачи стратегического менеджмента – это разработка и реализация стратегии организации. Эти задачи осуществляются в несколько этапов. Могут использоваться различные подходы к последовательности этапов в зависимости от состояния внешней среды, самой фирмы, уровня менеджмента. Согласно разработкам Томпсона–Стрикленда, задачи формирования стратегии решаются в шесть этапов: определение стратегического видения, формирование системы целей, проведение стратегического анализа среды, разработка стратегических альтернатив, выбор предпочтительной стратегии, реализация и стратегический контроль.

Разработка любой стратегии предполагает обязательное использование обратной связи, которая обеспечивает возможность корректировки результатов в зависимости от изменения внешней среды и допускается на каждом этапе разработки стратегии.

Каждый из этапов имеет, в известной мере, самостоятельное значение и требует своих специфических процедур и подходов.

Стратегический анализ – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать и способность организации к достижению поставленных целей. Заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций его развития, определении способа управления этим объектом.

Стратегический выбор включает формирование и анализ альтернативных направлений развития предприятия, осуществляется по определенным критериям с использованием специально разработанного инструментария.

Реализация стратегии и стратегический контроль – предусматривает возможность корректировки двух предыдущих этапов, проверяет осуществимость и материализуемость ранее принятых решений. Данный этап призван обеспечить качественную обратную связь: отслеживать получаемые результаты и сравнивать их с целями, готовить заключения относительно действующей стратегии.

Вопрос 2. Этап стратегического анализа

В результате изучения данного вопроса магистрант должен ориентироваться в содержании и принципах, особенностях проведения стратегического анализа и используемых технологиях. В первую очередь обратить внимание на использование технологии целеполагания: формулирование стратегического видения и миссии компании, построение "дерева целей" с применением методики SMART.

При проведении изучения внешней среды для определения стратегической позиции компании необходимо в первую очередь знать особенности проведения, используемые методики и технологии анализа. Ключевые моменты, на которые следует обратить внимание при усвоении материала: методика целеполагания как основа разработки стратегии, техника анализа PEST, отраслевой анализ (стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли, схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней, концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли). Конкурентный анализ. Модель пяти сил конкуренции М. Портера, детерминанты "национального ромба", многоугольник конкурентоспособности, карта стратегических групп и др.

Грамотное проведение стратегического анализа внутренней среды предполагает: анализ стратегического потенциала, оценку действующей стратегии, анализ финансового состояния, стратегический стоимостной анализ, маркетинговый анализ, оценку состояния функциональных зон

организации (предприятия), организационной структуры, уровня менеджмента, организационной культур, SNW-анализ, COPS-анализ. Выявление и анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании, оценка ключевых факторов успеха (КФУ). Инструменты итогового анализа: метод Вилсона, SWOT-анализ.

При изучении состояния внутренней среды необходимо овладеть техниками внутреннего маркетингового аудита, оценки состояния корпоративного портфеля, изучения стратегического потенциала с использованием матрицы стратегических ресурсов. Целесообразно магистрантам освоить технологии организационной диагностики и структурирования проблем организации путем применения техник: диаграмма "рыбий скелет", диагностическое интервью, поле корреляции, наблюдения, пять "почему?" и др.

Вопрос 3. Технологии обоснования выбора стратегии на этапе стратегического выбора

При рассмотрении материала данного вопроса магистранты должны изучить факторы, влияющие на выбор стратегии; познакомиться с методами поиска стратегических решений: структура методов, экспертные методы, методы обработки экспертной информации. Важным является и освоение методов активизации творческого мышления: креативность стратегического мышления, методы креативного взаимодействия, методы групповой работы в решении стратегических проблем. Также важно ориентироваться в факторах, оказывающих влияние на выбор стратегии, уметь выявлять и использовать при принятии стратегических решений. На выбор стратегии развития компании влияют следующие факторы: цель компании, состояние внешнего окружения, возможность получения источников финансирования, использование новых технологий, ассортимент продукции, коммерческая политика компании и работа с клиентами, работа в новых каналах сбыта, действующая стратегия и обязательства по ней, организационная структура компании

Ключевые цели, которые определяют стратегию развития

- 1) Размер выручки, которую планирует получить компания
- 2) Доля рынка/ниши.
- 3) Норма прибыли.
- 4) Географическая представленность компании.

Также при изучении данного вопроса необходимо освоить матричные технологии обоснования выбора стратегии. Взаимодействие факторов, оказывающих влияние на определение стратегии, носит специфический характер для каждой отрасли и компании и обязательно меняется с течением времени.

Процесс выбора стратегии включает в себя три этапа:

- уяснение текущей стратегии;
- проведение анализа портфеля бизнесов;
- выбор стратегии и ее оценка.

Выбор стратегии и ее оценка – центральный момент стратегического маркетинга. Существуют различные методологические подходы к генерированию стратегических альтернатив, их оценке и выбору. Целью является выбор альтернативы, и обеспечивающую максимальную долгосрочную эффективность фирмы. При выборе стратегии целесообразно использовать различные методологические инструменты для повышения объективности принимаемых решений. Среди них выделяются наиболее распространенные классические модели и матричные технологии обоснования выбора стратегий. При изучении данного вопроса магистрантам следует обратить внимание на рассмотрение следующих технологий:

- Простейшие модели: кривая опыта, модель жизненного цикла, методика GAP-анализа, модель "продукт-рынок";
- Портфельные матрицы обоснования выбора стратегий: матрица McKinsey (Маккинси), матрица BCG (БКГ), модель Хоффера-Шендела, модель ADL (А. Д. Литтла), матрица SPACE-анализа, модель Shell / DPM.

Формирование корпоративного портфеля на основе матричного анализа и управление им с учетом краткосрочных и долгосрочных интересов компании является основной задачей реализации этапа стратегического выбора.

Методические материалы по теме 3

При изучении темы магистранту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

В результате изучения темы магистрант должен овладеть навыками использования технологий мониторинга, сканирования, прогнозирования маркетинговой среды, поиска и использования различных источников информации, ее обработки с использованием современных технологий. Следует обратить внимание на информационное обеспечение стратегического анализа, используемые методы стратегического анализа (формализованные и неформализованные методы), уяснить содержание и принципы проведения стратегического анализа.

Также необходимо опираться на следующие дополнительные материалы: знание основ матричного анализа хозяйственного портфеля компании, владение техниками оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования, балансировки жизненных циклов СЗХ. Особого внимания требует изучение методологических инструментов обоснования стратегических решений: матриц и моделей.

Рекомендуемые источники по теме 3: [2, 4, 9, 10, 12, 13].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Цель практического занятия – освоение концептуальных основ использования практики стратегического менеджмента в деятельности предприятий агропромышленного комплекса. Ознакомление с эволюционными подходами к развитию современных технологий стратегического менеджмента, разновидностями школ стратегического управления. В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия. Рекомендуется обратиться к глоссарию в Приложении А.

Основные понятия и категории

бюджетное планирование, долгосрочное планирование и управление, стратегическое планирование, стратегическое управление, оперативное управление, экстраполяция, стратегический потенциал, стратегия, конкурентоспособность, школы стратегического менеджмента, концепция стратегической сегментации, стратегическая зона хозяйствования (СЗХ), стратегический хозяйственный центр (СХЦ), зона стратегических ресурсов (ЗСР), жизненный цикл, балансировка жизненного цикла СЗХ.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах стратегического менеджмента. Понимание эволюции подходов к появлению стратегического управления, знание школ стратегического управления, овладение навыками использования концепции стратегической сегментации. В процессе освоения данной темы предусмотрены следующие формы самостоятельной работы магистрантов под контролем преподавателя:

- коллоквиум на тему: "Теоретико-методологические и концептуальные основы стратегического управления".

- "круглый стол" на тему: "Опыт применения стратегического управления на предприятиях АПК в условиях турбулентной среды и реформирования экономики России".

Задание 1.

Рассмотрите сравнительную характеристику понятий:

Дайте определение и проведите сравнение особенностей бюджетного планирования и управления, долгосрочного планирования и управления, стратегического управления. Проанализируйте причины эволюции подходов к управлению

Задание 2.

Используя шкалу оценки степени нестабильности среды И. Ансоффа (рисунок 3), обосновать выбор предпочтительной системы управления для своего предприятия (объекта исследования в магистерской диссертации). Информационный материал прилагается в Приложении Б.

Степень нестабильности внешней среды должна оцениваться для того, чтобы при выборе вида управления представлять себе, какого рода перемены ожидают предприятие в будущем. Оценку нестабильности целесообразно проводить на основе шкалы И. Ансоффа (рисунок 3). При этом соблюдают следующий порядок оценки.

1) Определяют, какие из условий деятельности предприятия будут, по мнению службы маркетинга, наименее стабильными в ближайшие 5–7 лет.

2) Используя рисунок 3, определяют для выбранных условий уровень привычности событий, темп изменений и предсказуемость будущего. Связав эти три характеристики, вычерчивают схему ожидающей предприятие нестабильности.

3) Разделив схему пополам вертикальной чертой, определяют средний уровень нестабильности, увязанный с делениями шкалы нестабильности.



Рисунок 3 - Усиление нестабильности среды предприятия

Задание 3.

Дать определение и провести обзор понятиям: общенаучные, специфические, маркетинговые методы исследования, используемые при подготовке стратегических решений.

Задание 4.

Выбрать тему для подготовки эссе и обсуждения на "круглом столе". Рекомендации по написанию эссе представлены в Приложении В.

- Что означает переход в управлении обществом (предприятием) от противодействия системе существующих угроз к мерам, воздействующим на комплекс стратегических вызовов?

- Маркетинговый аспект разработки стратегии развития организации (предприятия) АПК в условиях неопределенности и риска, повышенной турбулентности.

- Провести сравнительный анализ точек зрения различных авторов на понятие "стратегический менеджмент". Определить перспективы и тренды его дальнейшего развития

Задание 5.

Провести сравнение понятий стратегический и оперативный менеджмент, руководствуясь следующими категориями в приведенной таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика стратегического и оперативного менеджмента по отдельным параметрам

Объект сравнения	Стратегический менеджмент	Оперативный менеджмент
Сущность каждого вида		
Ответственность менеджеров (уровень управления по "пирамиде менеджмента")		
Формирование миссии		
Направленность внимания менеджмента		
Отношение к риску		
Используемая информация		
Отношение к управлению персоналом		
Оценка эффективности управления		

Задание 6.

Рассмотреть понятие "стратегические окна". Привести примеры использования "стратегических окон" предприятиями (разных отраслей, стран). Что может выступать в роли стратегических окон для предприятий АПК? Каким образом отражается на состоянии экономического развития (страны, предприятия).

Задание 7.

Рассмотреть понятия: малый бизнес, средний бизнес, крупный бизнес. По каким критериям (параметрам) осуществляется их отнесение к тому или иному типу.

Сравнить малый и крупный бизнес по предложенным характеристикам (таблица 4).

- Рассмотреть возможности использования технологий стратегического менеджмента применительно к деятельности компаний различного масштаба.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика малого и крупного бизнеса

№ п/п	Характеристики	Малый бизнес	Крупный бизнес
1	Стратегические цели	-	-
2	Инструменты достижения стратегических целей	-	-
3	Преимущества	-	-
4	Основные проблемы		

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем сущность стратегического управления?
2. Назовите основные отличия стратегического менеджмента от оперативного.
3. Что является предпосылками возникновения стратегического менеджмента?
4. Перечислите основные этапы развития систем управления.
5. Назовите школы стратегий, в чем особенности каждой
6. В чем заключается принцип балансировки жизненных циклов СЗХ?
7. Какие существуют возможности использования стратегий для фирм малого бизнеса?
8. В чем состоит специфика выбора стратегий для зарождающихся, зрелых, стагнирующих отраслей?
9. Охарактеризуйте практику делового сотрудничества "франчайзинг".

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 3, 6, 8, 11].

Тема 2. Многоуровневое стратегическое управление – "Пирамида стратегий" предприятий АПК

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Цель практического занятия – изучение принципа иерархичности в выборе стратегий, овладения знаниями по формированию "пирамиды стратегий" в организации (предприятии), навыками принятия стратегических решений на различных уровнях управления: корпоративном, конкурентном, функциональном.

Результатом проведения практического занятия является необходимость уяснения положения, что стратегический менеджмент является инструментом разработки эффективных стратегических управленческих решений, выбора обоснованных стратегий развития компании. Также в процессе проведения

данного практического занятия предполагается формирование знаний в области классификации стратегий, умения осуществлять правильный выбор с учетом условий внешней и внутренней среды, оценки и использования знаний о возможных аргументах в конкуренции.

Закрепление знаний осуществляется в процессе выполнения практических заданий, разбора предложенных кейс-ситуаций. Выполнение кейс-ситуаций не предполагает обязательный поиск правильного ответа, а нацелен на развитие стратегического мышления, умения использовать теоретические модели, подхода для решения конкретных ситуаций, отработку навыков логического аргументированного доказательства своей позиции по изучаемой проблеме.

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия. Рекомендуются обратиться к глоссарию в Приложении А.

Основные понятия и категории

стратегия, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, потенциал, корпоративный портфель, виолент, пациент, эксплерент, коммутант, "пирамида стратегий", интеграция, диверсификация, конгломеративная диверсификация, дифференциация стратегическая гибкость, синергизм, эффект масштаба производства, бизнес-портфель, сбалансированный портфель,

Задание 1.

Приведите примеры реализации различных конкурентных стратегий (стратегия низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия сегментации).

Какие конкурентные стратегии в современной России получили наибольшее распространение? Ответ обоснуйте, по возможности подтвердите необходимыми показателями.

Задание 2.

Определите, какие из приведенных примеров управленческих решений относятся к стратегическим? Укажите верные номера утверждений

№ 1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

№ 2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой "Галактика" для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

№ 3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

№ 4. Наладчику станков Тараненко Р. А. произвести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

№ 5. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

№ 6. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№ 7. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение "Азовсталь" с 1 июня по 24 июня 2023 года.

№ 8. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

№ 9. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

№ 10. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

№ 11. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.) с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

№ 12. Провести маркетинговое исследование с целью поиска перспективных рынков сбыта продукции

Задание 3.

Заполнить таблицу 5, характеризую особенности конкурентного поведения компаний

Таблица 5 – Сравнительная характеристика типов конкурентного поведения компаний на рынке

№ п/п	Параметры	"Виоленты"	"Пациенты"	"Эксплеренты"	"Коммутанты"
1.	Аргумент в конкуренции				
2.	Новизна отрасли				
3.	Какие потребности обслуживает				
4.	Профиль производства				
5.	Размер компании				
6.	Устойчивость компании				
7.	Расходы на НИОКР				
8.	Динамизм развития				
9.	Издержки				
10.	Сбытовая сеть				

Задание 4.

Рассмотреть письменно предложенную кейс-ситуацию с последующим ее обсуждением в аудитории.

Кейс "Выбор стратегии предприятия в условиях высококонкурентной среды Европейского союза" на примере компании De Champignonspecialist (Голландия).

Кейс основан на реальной ситуации голландского предприятия, действующего в сфере агропромышленного комплекса Европы. История компании. Основана в 1956 году Францем Верлоу, и с момента основания по настоящее время является семейной компанией, что в принципе характерно для мелкого и среднего бизнеса Голландии (семейный бизнес может быть и крупным, самый известный пример -гигантский пивоваренный холдинг Хайнекен). Общая площадь производственных помещений составляет 47500 кв. м, из них 6500 кв. м используется для выращивания шампиньонов. Основное направление деятельности предприятия – выращивание и промышленная консервация сельскохозяйственной продукции (шампиньонов и картофеля). Выпускаемый продукт–готовый к употреблению и предназначенный для потребления в сфере общественного питания (HoReCa). География основных заказчиков – Европа (30 % - Голландия, 70 % - Германия и Бельгия). Конкуренция среди голландских производителей в этой области достаточно сильная, доля рынка De Champignonspecialist - порядка 15 %. Основной конкурент – компания Lutece, которой принадлежит около 60 % рынка. Остальное занимают мелкие производители, доля рынка каждого из них не превышает 10 %.

Матрица SWOT:

Сильные стороны:

1. Семейная компания (система ценностей и т. д.)
2. Собственный капитал, основные средства, здания и т. д. (за всю историю компании никогда не прибегали к заемным средствам)
3. Современное оборудование, его высокая производительность.
4. В ассортименте – как продукция собственного производства (грибы и картофель), так и сопутствующие товары для сегмента HoReCa - коробки для пиццы и т.д. (компания принадлежит эксклюзивное право от одного из производителей картонной упаковки для HoReCa на территории Германии)

Слабые стороны:

1. Устаревшая система менеджмента, консервативный стиль управления.
2. Отсутствие маркетинговой стратегии
3. Слабая рекламная поддержка
4. Высокие издержки (энергоносители, рабочая сила)

Возможности:

1. Кредит доверия со стороны покупателей
2. Нет потребностей в заемных средствах, соответственно большая финансовая стабильность
3. Потенциал для значительного увеличения выпуска продукции.
4. Дальнейшая диверсификация ассортимента за счет высокорентабельных и высоколиквидных позиций.

Угрозы:

1. Невозможность быстро адаптироваться к изменению рыночных условий.
2. Развитие компании только отражает сигналы рынка, но не предвосхищает их.
3. Отсутствие системы поиска новых клиентов.
4. Большая доля затрат на рабочую силу и энергоносители в общей себестоимости продукта.

Перед предприятием стоит задача поиска стратегии развития, которая позволит увеличить свою долю на рынке. Одним из конкурентных преимуществ может стать снижение издержек и соответственно, снижение стоимости готового продукта. Издержки при производстве (особенно при выращивании грибов) складываются из стоимости энергоносителей (газ для обогрева производственных помещений), природных ресурсов (вода для полива) и стоимости рабочей силы – а она достаточно высока.

Планы компании:

- 30 % рынка Европейского союза в ближайшие 10 лет.
- Выход и захват не менее 30 % рынка стран Восточной Европы и России.

Производство в России - это низкие издержки (стоимость рабочей силы и энергии), новый продукт для нашего рынка, широкий рынок сбыта (растущий сегмент HoReCa).

Вопросы для обсуждения:

- Как возможно реализовать планы голландской компании в сложившихся условиях?
- Какова должна быть маркетинговая стратегия?
- Насколько реальны их планы по дислокации части производства в страны ЦВЕ и Россию?

Задание 5.

Рассмотреть сравнительную характеристику, особенности и условия выбора конкурентных стратегий (дифференциации и лидерства по издержкам), используя предложенные параметры для сравнения (таблица 6).

Таблица 6 – Сравнение конкурентных стратегий

№ п/п	Критерий сравнения	Стратегия дифференциации	Стратегия лидерства по издержкам
1	Содержание стратегии		
2	Условия выбора		
3	Преимущества		
4	Недостатки		
5	Сопутствующие риски		

Задание

Какая из пяти стратегий развития наиболее предпочтительна для реализации компанией на рынке жилищного строительства в городе N (с точки зрения тенденций развития рынка и имеющихся у компании компетенций)?

Стратегия 1. Спрос в данном случае ограничен (не более 100-150 квартир в год), существует опасность формирования дебиторской задолженности (вследствие несвоевременного перечисления бюджетных средств). Уровень рентабельности низкий (т. к. основная категория домов — типовое строительство). В то же время для КСМ имеет смысл реконструировать одно из общежитий города с последующей продажей квартир в нем этой категории покупателей, тем более компания уже имеет опыт подобной работы. Вероятно усиление конкуренции со стороны компании "КПД", которая уже строит несколько сравнительно недорогих типовых домов в одном из наиболее популярных спальных районов ("Куковка"), пользующихся стабильным спросом.

Стратегия 2. Необходимо выбрать целевой сегмент: покупатели типового/повышенной комфортности жилья (молодые семьи) или покупатели квартир в домах высокой комфортности (состоятельные граждане, располагающие свободными средствами). Наиболее перспективным представляется тесное сотрудничество с банком "Онего" и корпоративными клиентами (которые выступают в роли поручителей за своих сотрудников или даже в роли заказчика строительства). В сегменте "Покупатели типового жилья" также высока вероятность конкуренции со стороны компании "КПД".

Стратегия 3. Ожидается значительное усиление конкуренции. Основное значение для покупателей приобретают факторы стоимости квадратного метра и места расположения новых домов. Следовательно, необходимо постоянно отслеживать изменения потребительских предпочтений относительно районов города. Гарантия постоянства цены на весь период строительства является одним из значимых критериев выбора для покупателей.

Стратегия 4. В этом сегменте также ожидается усиление конкуренции. В настоящее время практически все основные конкуренты КСМ уже активно работают на этом сегменте рынка ("СП-1", "ВЕК" и "САНА"), предлагая новые квартиры в высококачественных малоквартирных домах и жилых комплексах в центральной части города. Ограничением для эффективной работы будет являться и тот факт, что стоимость квадратного метра в нем уже достигла своего порогового значения для

Петрозаводска (500 долларов) и последующее ее увеличение вряд ли возможно. Следовательно, необходимо оптимизировать процесс строительства для более эффективного управления издержками.

Стратегия 5. Реализация этой стратегии предоставляет компании возможность существенным образом увеличить объемы своей деятельности на рынке (тем более что в этом случае будут задействованы все петрозаводские подразделения КСМ) и на достаточно продолжительный период стать абсолютным лидером в сегменте. Однако следует тщательно оценить каждую из 3 возможных функций компании при реализации этой стратегии. Наиболее перспективной видится функция генподрядчика, который полностью обеспечивает инженерную и инфраструктурную подготовку участка будущего строительства, а далее предлагает клиентам 3— 5 проектов или нанимает на субподряд небольшие строительные фирмы, которые уже хорошо себя зарекомендовали на рынке коттеджного строительства. Причем в этом случае и сами субподрядчики будут заинтересованы в продолжительном взаимодействии с таким крупным генподрядчиком (каким является КСМ), который самостоятельно способен полностью осуществить всю необходимую инженерную подготовку будущей строительной площадки.

Задание 6.

Перед организацией стоят 4 основные стратегические альтернативы:

а) ограниченный рост – её придерживается большинство организаций. Для неё характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учётом инфляции она применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной (постоянной) технологией (машиностроение, угольная, добывающая промышленности), которые в основном удовлетворены своим положением. Это самый лёгкий, менее рискованный и наиболее удобный способ действий;

б) рост – осуществляется путём ежегодного, значительного повышения долгосрочных целей над уровнем показателей прошлого года. Это вторая, наиболее часто выбираемая альтернатива. Она используется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Её часто придерживаются руководители, стремящиеся к диверсификации, чтобы покинуть рынки, пребывающие в застое. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост – это расширение ассортимента товаров. Внешний рост – это территориальное расширение компании или объединение нескольких компаний в одну;

в) сокращение – её реже всего выбирают руководители, т. к. она считается стратегией последнего средства. Здесь уровень целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих компаний это означает полную переориентацию производства.

Г) сочетание – её придерживаются крупные фирмы, которые работают в нескольких отраслях. Это объединение любых из трёх выше названных стратегий.

Задание:

1.1. Какие стратегии (рост, ограниченный рост, сокращение или сочетание) целесообразно использовать фирме, чтобы удовлетворить нужды фирм по прокату рабочей одежды и нужды конечных потребителей? Аргументируйте свой ответ.

1.2. Назовите характеристики организации, которые позволяют ей достичь преимуществ при реализации данных стратегии.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем особенность административной, ситуационной, стратегической моделей управления?

2. Что означает понятие "корпоративный портфель", "управление корпоративным портфелем"?

3. Перечислите достоинства и недостатки стратегии как явления

4. В чем разница понятий стратегический потенциал и стратегические ресурсы?

6. Перечислите источники и факторы конкурентоспособности компании.

7. Охарактеризуйте специфику основных типов конкурентного поведения компаний на рынке: условия выбора, сопутствующие риски, преимущества и недостатки.

8. Какие уровни выделяются в "пирамиде стратегий"?

9. Назовите основные типы корпоративных стратегий ограниченного роста.

10. Какие условия сопутствуют выбору корпоративных стратегий активного роста?

11. В чем особенности разработки и выбора корпоративных стратегий сокращения?

12. В чем особенности использования связанных и несвязанных стратегий диверсификации?

13. Охарактеризуйте виды стратегий интегрированного роста: условия выбора, сопутствующие риски, преимущества использования.

14. Оценка видов функциональных стратегий

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [4, 6, 10].

Тема 3. Процесс стратегического управления

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Цель практического занятия – изучение алгоритма разработки стратегии, овладения навыками использования различного инструментария на этапах стратегического анализа, стратегического выбора, реализации стратегии. Понимание "кольцевого принципа" к выработке стратегических решений, особенностей, проблем, связанных с реализацией каждого этапа.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о последовательности этапов разработки стратегии, основных характеристиках и свойствах каждого этапа, их взаимосвязях и преемственности. В результате изучения темы магистрант должен знать и уметь использовать различные техники, методики проведения стратегического анализа, включая целеполагание, взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды организации, использовать эффективные модели, матрицы обоснования выбора стратегии.

Результатом проведения практического занятия является также закрепление навыков принятия стратегических управленческих решений, формирования стратегических альтернатив. При изучении данной темы магистрант должен освоить информацию о возможности использования различных эффективных моделей, матриц обоснования выбора стратегии. Важным итогом проведения практических занятий по данной теме является овладение методами поиска стратегических решений (структура методов, экспертные методы, методы обработки экспертной информации и др.), а также умелое применение методологических инструментов обоснования выбора предпочтительных стратегий. Также предполагается формирование навыков использования портфельного анализа с целью создания корпоративного портфеля и управление им с учетом краткосрочных и долгосрочных интересов компании.

При проведении практического занятия рекомендуется использовать методы активизации творческого мышления магистрантов: развивать направленность стратегического мышления, умение использовать методы креативного взаимодействия, методы групповой работы в решении стратегических проблем. Этому способствуют интерактивные методы обучения в формате проведения организационно-деятельностных игр, работы в малых группах, разборе кейс-ситуаций.

В целях лучшего усвоения материала темы предлагается обратить внимание на ключевые понятия. Рекомендуется обратиться к глоссарию в Приложении А.

Основные понятия и категории

Внутренняя среда, стратегический потенциал, ключевые факторы успеха, метод "дерево целей", метод "рыбий скелет", метод "цепочка ценностей", SNW – анализ, COPS – анализ, метод изучения профиля среды, структура факторов макросреды, элементы среды прямого воздействия, детерминанты "национального ромба", модель пяти сил конкуренции М. Портера, карта стратегических групп, конкурентные силы, отраслевой анализ, PEST- анализ, метод Вилсона, технология SWOT-анализа, Кривая опыта, модель жизненного цикла, методика GAP-анализа, модель "продукт-рынок". Портфельные матрицы обоснования выбора стратегий: матрица McKinsey (Маккинси), матрица BCG (БКГ), модель Хоффера-Шендела, модель ADL (А. Д. Литтла), матрица SPACE-анализа, модель Shell / DPM, матрица "возможность/уязвимость".

Задание 1

Определите последовательность действий для разработки функциональной стратегии - стратегии управления персоналом в организации для достижения стратегических целей. Расставьте указанные действия в необходимом, с Вашей точки зрения, порядке (проранжируйте).

Таблица 7 – Последовательность этапов разработки стратегии

Действия	Порядок действий
А. Определение конкурентной стратегии компании	
Б. Разработка плана стратегических действий по управлению персоналом	
В. Разработка стратегии управления персоналом	
Г. Определение миссии организации	
Д. Анализ действующей стратегии управления персоналом	
Е. Постановка задач по развитию фирмы	
Ж. Разработка корпоративной (типовой) стратегии компании	
З. Проведение анализа внутренней среды организации	
И. Стратегический контроль	
К. Анализ среды непосредственного окружения	
Л. Оценка структуры персонала	
М. Реализация стратегии	
Н. Изучение среды косвенного влияния фирмы (макроокружения)	
О. Построение "дерева целей"	
П. Анализ системы управления персоналом	

Задание 2.

Используя знание технологии матричного анализа корпоративного портфеля компании:

- Опишите варианты траекторий развития портфеля компании по матрице БКГ: "Новатора", "Последователя", "Неудачи", "Перманентной посредственности";

- Какие гипотезы рассматриваются в матрице Мак-Кинси (McKinsey–GeneralElectric)? Основные стратегические альтернативы матрицы McKinsey–GE;

- Оцените возможности использования методики SPACE-анализа для обоснования решений по выбору стратегии.

Задание 3.

Оценить влияние факторов внешней макросреды на развитие Вашего предприятия (объекта исследования магистерской диссертации) посредством проведения PEST-анализа в развернутой форме (пример таблица 8) и формирования профиля среды, представленного в таблице 8.

Таблица 8 – Пример анализа факторов макросреды

Основные параметры внешнего окружения	Тенденции развития фактора	Характер влияния	Возможная реакция компании
1.политические			
1.1			
1.2			
.....			
2. экономические			
2.1 ...			
2.2 ...			
....			
3. Социально-демографические			
3.1 ...			
3.2 ...			
4. Техничко-технологические			
4.1 ...			

Рекомендации по выполнению:

- количество и содержание рассматриваемых факторов выбираете самостоятельно, выступая в роли экспертов;

- обязательно после проведенного анализа сделать вывод по вашим результатам о влиянии факторов макроокружения, проранжировав их по степени значимости

Используйте рекомендуемую шкалу оценки:

- оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – сильная важность, 2 – умеренная важность, 1 – слабая важность;

- оценка его влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – не влияет;

- оценка направленности влияния по шкале: +1 – позитивное влияние, -1 – негативное влияние.

Таблица 9 - Профиль среды предприятия

Характеристика фактора	Важность для отрасли А	Влияние на организацию отрасль В	Направление влияния С	Степень важности для отрасли D=A*B*C
Политико-правовая среда				
Например:				
1 законодательство	3	2	+1	6
2 международная ситуация	2	3	-1	-6
3 ...				
5				
Экономическая среда				
1				
...				
5				
Социально-демографическая среда				
1 платежеспособность населения				
2 национальные особенности поведения				
3 тенденции ЗОЖ				
...				
5				
1	2	3	4	5
Научно-техническая среда				
1				
...				
5				

На основании полученных данных сделать выводы

Задание 4.

Провести анализ состояния внутренней среды предприятия (организации)- объекта исследования в магистерской диссертации, используя методику SNW- анализа.

Рекомендации по выполнению:

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она показывает постоянное и самое непосредственное влияние на функционирование организации. Анализ SNW оценивает состояние внутренней среды компании по ряду элементов. Каждая позиция получает одну из трёх оценок: сильная, нейтральная, слабая (выставляются отметки в соответствующем столбце таблицы). Результаты SNW-анализа представить в таблице 10. Наименование стратегических позиций для оценивания можно выбрать самостоятельно с учетом специфики объекта исследования.

Таблица 10 – SNW-анализ ...

№ п/п	Наименование стратегических позиций	Количественная оценка данных позиций		
		S	N	W
1.	Стратегия организации			
2.	Бизнес-стратегия			
3.	Организационная структура			
4.	Финансы как общее финансовое положение			
5.	Продукт как конкурентоспособный в целом			
6.	Структура затрат по бизнесу в целом			
7.	Инновация как способность к реализации на рынке новых продуктов			
8.	Способность к лидерству в целом			
8.1	Способность к лидерству первого лица организации			
8.2	Способность к лидерству всего персонала			
9.	Уровень производства в целом			
9.1	Уровень качества материальной базы			
9.2	Уровень качества инженеров			
9.3	Уровень качества рабочих			
9.4	Уровень маркетинга			
9.5	Уровень менеджмента			
10.	Качество персонала			
11.	Репутация на рынке			
12.	Репутация как работодателя			
13.	Отношения с органами власти в целом			
13.1	Отношения с федеральным правительством			
13.2	Отношения с органами местного самоуправления			
13.3	Отношения с системой налогового контроля			
14.	Послепродажное обслуживание			

Задание 5

1. Провести анализ основных отраслевых показателей отрасли, в которой базируется компания.

2. Проанализировать расстановку конкурентных сил на рынке с использованием Модели 5-ти сил конкуренции М. Портера. Количественно и качественно оценить воздействие каждой силы на деятельность Вашего предприятия. Сделать вывод. *Для выбора формата представления информации воспользуйтесь презентацией выложенной в ЭИОС.*

Задание 6

Представить сравнительную характеристику технологий стратегического менеджмента, используемых на этапе стратегического анализа и этапе стратегического выбора. Информацию представить по следующей форме (таблица 11):

Таблица 11 – Сравнительная характеристика техник стратегического анализа и стратегического выбора

№	Название метода (технологии, модели, матрицы и др.)	Основное содержание (для чего используется)	Преимущества	Недостатки (ограничения использования)
1	<i>Этап стратегического анализа</i>			
1.1				
1.2				
...				
2	<i>Этап стратегического выбора</i>			
2.1				
2.2				
...				

Задание 7

Решите тестовые задания, выбрав в каждом пункте один правильный ответ

1. Выберите правильный ответ.

1. Какая стратегия концентрированного роста заключается в поисках новых рынков для уже производимого продукта:

- а) стратегия усиления позиций на рынке;
- б) стратегия развития рынка;
- в) стратегия развития продукта.

2. Какая стратегия конкуренции направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара или услуг и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами:

- а) стратегия лидерства в издержках;
- б) стратегия дифференциации;
- в) стратегия фокусирования.

3. Процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства, это:

- а) вертикальная интеграция;
- б) горизонтальная интеграция;
- в) несвязная диверсификация.

4. Главной целью какой стратегии является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения отдельных конкурентов или установление контроля над ними:

- а) вертикальная интеграция;
- б) горизонтальная интеграция;
- в) несвязная диверсификация.

5. Целью какого анализа является согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании:

- а) PEST-анализа;
- б) портфельного анализа;
- в) анализа сильных и слабых сторон.

6. Какой тип стратегии целенаправленного сокращения осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес:

- а) стратегия сокращения;
- б) стратегия сбора урожая;
- в) стратегия ликвидации.

7. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса;
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
- г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

8. Стратегия сегментации особенно успешна при:

- а) торговле однородным товаром;
- б) производстве товаров массового спроса;
- в) оказании элитных услуг;
- г) организации торговли в маленьком городе.

9. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

- а) стратегию развития рынка;
- б) стратегию развития продукта;
- в) стратегию проникновения на рынок.

10. Основной целью портфельной стратегии является:

- а) разделение труда;
- б) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
- г) выявление конкурентных преимуществ.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные составляющие внутренней среды, подлежащие изучению.

2. Какие технологии анализа внутренней среды организации Вы можете назвать?
 3. Каким образом проводится оценка действующей стратегии?
 4. Опишите алгоритм построения "дерева целей" и требования SMART-характеристики целей.
 5. Как строится диаграмма "рыбий скелет" и для чего используется?
 6. По какому принципу выстраиваются причинно-следственные связи в методе 5 "почему"?
 7. Для чего используется технология оценки "детерминант национального ромба"?
 8. Какие знаете подходы к проведению отраслевого анализа? Понятие "движущие силы отрасли"?
 9. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа
 10. В чем сущность матричного подхода к обоснованию выбора стратегии?
 11. Какие стратегические рекомендации используются в портфельной матрице Бостонской консультативной группы (БКГ)?
 12. Какие можно выделить достоинства и недостатки матрицы БКГ?
 13. Портфельная матрица Мак-Кинси и ее основные стратегические альтернативы
 14. Охарактеризуйте факторы, влияющие на выбор стратегии.
- Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [4, 5, 11, 14, 16].*

3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы

3.1 Общие указания по выполнению контрольной работы

Контрольная работа является частью учебной работы магистранта и выполняется с целью закрепления полученных знаний и приобретения навыков самостоятельной научной работы. Оформление работы должно производиться в соответствии с общеустановленными нормами и правилами, предъявляемыми к оформлению учебной документации. Выполнение контрольных работ магистрантами осуществляется в соответствии с календарным графиком сессий, согласно которому устанавливаются конкретные сроки выполнения и сдачи работ.

Целью выполнения данной контрольной работы является углубление и систематизация знаний по рассматриваемой дисциплине, закрепление теоретических и практических основ изученного материала, формирование навыков и умения самостоятельной аналитической работы студента со специальной литературой, законодательными, нормативными материалами. Контрольная работа должна представлять собой исследование, позволяющее определить способности магистранта решать научные и практические проблемы в рамках изучаемой дисциплины.

Оценка контрольной работы определяется полнотой раскрытия материала:

"зачтено" - выставляется магистранту, если подробно раскрыта тема выбранного вопроса, приведены современные статистические данные, характеризующие проблему, результаты исследования оформлены в виде аналитических таблиц и графиков, сформулированы выводы по результатам анализа выбранной проблематики; качественно выполнен глоссарий и проведено самостоятельное рецензирование двух источников;

"не зачтено" - выставляется магистранту, если выбранный вопрос не раскрыт или раскрыт очень поверхностно, использованы устаревшие данные, отсутствуют выводы по результатам анализа, допущены серьезные ошибки в представлении материала, отсутствует выполнение отдельных элементов контрольной работы, рецензии выполнены несамостоятельно, используется заимствованный материал, оформление работы не соответствует требованиям.

3.2 Типовые задания по контрольным работам (для обучающихся по заочной форме обучения)

Задачами контрольной работы являются: усвоение теоретических положений и методических аспектов изучения дисциплины, выработка необходимых приемов анализа и обобщения теоретических положений и информационных источников, а также практики; выработка навыков

самостоятельной работы с научной литературой и нормативными актами, овладение и закрепление правовой терминологии; расширение научного и профессионального кругозора студента, формирование интереса к научно-исследовательской работе, приобретение навыков творческого подхода к изучению специальных дисциплин; организация контроля за самостоятельной работой магистрантов, за тем, насколько успешно выполняется каждым из них учебный план и усваивается материал в объеме, установленном программой.

Выбор варианта контрольной работы осуществляется в соответствии с последней цифрой номера зачетной книжки. Например: номер зачетной книжки 1Мен-02, следовательно, студент выбирает вариант 2. Цифра 0 соответствует 10 варианту контрольной работы. Подготовка контрольной работы предусматривает выполнение четырех заданий. Два задания связаны с рассмотрением теоретических вопросов. Необходимо использовать конкретные примеры деятельности отечественных или зарубежных предприятий СХК для иллюстрации изучаемых теоретических положений. Третье задание предполагает решение тестовых заданий. Четвертое задание контрольной работы связано с письменным разбором конкретной кейс-ситуации, где магистранты должны показать умение анализировать, используя разнообразный инструментарий стратегического управления, строить логические умозаключения, самостоятельно делать обоснованные выводы.

Выполнение контрольной работы предполагает использование различных литературных источников, материалов периодической печати. Желательно подкреплять и обосновывать теоретические положения статистическими данными, практическими примерами.

Основные требования, предъявляемые к содержанию контрольной работы.

Выполнение контрольной работы состоит из следующих этапов: выбор варианта; подготовка к выполнению работы; сбор необходимого материала; написание и оформление контрольной работы; защита. Основным критерием оценки контрольной работы является достаточно высокий уровень освещения в ней научно-теоретических проблем, актуальность и практическая значимость исследования. В целом стиль исследования должен быть строго научным (в исключительном случае - научно-публицистическим). Общими требованиями к написанию научной работы являются точность и ясность языка, исключающие возможность субъективного толкования; предельная четкость мысли, логическая последовательность и аргументированность.

Обращение к источникам Интернет позволяет студентам оперировать большими массивами информации, однако следует использовать статьи, книги, диссертации, авторефераты диссертаций и др., размещённые на официальных сайтах (перечень приведён в списке литературы). Заимствование текста без

ссылки на источник, в том числе работ, размещенных в сети Интернет, не допускается.

Требования к оформлению контрольной работы

Объем контрольной работы составляет 15-20 страниц компьютерного текста. Структура контрольной работы содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.

2. Оглавление (содержание), где последовательно перечисляются заголовки глав (разделов), параграфов (подразделов) глав и приложений, указываются номера страниц, на которых они помещены.

3. Основная часть (включает выполнение четырех заданий)

5. Список литературы, куда включаются все использованные источники в алфавитном порядке. Сведения о книгах и статьях должны соответствовать правилам библиографического описания.

6. Приложения (при необходимости), следует размещать вспомогательный материал, который при включении в основную часть контрольной работы загромождает текст (расчеты, графики, таблицы, рисунки и пр.).

Размер полей (расстояние между текстом и краем страницы): слева – 30 мм, справа – 10 мм, сверху – 25 мм, снизу – 25 мм. Нумерация страниц – по центру вверху страницы на уровне 15 мм от края листа арабскими цифрами. Межстрочный интервал – 1,5; размер шрифта (кегель) – 14; тип (гарнитура) шрифта Times New Roman.

Нумерация страниц в контрольной работе сквозная. Таблицы и рисунки, расположенные на отдельных листах, список литературы и приложений необходимо включать в сквозную нумерацию страниц. Первой страницей является титульный лист, второй - оглавление. На странице 1 номер не проставляется. Первой страницей, имеющей номер (номер "2") является "Оглавление".

Страницы нумеруются арабскими цифрами в центре нижней части листа без точки. Каждый новый вопрос начинается с новой страницы. Расстояние между заголовком и текстом должно быть равно двум 1,5-м интервалам. Не допускается подчеркивать заголовки, использовать курсив и выделять жирным текстом. Заголовки разделов, подразделов, пунктов, список использованной литературы печатаются с абзаца, а содержание, введение, заключение, приложения – по центру, без точки в конце.

Цифровой материал оформляется в виде таблиц, название пишется строчными буквами и помещается над таблицей. К рисункам относятся схемы, графики, диаграммы, матрицы и т. д. Для их обозначения используется сквозная нумерация, название пишется внизу приведенного рисунка.

Оформление контрольной работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ [10].

3.3 Варианты контрольных заданий:

ВАРИАНТ 1:

1. Раскройте причины возникновения стратегического менеджмента в России

2. Особенности и условия использования стратегий интегрированного развития, специфика реализации в АПК

3. Выберите правильный ответ.

1. Определите стратегию концентрированного роста, которая заключается в поисках новых рынков для уже производимого продукта:

- а) стратегия усиления позиций на рынке;
- б) стратегия развития рынка;
- в) стратегия развития продукта.

2. Стратегия конкуренции направленная на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара или услуг и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами это:

- а) стратегия лидерства в издержках;
- б) стратегия дифференциации;
- в) стратегия фокусирования.

3. Процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства, это:

- а) вертикальная интеграция;
- б) горизонтальная интеграция;
- в) несвязная диверсификация.

4. Стратегия усиления позиций фирмы в отрасли путем поглощения отдельных конкурентов или установление контроля над ними является главной целью:

- а) вертикальной интеграции;
- б) горизонтальной интеграции;
- в) несвязанной диверсификации.

5. Согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании является целью анализа:

- а) PEST-анализа;
- б) портфельного анализа;
- в) анализа сильных и слабых сторон.

4. Ситуация:

Конструкторское бюро одного из акционерных сельхозпредприятий 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 сельскохозяйственной отрасли 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?

ВАРИАНТ 2:

1. Использование стратегий диверсифицированного развития: виды, особенности, условия выбора, примеры предприятий АПК
2. Методы и технологии стратегического анализа внутренней среды.
3. Выберите правильный ответ:

1. Когда отрасль идет к упадку, лидирующие фирмы должны выбирать стратегии:

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

2. Не только внешняя среда влияет на организацию, но и организация влияет на внешнюю среду, изменяя ее:

- а) верно;
- б) неверно;
- в) неизвестно

3. Группа людей или отдельный человек, которые могут влиять на деятельность организации или подвергаться влиянию со стороны организации, это:

- а) поставщики;
- б) руководство компанией;
- в) стейкхолдеры.

4. Общее направление роста предприятия, развитие его производственно-сбытовой деятельности характеризует стратегия :

- а) корпоративная;
- б) деловая;
- в) функциональная.

5. Функция стратегического управления, связанная с разработкой системы стимулов за достижение поставленных стратегических результатов, это:

- а) планирование стратегии;
- б) организация выполнения стратегических планов;
- в) координация действий по реализации стратегических задач;
- г) мотивация за достигнутые стратегические результаты;
- д) контроль за процессом выполнения стратегии.

4. Ситуация:

Легкая промышленность переживает трудные времена. В значительной мере потеряна сырьевая база в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам

привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования.

Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива — импортные.

Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов.

Некоторым предприятиям удастся осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество "Большевичка". На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее

оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ.

Главная цель ОАО "Большевичка" — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления.

За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и выборе зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7-10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производительный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

Вопросы:

- 1) Проведите SWOT-анализ деятельности компании
- 2) Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?
- 3) Какие стратегические изменения надо рекомендовать провести руководству?

ВАРИАНТ 3:

1. Условия выбора стратегий ограниченного роста. Специфика использования данных стратегий предприятиями АПК

2. Методы и технологии стратегического анализа среды прямого воздействия

3. Выберите правильный ответ:

1. Миссия организации:

- а) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;
- б) задает направления движения организации;
- в) определяет отношение организации к процессам внутри и вовне ее.

2. Анализ, состоящий в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты деятельности предприятия, это:

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) SNW- анализ

3. Анализ, предложенный М. Портером, позволяющий определить прибыльность и привлекательность отрасли, это:

- а) Модель пяти сил М. Портера;
- б) "Цепочка ценностей" М. Портера.
- в) Диаграмма Исикавы.

4. Принцип стратегического управления предполагающий, что для достижения успеха, стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой:

- а) научность в сочетании с элементами искусства;
- б) целенаправленность стратегического управления;
- в) гибкость стратегического управления;
- г) единство стратегических планов и программ;
- д) создание необходимых условий для реализации стратегии.

5. Тип стратегии целенаправленного сокращения осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес, это стратегия:

- а) стратегия сокращения;
- б) стратегия сбора урожая;
- в) стратегия ликвидации.

4.Ситуация

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО "Завод стерилизованного молока "Можайский") монопольно использовал одну из самых "ностальгических" для значительной части населения России торговых марок — "Можайское молоко". В 2022г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российских производителей лимонадов АО "Бородино" (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка

решил запустить производство молока под этой маркой. АО "Бородино", сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой. При этом "Бородино" решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО "Бородино" восприняли в штыки.

Сегодня АО "Бородино" Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО "Бородино" известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки "географического" происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво "Жигулевское", самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой "Вологодское" без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО "Можайское молоко" мирного сосуществования, похоже, не будет.

Вопросы:

1) Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной (корпоративной)? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2) Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3) Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

ВАРИАНТ 4:

1. Использование конкурентных стратегий: условия выбора, преимущества, риски

2. Рассмотрите деятельность конкретного российского предприятия и определите основные стратегические факторы макросреды предприятия.

Методические указания к выполнению задания

Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по пятибалльной шкале: "пять" – сильное воздействие, серьезная опасность; "единица" – отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Пример проведения анализа внешней среды представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Результаты анализа внешних стратегических факторов
(условный пример)

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

3. Выберите правильный ответ:

1. Основной целью функциональной стратегии является:

- а) разработка миссии организации;
- б) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- в) определение сроков реализации продукции;
- г) выявление потребностей персонала.

2. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса;
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
- г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

3. Стратегия сегментации особенно успешна при:

- а) торговле однородным товаром;
- б) производстве товаров массового спроса;
- в) оказании элитных услуг;
- г) организации торговли в маленьком городе.

4. Фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке, выбрала тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста):

- а) стратегию развития рынка;
- б) стратегию развития продукта;
- в) стратегию проникновения на рынок.

5. Основной целью портфельной стратегии является:

- а) разделение труда;
- б) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
- г) выявление конкурентных преимуществ.

4. Ситуация

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма "Аквариус Системе Информ" объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы "Фудзицу", "Диджитал", "Аквариус" надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство

законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в "производственный" бизнес.

В соответствии с договором "Союз ЭВМ комплект" должен был закупить у "Аквариуса" 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако "обвал" рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с "Союз ЭВМ комплектом". Фирма "Аквариус" пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности "Аквариусу" удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20 %), и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32 % всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия "Аквариус" возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы:

- 1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?
- 2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?
- 3) В какой мере "желания" фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

ВАРИАНТ 5:

1. Охарактеризуйте основные стадии разработки стратегии.
2. Методы и технологии стратегического анализа внешней среды косвенного влияния
3. Выберите правильный ответ:
 1. Конкурентная среда организации определяется:
 - а) только внутриотраслевыми конкурентами;
 - б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
 - в) фирмами, производящими замещающий продукт;
 - г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

2. Миссия организации:

- а) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;
- б) задает направления движения организации;
- в) определяет отношение организации к процессам внутри и вовне ее.

3. Если отрасль идет к упадку лидирующие фирмы должны выбирать стратегии:

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

4. Основной целью деловой стратегии является:

- а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- б) расширение портфеля ценных бумаг;
- в) определение работ в подразделениях организации;
- г) совершенствование структуры управления.

5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- а) деловой уровень;
- б) корпоративный уровень;
- в) функциональный уровень

4. Ситуация

Одна из крупнейших в мире компаний в области индустриального приготовления пищи и быстрого обслуживания населения — "Макдоналдс" на протяжении своего многолетнего развития сталкивалась с различными по остроте, сложности и характеру проблемами. Каждая требовала адекватного управленческого решения, от эффективности которого зависели дальнейшее развитие компании, успешность ее деятельности. Рассмотрим следующие четыре ситуации.

Ситуация 1а. Одним из стратегических направлений деятельности компании "Макдоналдс" стало применение конвейерных технологий приготовления пищи, что позволило поставить этот процесс на индустриальную основу. Однако его внедрение столкнулось с определенными трудностями: приготовление одного из основных блюд ассортимента — картофеля "фри" — не поддавалось механизации. Картофель получался то недожаренным, то пережаренным. Это тормозило решение стратегической задачи индустриализации процесса приготовления пищи, которая давала бы компании неоспоримое конкурентное преимущество,

Ситуация 1б. На одном из этапов бурного роста сети ресторанов в ряде новых для деятельности "Макдоналдса" стран контроль за кадровым составом

руководителей открывающихся ресторанов был ослаблен. Это привело к тому, что в них резко упало качество обслуживания посетителей, а это не могло не сказаться отрицательно на имидже компании в этих странах, в частности во Франции. Необходимо было срочно принимать меры для поддержания имиджа компании.

Ситуация 1в. Очередная проблема на пути индустриализации процесса приготовления пищи возникла в связи с тем, что мясной фарш для гамбургеров — одного из основных продуктов компании — при замораживании терял вкусовые качества, несмотря на то, что продолжительность хранения мясного фарша была достаточно длительной.

Ситуация 1г. Выходя на рынок новой страны, компания "Макдоналдс" придерживалась следующей тактики. Она стремилась приспособить свои блюда к национальным особенностям той страны, где открывалась сеть ресторанов. Это часто приводило к нежелательному для компании результату.

Вопросы:

Проанализируйте приведенные выше управленческие ситуации и оцените влияние того или иного результата их разрешения на деятельность компании "Макдоналдс". Какие решения стоило бы принять компании в каждой из сложившихся управленческих ситуаций?

ВАРИАНТ 6:

1. Стратегии конкуренции в эпоху глобализации.

2. Для выбранного вами предприятия АПК постройте дерево целей с учетом алгоритма построения и требований SMART-характеристики

3. Выберите правильный ответ:

1. Из существующих утверждений верными являются:

- а) существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
- б) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
- в) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
- г) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.

2. Фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка, может выбирать стратегии:

- а) совместное предприятие в новой области;
- б) концентрическая диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция;
- г) сокращение;
- д) вертикальная интеграция.

3. Для менеджеров при стратегическом управлении характерным является:

- а) ориентация внутрь организации;
- б) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- в) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- г) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- д) ориентация на внешнюю среду.

4. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность, исходя из того, что:

- а) окружение не будет изменяться;
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

5. Последовательность действий в рамках стратегического управления:

- а) определение целей – определение миссии – выбор стратегии;
- б) выбор стратегии – определение миссии – определение целей;
- в) определение миссии – определение целей – выбор стратегии;
- г) определение миссии – выбор стратегии – определение целей.

4. Ситуация

В российском АПК началось создание вертикально-интегрированных компаний. Особенно активно холдинги стали формироваться в последние годы. Сейчас уже хорошо известны такие вертикально интегрированные структуры, как "Разгуляй Укросс", "Юг Руси", "Омский бекон", "Русагро", "Стойленская нива" и "Агрико". Инвесторы пришли на село из самых разных отраслей. Сегодня на ниве агропрома трудятся представители не только "смежной" пищевой промышленности, но и нефтяники, металлурги, газовики и даже финансисты.

Появление в АПК еще одного крупного амбициозного инвестора "Агрос" большинство игроков сельхозрынка оценивают сдержанно, без паники. Так, генеральный директор компании "Русагро" Вадим Мошкович заметил, что приход "Агроса" подтверждает уверенность менеджеров "Русагро" в перспективах этого сектора экономики. Генеральный директор компании "Агрико" Владимир Бовин считает, что сельскому хозяйству любые деньги не помешают, а уж тем более 200 млн. долл., которые собирается инвестировать "Агрос". "У новой компании теоретически есть все шансы стать весьма заметным игроком, — считает гендиректор компании "Разгуляй Укросс" Алексей Иванов. Для управления крупным агрохолдингом необходима очень сильная менеджерская команда, которой, например, у "Росхлебопродукта" не было". Не боится экспансии "Агроса" и заместитель председателя совета директоров АПК "Стойленская нива" Сергей Солодов. Он считает, что после прихода "Агроса"

никаких структурных изменений на сельхозрынке не произойдет: эта компания вряд ли может рассчитывать более чем на 2% рынка. Г-н Солодов лукавит. Процесс концентрации российского АПК идет полным ходом. Большинство экспертов уверено, что в конечном итоге сельскохозяйственный бизнес в России будет олигополизирован несколькими агропромышленными монстрами, как это произошло в США, Канаде и большинстве западноевропейских стран. Поэтому экспансия "Агросы" представляется весьма амбициозной. Что бы ни говорили о слабой конкуренции игроки, приход "Агросы" не минуемо ускорит темпы концентрации капиталов в сельском хозяйстве, привлекая в агробизнес новые компании и подстегивая уже существующие холдинги к укрупнению. Сергей Солодов это прекрасно понимает. Он заявил, что в ближайшие три года тоже собирается осуществить инвестиционную программу в объеме 200 млн долл. Эти деньги пойдут на приобретение земель, перерабатывающих предприятий, сельхоз техники, торговых сетей. То есть как раз на укрупнение бизнеса и захват более существенных долей на рынке.

Вопросы:

- 1) Что представляет собой вертикально интегрированная компания?
- 2) Из каких отраслей инвесторы пришли в АПК и почему?
- 3) Является ли данный переход в АПК для компаний диверсификацией?
- 4) Что является целью компаний, пришедших в АПК из других отраслей?

Каковы их мотивы?

ВАРИАНТ 7:

1. Дайте характеристику основным школам стратегического менеджмента
2. Охарактеризуйте методы сценарного моделирования, используемые при

разработке стратегии

3. Выберите правильный ответ:

1. Факторами внешней среды организации прямого воздействия являются цели, структура, задачи, технология и люди:

- а) верно;
- б) неверно.

2. Стратегическая зона хозяйствования — это:

- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- г) свободная экономическая зона.

3. Отличие тактического плана от операционного?

а) тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели;

б) тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;

в) операционные и тактические планы — это одно и то же;

г) операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические — достигать отдельных тактических целей.

4. Анализ, состоящий в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты деятельности предприятия, это:

а) SWOT-анализ;

б) PEST-анализ.

в) SNW-анализ

5. Стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию относятся к группе стратегий?

а) концентрированного роста;

б) интегрированного роста;

в) диверсификации;

г) сокращения.

4. Ситуация

Три крупных производителя мороженого — компании "Айс-Фили", "Сервис-холод" и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей. Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2-2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса, "Сервис-холод", перешел в собственность компании "Рамзай", специализирующейся на торговле замороженными

продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, "Рамзай" выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

Вопросы:

- 1) Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
- 2) Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
- 3) Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
- 4) Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
- 5) Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

ВАРИАНТ 8:

1. Эволюция подходов к стратегическому менеджменту и современные тенденции стратегического управления, особенности проявления в АПК

2. Возможности использования современных методов портфельного анализа

3. Выберите правильный ответ:

1. Из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:

- а) стратегия развития продукта;
- б) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- в) стратегия "сбора урожая";
- г) стратегия конгломератной диверсификации;
- д) стратегия сокращения расходов.

2. Главная задача — доведение целей и задач деловой стратегии до каждого конкретного исполнителя в структурном подразделении характерна для:

- а) функциональной стратегии;
- б) стратегического планирования;
- в) типовой стратегии управления;

3. Анализ, предложенный М. Портером, позволяющий определить прибыльность и привлекательность отрасли называется:

- а) модель пяти сил М. Портера;
- б) "цепочка ценностей" М. Портера.
- в) матрица конкурентных стратегий М. Портера

4. Наличие продуктов-заменителей:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

5. Движущие силы сельскохозяйственной отрасли отражают

- а) сегодняшнюю ситуацию
- б) динамику развития рынка и будущую ситуацию
- в) тенденцию прошлого

4. Ситуация

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие.

Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы Stins Coman на мысль о создании дешевого компьютера, который будут

покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования.

Вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого "народного" компьютера под названием "Амата".

Так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров "Амата".

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель "Аматы") и предъявить гарантийную справку.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности "Аматы", особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит.

В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи.

За первые 6 месяцев реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров "Амата".

Вопросы:

1) Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма StinsComan?

2) Почему производство домашнего компьютера "Амата" не привело к планируемому результату?

3) Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

ВАРИАНТ 9:

1. Классификация видов стратегий по "пирамиде стратегий"

2. Характеристики комплексных параметров SPACE-матрицы, процедура построения и характеристика стратегий СЗХ (стратегических зон хозяйствования) по SPACE-матрице.

3. Выберите правильный ответ:

1. Определите риск, связанный с реализацией стратегии "лидерства по издержкам"

а) высокая зависимость от вкусов, предпочтений, моды;

- б) выход конкурентов на ещё более узкие подсегменты;
 - в) неожиданные технологические изменения, обеспечивающие прошлый опыт;
 - г) использование конкурентами стратегии "снятие сливок".
2. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет
- а) стратегия лидерства по издержкам;
 - б) стратегия дифференциации продукции;
 - в) стратегия инновация;
 - г) стратегия диверсификации.
3. Стратегический потенциал организации – это:
- а) кадровые, финансовые, материальные ресурсы;
 - б) условия, обеспечивающие устойчивое конкурентное положение фирмы на рынке;
 - в) возможности достижения целей с использованием имеющихся ресурсов;
 - г) инвестиционные ресурсы фирмы.
4. Стратегия горизонтальной интеграции предполагает:
- а) расширение деятельности фирмы в своей отрасли по технологической цепочке;
 - б) проникновение в другие отрасли;
 - в) создание стратегических альянсов;
 - г) интеграцию с конкурентами
5. Стратегический анализ внутренней среды фирмы включает:
- а) анализ влияния поставщиков, конкурентов, товаров заменителей;
 - б) оценку отраслевых показателей;
 - в) анализ стратегических показателей фирмы, КФУ, оценку конкурентной силы, SNW-анализ;
 - г) изучение макроэкономических показателей

4. Ситуация

Фирма ССТР была создана несколькими энтузиастами, занимавшимися "челночной" деятельностью — мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области. Внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечит вал

большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

В 2020 г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара "поставщик — покупатель", где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек.

Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы.

Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания — так называемый *калькулятор менеджера*.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;

- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

Вопросы:

- 1) Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ССТР?
- 2) Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?
- 3) На каком рынке — совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма ССТР?
- 4) Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

ВАРИАНТ 10:

1. Подходы к формированию стратегических альтернатив: на основе разработки сценариев, на основе моделирования, на основе мозгового штурма

2. Особенности процесса бенчмаркинга: цели, технологии использования.

3. Выберите правильный ответ:

1. Матрица БКГ содержит следующие оси:

а) инвестиционная привлекательность отрасли — финансовое состояние компании

б) темп роста отрасли — доля рынка, занимаемого фирмой

в) темп роста рынка — конкурентная позиция фирмы

г) привлекательность отрасли — доля рынка

2. Ключевые факторы успеха относятся к

а) маркетингу, технологиям, производству, профессиональным навыкам

б) планированию, учёту, контролю, мотивации и т.п.

в) конкурентам, поставщикам, покупателям, товарам-заменителям

3. Конкурентную стратегию дифференциации характеризует следующее положение:

а) высокий инновационный потенциал;

б) особое внимание проблеме снижения издержек;

в) возможность быстрого копирования конкурентами;

г) использование в условиях ценовой конкуренции

4. Модель пяти сил конкуренции Портера позволяет:

а) определить лучших поставщиков;

б) изучить динамику развития рынка и будущую ситуацию;

- в) определить структуру конкурентных сил и значимость их воздействия;
- г) выбрать наиболее сильных покупателей.

5. Позиция "дойные коровы" по матрице БКГ предполагает

- а) проведение дополнительных исследований, использование селективного подхода;
- б) использование стратегии деинвестирования;
- в) жёсткий контроль капиталовложений и передачу избытка денежной выручки под контроль высшего руководства;
- г) использование стратегии ликвидации

4. Ситуация

"Пятерочка" — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.

Концепция бизнеса "Пятерочки" отражена в ее названии. Речь идет о пяти "базовых выгодах", которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента "Пятерочка" продолжает уступать супермаркетам "для среднего класса". Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что "Пятерочка" пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для "Пятерочки" ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10-12 % (в обычных супермаркетах около 40 %).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в "Пятерочке" состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В "Пятерочке" работают над тем, чтобы сбои в "микросхеме" не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В "Пятерочке" существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Вопросы:

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании "Пятерочка"?
- 2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в "Пятерочке"?
- 3) 3. Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
- 4) Каковы ключевые факторы успеха "Пятерочки"?

4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме контрольной работы (заочная форма обучения) и зачета. Промежуточная аттестация в форме зачета проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

Зачётная оценка ("зачтено" / "незачтено") является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на вопросы, выполнении им практического задания). Критерии оценивания представлены в таблице 13

Таблица 13 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	"неудовлетворительно"	"удовлетворительно"	"хорошо"	"отлично"
	"не зачтено"	"зачтено"		
1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2. Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	"неудовлетворительно"	"удовлетворительно"	"хорошо"	"отлично"
	"не зачтено"	"зачтено"		
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

Контрольные вопросы по дисциплине "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК"

1. Портфельные матрицы обоснования выбора стратегий
2. Формирование видения, миссии, системы целей компании.
3. Анализ эволюция подходов к развитию стратегического менеджмента
4. Характеристика особенностей этапа разработки стратегии - "Стратегический анализ": используемые технологии, методы.
5. Характеристика процесса (этапов) разработки стратегии с позиции использования различного аналитического инструментария
6. Стратегические изменения в организации.
7. Стратегическое управление организацией в условиях нестабильной внешней среды (управление посредством "ранжирования задач", управление по "сильным/слабым сигналам, в условиях стратегической неожиданности)
8. Особенности разработки конкурентных стратегий (матрица конкурентных стратегий М. Портера).
9. Особенности управления диверсифицированной компанией (понятия и виды диверсификации, преимущества и недостатки, синергизм и стратегическая гибкость)
10. Оценка возможных подходов к классификации типов конкурентного поведения фирм на рынке.
11. Особенности выбора стратегий компаний малого и крупного бизнеса, стратегии для разных этапов жизненного цикла развития организации (предприятия)
12. Стратегический анализ внешней среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
13. Стратегические альянсы: условия создания, особенности функционирования
14. Классификация типовых (корпоративных, эталонных) стратегий.

15. Использование матричных инструментов обоснования выбора стратегии (характеристика, условия использования, критерии)
16. Оценка особенностей классификации функциональных стратегий.
17. Использование наступательных и оборонительных стратегий
18. Комплексный анализ внешней и внутренней среды: особенности, технологии и инструменты анализа.
19. Типовые стратегии интегрированного развития: условия выбора, преимущества и недостатки.
20. Процесс реализации стратегии.
21. Технологии выявления и преодоления сопротивления персонала внедрению стратегических изменений
22. Характеристика стратегии управления персоналом
23. Особенности проведения стратегических изменений в организации и роль руководителя
24. Изменения организационной культуры и организационной структуры в процессе реализации стратегии.
25. Технологии отраслевого анализа.
26. Изменения организационной культуры и организационной структуры в процессе реализации стратегии.
27. Матрица фирмы Artfcur D. Little.
30. Использование метода портфолио-анализа.
31. Система стратегического контроля.
32. Модель Hoffer-Shendal.
33. Выбор стратегических решений с использованием матрицы Бостонской консультационной группы.
34. Использование матрицы "Продукт-рынок" для обоснования выбора стратегии.
35. Учёт степени нестабильности внешней среды при выборе системы стратегического управления.
36. Использование технологий внедрения стратегических изменений
37. Технологии проведения стратегического анализа
38. Использование портфельных моделей обоснования выбора стратегических альтернатив
39. Выбор стратегической альтернативы с использованием методики SPACE-анализа.
40. Использование шкалы И. Ансоффа для оценки степени нестабильности среды и выбора системы управления

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Цель самостоятельной работы – формирование у магистрантов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы магистрантов являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК".

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе - самостоятельной работы магистрантов. Самостоятельная работа магистранта – это деятельность в процессе обучения, выполняемая по заданию преподавателя, под его руководством и контролем, но без его присутствия.

К рекомендуемым формам самостоятельной работы магистрантов по дисциплине "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК" относится: работа в библиотеках, электронных поисковых системах и т. п. по сбору материалов, необходимых для проведения практических занятий или выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам, для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем; контрольная работа; коллоквиум; тестирование; ответы на вопросы; собеседование; проверка правильности выполнения домашнего задания; доклад и его обсуждение; круглый стол (групповая дискуссия по заданной теме); подготовка эссе и рефератов, разбор конкретных ситуаций (кейс-анализ).

В процессе освоения дисциплины предусмотрены следующие формы самостоятельной работы магистров под контролем преподавателя:

- 1) коллоквиум на тему: "Теоретико-методологические и концептуальные основы стратегического управления".

2) "круглый стол" на тему: "Передовой опыт применения стратегического управления в условиях развития АПК и реформирования экономики России (содержание проблемы согласовывается с каждой группой обучающихся)".

3) командная работа по разбору проблемных ситуаций и др.

Текущий контроль сформированности компетенций проводится в виде обсуждения в ходе семинарских занятий, использования интерактивных форм проведения лекций, разбора кейсов, тестирования, а также самостоятельно подготовленных студентами домашних заданий в виде рефератов, эссе.

Перечень тематики для учебных научно-исследовательских работ магистрантов по дисциплине призван способствовать систематизации самостоятельной работы обучающихся, в том числе при подготовке к экзамену. Данный перечень включает следующие темы:

Примерный перечень тем научно-исследовательских работ магистрантов (рефератов)

1. Понятие, сущность и специфические особенности стратегического управления. Процесс стратегического управления и его признаки.

2. Стратегическое управление в контексте организационного развития. Достоинства и недостатка стратегического управления.

3. Современная методология стратегического управления, уровни знаний и условия, способствующие ее реализации.

4. Основные этапы, общие и локальные принципы, функции стратегического управления.

5. Объекты стратегического управления, составляющие компоненты, реализация и обеспечение задач стратегического управления.

6. Этапы развития стратегического управления и их отличительные черты.

7. Грани, процедуры и тенденции проявления стратегического управления предприятием.

8. Организация стратегического управления: структурные подразделения, факторы, влияющие на выбор организационной структуры управления.

9. Управление стратегическими процессами в организации. Стратегическое поведение и его планирование.

10. Стратегическое управление предприятиями АПК в условиях спонтанных изменений.

11. Стратегическое окружение. Управление стратегическими возможностями.

12. Теория хаоса в системе стратегического управления.

13. Стратегическая сегментация и анализ стратегического окружения. Стратегический контроль.

14. Классические модели стратегического управления, варианты проявления и их применение в зависимости от стратегических подходов.
15. Парадигмы научных школ в области построения стратегий. Достоинства и недостатки различных школ.
16. Сравнительная характеристика моделей стратегического управления.
17. Человеческий фактор в стратегическом управлении.
18. Определение стратегических альтернатив предприятий АПК.
19. Классификация стратегий предприятий АПК: портфельная, деловая и корпоративная стратегии.
20. Стратегические изменения. Управление стратегическими задачами на предприятиях АПК.
21. Практика использования стратегического управления в отечественных условиях. Особенности стратегического управления в России.
22. Стратегия организации в период кризиса.
23. Стратегия государственного управления.
24. Стратегическое управление в системе муниципального образования.
25. Стратегия регионального развития АПК.
26. Стратегическое управление социально-экономическим развитием территории.
27. Стратегическое управление в государственных органах и НКО.
28. Классические модели стратегического управления, варианты проявления и их применение в зависимости от стратегических подходов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основные источники

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2020 г. № 993-р "Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года"
2. Водяников, В. Т. Организация и управление производством на сельскохозяйственных предприятиях: учеб. для вузов / В. Т. Водяников, Н. Е. Зимин, А. И. Лысюк. - Москва: КолосС, СтГАУ Агрус, 2016. - 506 с.
3. Королева, Ю. Б. Управление в АПК: учеб. для вузов / Ю. Б. Королева. - Москва: КолосС, 2017. - 376 с.
4. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учеб. для вузов / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2021. – 481 с.
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 576 с.

Дополнительные источники

6. Берг, Д. Б. Системный анализ конкурентных стратегий: учеб. пособие / Д. Б. Берг, С. Н. Лапшина. - Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2014. – 57 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").
7. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент: учеб. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 290 с.
8. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учеб. и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2021. – 375 с.
9. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справ. пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
10. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.
11. Об утверждении подпрограммы "Развитие селекции и семеноводства картофеля в Российской Федерации" Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства на 2017–2025 годы: Постановление Правительства Российской Федерации от 5 мая 2018 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 20, ст. 2853.

12. Об утверждении Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 февраля 2015 г. № 151-р. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 6, ст. 1014.

13. Официальный сайт РосстатА РФ: <http://www.gks.ru> О внесении изменений в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия: Постановление Правительства Российской Федерации от 18 марта 2021 г. № 415 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021. – № 13, ст. 2243.

14. Саванович, С. В. Методы стратегического анализа: учеб.-метод. пособие / С. В. Саванович. - Калининград: БГА РФ, 2017. – 70 с.

15. Стратегическое управление в рыбной отрасли: учеб. / Я. В. Ганич [и др.]. - Москва: МОРКНИГА, 2014. – 309 с.

16. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: База данных исследований Центра стратегических разработок
<https://www.csr.ru/issledovaniya/>

Краткий терминологический словарь

Адаптивные изменения – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти, компетентность менеджеров. Возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели организации.

Анализ SWOT – анализ сильных и слабых сторон фирмы (внутренняя среда), оценка ее возможностей и потенциальных угроз (внешняя среда). Возможности дают фирме шанс: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, расширить долю рынка, перестроить цепочки ценностей, внедриться на новый рынок и т. д. Угрозы могут нанести ущерб, лишит фирму существующих преимуществ: появление новых конкурентов или товаров – заменителей, замедление роста рынка, изменения предпочтений потребителей и т. д.

Альянс стратегический – координация и разделение усилий нескольких фирм в том или ином направлении деятельности для достижения, каких – либо конкретных целей. Возникают, когда компании не просто оформляют торговые сделки между собой, а сближаются в каком – либо смысле. Все фирмы сближения относятся к стратегическим альянсам (функциональные соглашения, покупка акций, совместные предприятия), пока не произойдет полного слияния.

Анализ стратегических задач — анализ воздействия существенных событий на организацию и ее реакции на них.

Балансирование набора СЗХ — метод оптимизации характеристик деятельности организации (рентабельности в краткосрочном и долгосрочном аспекте, гибкости и синергизма и др.) с целью повышения эффективности ее функционирования. По каждой из характеристик разрабатываются ориентиры и цели, которые ранжируются по их приоритетности, а затем оценивается весь набор СЗХ по раздельному и общему вкладу в достижение целей. Если вклад представляется неудовлетворительным, а в наборе обнаруживаются пробелы, предпринимается разработка другого набора и его оценка. Окончательно сформированный набор проверяется на осуществимость при данном ресурсном обеспечении организации.

Бенчмаркинг - метод современного менеджмента, с помощью которого данная компания проводит сравнение своей деятельности с практикой других компаний в целях осуществления конкретных изменений позволяющих улучшить деятельность компании и повысить ее конкурентоспособность.

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

Внутренняя гибкость – обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, управленческие ресурсы

организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес – единицы в другую.

Внешняя гибкость – способность организации (предприятия) к эффективному варьированию целями, обеспечивающими своевременное и эффективное изменение набора СЗХ и проводимой в отношении их товарной, ценовой, инвестиционной политики.

Входные барьеры – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением на рынок, настолько высокими, что под угрозу будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов.

Выходные барьеры – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Могут носить социально – политический, экономический и эмоциональный характер.

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

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

Глобальная стратегия – одинакова для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран где работает фирма.

Деловая стратегия (конкурентная, бизнес – стратегия) направлена на разработки мероприятий, связанных с управлением деятельностью в одной специфической сфере бизнеса и установление долгосрочных конкурентных позиций фирмы на рынке.

Диверсификация – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства; наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска и зависимости от одного стратегического хозяйственного подразделения, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена.

Дифференциация – разделение, расчленение, расслоение целого на различные формы, части, ступени; стремление к уникальности в каком-либо аспекте.

Дифференциация продуктовая – характеристика конкурентной стратегии, определяющая особенности продукции организации.

Дифференциация рыночная – характеристика конкурентной стратегии организации, определяющая особенности ее положения на рынке.

Детерминанты "национального ромба" – факторы, сформировавшиеся в стране базирования фирмы и во многом определяющие конкурентное преимущество фирмы, как на внутреннем, так и на мировом рынке. К детерминантам относятся: материальные и нематериальные условия; стратегии фирм, их структура и соперничество; параметры спроса; наличие родственных и поддерживающих отраслей; роль случая; роль правительства.

Декомпозиция целей ("дерево целей") – построение иерархии целей на основе структурирования глобальной цели фирмы сверху вниз по уровням до конкретных мероприятий, разработки системы целей подчиненного характера (локальных), совокупное достижение которых позволяет реализовать глобальную цель фирмы.

Долгосрочное планирование – предполагает, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста.

Зоны стратегических ресурсов (ЗСР) – совокупность поставщиков основополагающих ресурсов, способных обеспечить получение производственной системой (предприятием, организацией) этих ресурсов для вывода на рынок того или иного товарного ассортимента.

Конкурентоспособность организации – способность вести успешную конкурентную борьбу, ее сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Конкурентный статус фирмы – предпосылка того или иного уровня конкурентного преимущества, создаваемая совокупным влиянием стратегического потенциала и детерминант национального "ромба".

Концепция стратегических групп – используется в тех случаях, когда отрасль состоит из нескольких четких групп конкурентов, причем каждая из них занимает различаемую, отличную от других позицию на рынке и имеет свои собственные способы работы с покупателями.

Методология стратегического управления — совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей, позволяющих организации оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

Миссия – стратегическая установка, предназначение, четко выраженная причина существования организации. Характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

Многонациональная конкуренция – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему, т.е. не существует мирового рынка, а есть набор самостоятельных национальных рынков

Многонациональная стратегия – стратегия, при которой компания приспособливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. Приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

Осуществление стратегии — весь объем управленческой деятельности, связанный с претворением выбранной стратегии в жизнь, контролем за достижение намеченных задач.

Портфель бизнесов – используется для определения разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одной фирме (одному владельцу).

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

Привлекательность рынка (отрасли) – данный параметр включает в себя емкость рынка и темп его роста; технологические требования; напряженность конкуренции; входные и выходные барьеры, сезонные и циклические колебания; потребности в капиталовложениях; угрозы и возможности развивающихся отраслей; исторически сложившаяся и перспективная прибыльность отрасли; воздействия социального, экологического факторов, а также государственное регулирование.

Принципы методологии стратегического управления — основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей.

Процесс стратегического управления - совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям

Профильная диверсификация (связанная диверсификация, диверсификация в родственные отрасли) – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие "стратегическим соответствием", т. е. имеющие схожие с данной компанией цепочки ценностей, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимально использовать эффект кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

Синергизм (синергия) – стратегическое преимущество, возникающее при сосредоточении двух или более бизнесов в рамках одной организации. Преимущества основываются на эффекте совместных действий, который должен быть выше, чем простая сумма индивидуальных усилий.

Синергический эффект – вариант реакции организации на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым фактором в отдельности.

Среда косвенного воздействия – факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии, к ней относятся экономические, политические, правовые, технологические социально – демографические факторы.

Среда прямого (непосредственного) воздействия – совокупность факторов внешней среды, непосредственно и незамедлительно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, общественные организации, государственные учреждения.

Стратегическое видение — перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.

Стратегический план — документ, содержащий цель организации, ее направления развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию.

Стратегическая задача — предстоящее либо внутри организации, либо за ее пределами событие, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать свои цели. Решение стратегической задачи может быть желательным и отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой организации, которую она может использовать с выгодой. Стратегическая задача может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны организации, ставящих под удар ее дальнейший успех или

даже само существование. Нередко внешние угрозы, сигнализирующие о существенных дискретных изменениях во внешней среде, могут быть преобразованы в возможности посредством активного и основанного на предприимчивости управления.

Стратегический менеджмент – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет иметь) выход.

Стратегический хозяйственный центр (СХЦ) – внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Стратегическая сегментация – процесс анализа отдельных СЗХ, выбора стратегических позиций организаций в каждой из них и определение долговременного баланса стратегических ресурсов.

Стратегические чрезвычайные меры – меры, которые принимают с тем, чтобы привести деятельность организации в соответствие с дискретными изменениями в ее отношениях с внешним окружением, в ее внутренней динамике и в ее системе ценностей (например, проникновение в новые сферы бизнеса, отказ от текущей предметно – производственной специализации, существенная реорганизация).

Стратегия – качественно определенная, обобщенная модель долгосрочных действий организации, которые ей необходимо осуществить для достижения поставленных целей посредством распределения и координации своих ресурсов.

Стратегический контроль - координация функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; осуществление контроля за функционированием всей системы в целом; развитие подсистемы информационного обеспечения.

Стратегический потенциал фирмы – совокупность производственных ресурсов, обеспечивающих возможность реализации стратегических целей фирмы.

Стратегия лидерства по издержкам – одна из конкурентных стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Фирма, используя данную стратегию, ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с осуществлением эффекта кривой опыта.

Стратегия фокусирования – разновидность конкурентной стратегии, состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Основная цель – удовлетворение потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

Стратегия оптимальных издержек – ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Стратегия отступления – связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Как правило, вынужденная, а не

выбираемая стратегия, когда фирме срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы "продать" часть своей рыночной доли конкурентам.

Стратегия сбора урожая – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

Сильные сигналы – очевидные и конкретные признаки наступления важных событий для организации, выявленные в результате наблюдения, которым она в состоянии дать оценку и принять соответствующие меры.

Слабые сигналы – проблемы, известные по ранним и неточным признакам наступления важных событий для организации.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент внешней среды, на который предприятие имеет (или хочет иметь) выход.

Управление стратегическим набором – предполагает определение набора СЗХ, в котором предприятие будет действовать в перспективе; определение рода взаимодействия между СЗХ, выбор методов защиты стратегического перспективного набора от разрушительного воздействия неожиданных событий.

Управление стратегическими задачами – система мер по определению отклонений от основных направлений будущей деятельности организации, которые могут возникнуть в результате появления новых возможностей и влияния сильных (слабых) сторон деятельности организации.

Управление проблемами в реальном масштабе времени — концепция, позволяющая организации реагировать на неожиданные изменения, происходящие слишком быстро, чтобы быть учтенными при периодических пересмотрах стратегической ситуации.

Управление стратегическими возможностями — концепция, которая одновременно охватывает и стратегию, и развитие возможностей организации. Прогнозируются не только будущие проблемы и возможности, но и характер способностей, которые необходимы организации для успеха в среде будущего.

Экстраполяция – прогнозирование будущего, исходя из тенденций, существовавших в прошлом.

Методический материал по использованию шкалы Ансоффа

По степени влияния на деятельность предприятия факторы внешней среды можно разделить на группы:

- а) факторы (параметры) рынков;
- б) факторы географического характера;
- в) факторы внутреннего для предприятия характера;
- г) внешние общественно-политические условия.

К группе а) относятся: стратегические неожиданности; потеря контроля над внешней средой предприятия; воздействие общества и политических сил на рыночное поведение предприятия; ограничения роста; ограниченность ресурсов.

К группе б) относятся: удаленность рынков; увеличение разрыва между нагрузками на системы управления и их возможностями.

К группе в) относятся: изменение в кадровом потенциале; участие в принятии стратегических решений; управление на основе власти и влияния.

К группе г) относятся: новый смысл существования фирмы (ее миссия); политическая система.

Совокупное действие всех указанных групп факторов формирует тот или иной уровень нестабильности внешней среды и, как следствие, – целесообразность применения на предприятии той или иной системы (вида) управления.

Степень нестабильности внешней среды должна оцениваться для того, чтобы при выборе вида управления представлять себе, какого рода перемены ожидают предприятие в будущем. Оценку нестабильности целесообразно проводить на основе шкалы И. Ансоффа (рисунок 4). При этом соблюдают следующий порядок оценки.

1. Определяют, какие из условий деятельности предприятия будут, по мнению службы маркетинга, наименее стабильными в ближайшие 5–7 лет.

2. Используя рисунок 3, определяют для выбранных условий уровень привычности событий, темп изменений и предсказуемость будущего. Связав эти три характеристики, вычерчивают схему ожидающей предприятие нестабильности.

3. Разделив схему пополам вертикальной чертой, определяют средний уровень нестабильности, увязанный с делениями шкалы нестабильности.

В зависимости от степени нестабильности могут применяться следующие системы (виды) управления:

А. Управление на основе экстраполяции (*долгосрочное планирование*). Оценка 2,5–3,0.

Б. Управление на основе предвидения изменений (*стратегическое планирование; выбор стратегических позиций*). Оценка 3,0–3,5.

В. Управление на основе гибких экспертных решений (*ранжирование стратегических задач; управление по "слабым сигналам"; управление в условиях стратегических неожиданностей*). Оценка выше 3,5.

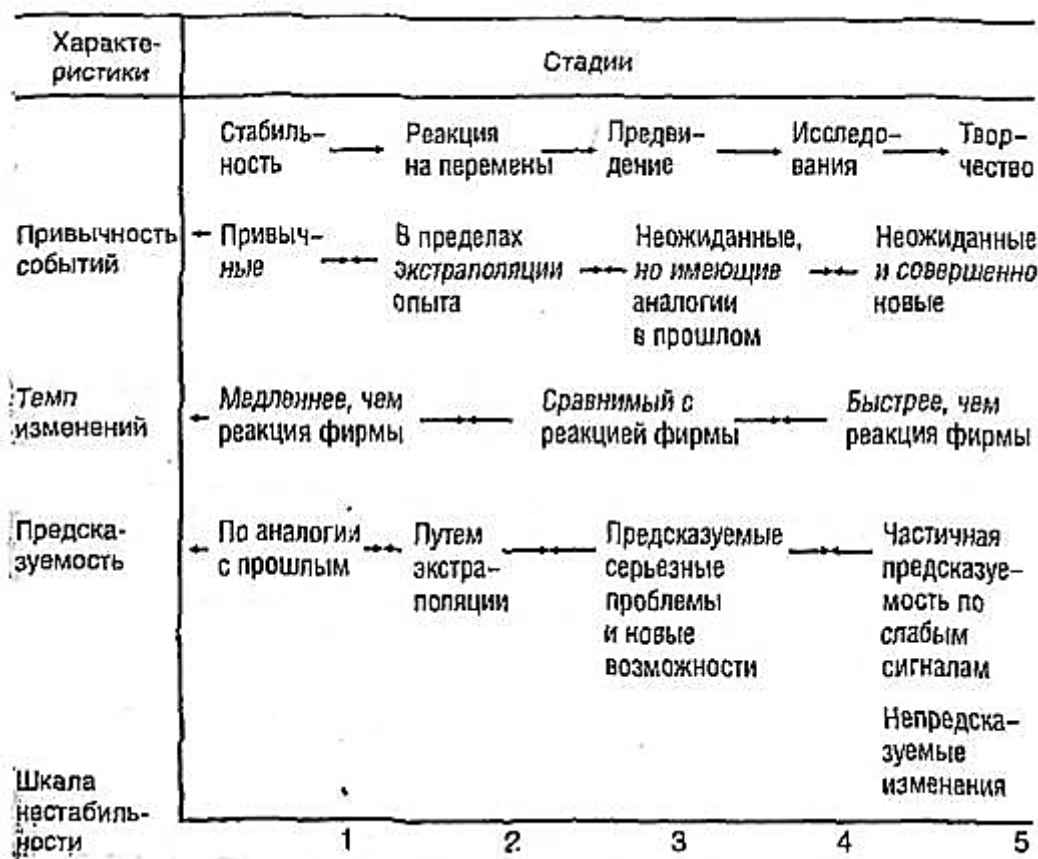


Рисунок 4 - Усиление нестабильности среды предприятия

Управление путем ранжирования стратегических задач.

Оно предусматривает следующее.

1. Устанавливается постоянное наблюдение за всеми тенденциями во внешней обстановке: рыночными, техническими, общеэкономическими, социальными, политическими.

2. Результаты анализа этих тенденций и оценка степени срочности решений докладывается высшему руководству предприятия как на регулярных совещаниях, так и просто по мере обнаружения новых опасностей и открытия новых возможностей.

3. Руководство предприятия вместе со службой маркетинга (службой перспективного развития) делит все задачи на четыре категории:

а) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения;

б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;

в) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;

г) задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения.

4. Срочные задачи передаются для изучения и принятия решения существующим подразделениям предприятия, либо в случае необходимости – различным специально создаваемым оперативным группам.

5. Принятие решений контролируется руководством с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.

6. Высшее руководство непрерывно пересматривает и обновляет список проблем и их приоритетность (рисунок 5).

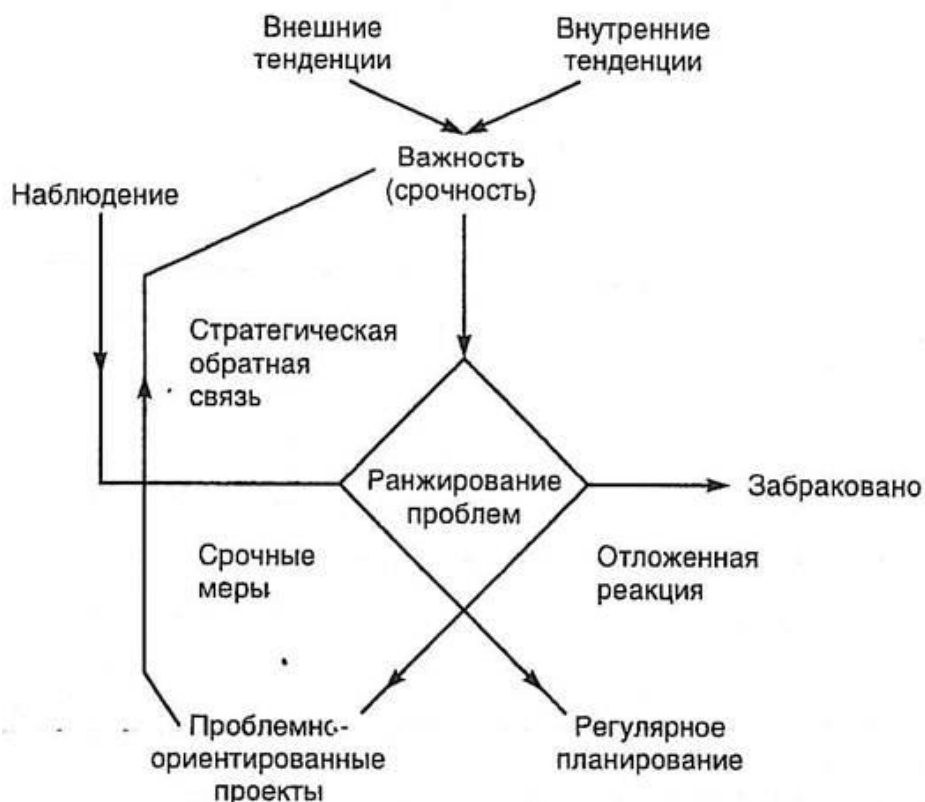


Рисунок 5 - Управление путем ранжирования стратегических задач

Управление по "слабым сигналам"

Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют *сильными сигналами*. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть *слабыми сигналами*.

При высоком уровне нестабильности появляется необходимость готовить решения еще тогда, когда из внешней среды поступают "слабые сигналы".

Если уровень нестабильности внешней среды находится в пределах 3,5–4,0, предприятие еще может себе позволить дожидаться более "сильного сигнала", так как у него хватит времени подготовить решение к моменту, когда проблема назреет. Но при значениях нестабильности 4,0 и 5,0, когда ситуация меняется быстро, предприятие может опоздать с принятием рационального решения. Порядок действия в такой ситуации показан в таблице 14.

Таблица 14 – Действия фирмы при слабых сигналах

Действия фирмы «при слабых сигналах» о возникновении проблемы						
Характер мер по нарастанию их действительности						
Уровни сигналов из внешней среды	Наблюдение за внешней обстановкой	Определение относительной силы или слабости сигналов	Снижение внешней стратегической уязвимости	Повышение гибкости внутри фирмы	Разработка подготовительных планов и их осуществление	Планы практических мероприятий и их осуществление
	A	B	C	D	E	F
I Опасность или новая возможность осознается						
II Источники опасности или новой возможности становятся ясны						
III Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания		Область принимаемых мер в зависимости от характера сигналов				
IV Пути решения проблемы определяются						
V Результаты намеченных контрмер предсказуемы						

В левой колонке перечислены пять стадий нарастания информации о новой проблеме. Двигаясь сверху вниз, видим; как слабые сигналы становятся все сильнее. Вначале (уровень сигнала I) можно быть уверенным только в том, что внешняя среда готовит какие-то неожиданности. На уровне V известно уже настолько много, что можно подсчитать прибыли и убытки как от возникшей ситуации, так и от намеченных контрмер. На уровне IV известно достаточно, чтобы принять конкретные меры в ответ на возникшую опасность или открывшуюся возможность, даже если предприятие еще не в состоянии оценить

финансовые последствия своих решений. По горизонтали перечислены нарастающие по силе контрмеры. Самые слабые (уровень А) состоят в обследовании той области, в которой возникает нестабильность. На другом краю (уровень F) представлены самые сильные, прямые контрмеры в ответ на опасности или новые возможности, например, решения о выводе на рынок новой продукции, переходе к новой стратегии маркетинга, разворачивании или свертывании производства.

Чтобы производственная система давала информацию, должно быть налажено наблюдение, чувствительное к предупреждающим сигналам. Кроме того, должно быть выработано положительное отношение к переменам, готовность к принятию рискованных решений, умение опираться не на прошлый опыт, а на новый, накапливаемый опыт.

Условия стратегических неожиданностей характеризуются следующей ситуацией:

- а) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- б) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;
- в) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;
- г) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет.

Если предприятие предполагает, что уровень внешней нестабильности для нее может приблизиться к 5,0, оно должно заняться подготовкой *системы чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях* (СН).

Приведенные системы (виды) стратегического управления предприятием нельзя рассматривать как взаимозаменяемые. Каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды. Поэтому предприятие должно быть готово к вводу в действие любой системы в зависимости от складывающихся в тот или иной период обстоятельств.

Готовность предприятия к использованию в той или иной ситуации адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом, ресурсами организационной структуры системы управления. Тем не менее, поскольку стратегическое управление предполагает одновременные взаимоувязанные действия по выбору стратегии и соответствующему развитию потенциала предприятия, все остальные виды ресурсов, составляющие производственную систему, становятся объектами стратегического управления.

Краткое руководство по написанию эссе

Эссе - жанр философской, литературно-критической, публицистической и художественной литературы — сочинение небольшого объёма по какому-либо частному вопросу, написанное в свободной, индивидуально-авторской манере изложения, сочетающий подчеркнуто индивидуальную позицию автора с непринужденным, часто парадоксальным изложением, ориентированным на разговорную речь.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

Написание эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями (Т+а):

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы (а).

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).

2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Специалисты полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

Признаки эссе

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) жанра, которые обычно перечисляются в энциклопедиях и словарях:

1. Небольшой объем.

Каких-либо жестких границ, конечно, не существует. Объем эссе - от 1/2 страницы до семи страниц компьютерного текста. Например, в Гарвардской школе бизнеса часто пишут эссе всего на двух страницах.

2. Конкретная тема и подчеркнута субъективная ее трактовка.

Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.

3. Свободная композиция - важная особенность эссе.

Исследователи отмечают, что эссе по своей природе устроено так, что не терпит никаких формальных рамок. Оно нередко строится вопреки законам логики, подчиняется произвольным ассоциациям.

4. Непринужденность повествования.

Важно избегать намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений.

5. Внутреннее смысловое единство

Возможно, это один из парадоксов жанра. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т. е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

6. Ориентация на разговорную речь

В то же время необходимо избегать употребления в эссе сленга, шаблонных фраз, сокращения слов, чересчур легкомысленного тона. Язык, употребляемый при написании эссе, должен восприниматься серьезно.

Правила написания эссе

- Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка (в нашем случае придумайте заголовок самостоятельно).

- Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.

- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

- В отличие от реферата, который адресован любому читателю, поэтому начинается с "Я хочу рассказать о...", а заканчивается "Я пришел к следующим выводам...", эссе - это реплика, адресованная подготовленному читателю (слушателю), то есть человеку, который в общих чертах уже представляет, о чем пойдет речь. Это позволяет автору эссе сосредоточиться на раскрытии нового и не загромождать изложение служебными деталями.

Итак, при написании эссе важно определить (уяснить) его тему, определить желаемый объем и цели каждого параграфа.

Начните с главной идеи или яркой фразы. Задача - сразу захватить внимание читателя (слушателя). Здесь часто применяется сравнительная аллегория, когда неожиданный факт или событие связывается с основной темой эссе.

Ошибки при написании эссе

В отличие от тестов, эссе не предполагают формата multiple-choice (когда вам на выбор предлагается несколько вариантов ответа). Написание эссе не ограничено по времени, вы можете переписывать его много раз. Воспользуйтесь всеми возможностями и постарайтесь избежать распространенных ошибок.

1. Плохая проверка.

Не думайте, что можно ограничиться лишь проверкой правописания. Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких-либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д. Примеры, которые не стоит "брать на заметку":

"Я горжусь тем, что смог противостоять употреблению наркотиков, алкоголя, табака".

"Работать в вашей фирме (организации), расположенной в чудесном месте, где много архитектуры в готическом стиле, будет для меня захватывающей проблемой".

2. Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами.

3. Многословие.

Эссе ограничены определенным количеством слов, поэтому вам необходимо разумно распорядиться этим объемом. Иногда это означает отказ от каких-то идей или подробностей, особенно, если они уже где-то упоминались

или не имеют непосредственного отношения к делу. Такие вещи только отвлекают внимание читателя (слушателя) и затмевают основную тему эссе.

4. Длинные фразы.

Чем длиннее предложение, тем лучше - так считают некоторые. Однако это далеко от истины. Длинные фразы еще не доказывают правоту автора, а короткие предложения часто производят больший эффект. Лучше всего, когда в эссе длинные фразы чередуются с короткими. Попробуйте прочитать эссе вслух. Если почувствуете, что у вас перехватывает дыхание, разбейте параграф на более мелкие абзацы.

Когда вы закончите писать эссе, сделайте такое упражнение. Присвойте каждому абзацу букву: либо S (short), либо M (medium), либо L (long). S - менее 10 слов, M - менее 20 слов, L - 20 и более слов.

Правильное эссе имеет следующий или похожий порядок букв - M S M L M S.

Неправильное эссе характеризует такая последовательность букв - S S S M L L L.

5. Не перегружайте эссе.

При написании эссе отбросьте слова из энциклопедий. Неправильное употребление таких слов отвлекает внимание читателя, приуменьшает значение эссе.

Проверка эссе

Огромное значение при написании эссе имеет проверка первой его версии. При написании черновика ваша главная задача заключается в том, чтобы выработать аргументацию, отшлифовать основные мысли и расположить их в строгой последовательности, сопровождая их иллюстративными материалами или вспомогательными данными и т.д. Написав первый вариант, дайте ему день или два отлежаться, а затем вернитесь к работе по проверке и улучшению, на "свежую голову".

При проверке эссе прежде всего обратите внимание на следующие важные моменты:

1. Важно помнить, что эссе - жанр субъективный, поэтому и оценка его может быть субъективной.

2. Представленные данные:

Независимо от того, на какой вопрос вы отвечаете, вам нужно достичь определенных целей. От вас ожидают того, что при написании эссе вы будете иметь в виду следующее:

Ответил ли я на заданный вопрос?

Насколько понятно и точно я изложил свои мысли?

Естественно ли звучит то, что я написал, нет ли где ошибок?

3. Навыки общения / письменной речи.

Эссе предназначены также для того, чтобы проверить ваше умение излагать мысли на бумаге и ваши навыки письма.

Например (вам на будущее), консультант по вопросу отбора специалистов говорит: "Ваше эссе не должно характеризовать вас как будущего писателя, филолога или специалиста по экономической безопасности. Вы - будущий лидер, управляющий. Для успеха в бизнесе важно умение хорошо презентовать свои идеи, а способность выразить их на бумаге есть у тех, кто легко общается с другими людьми".

Плохо написанное (представленное) эссе не будет способствовать тому, чтобы вас приняли в бизнес.

4. Индивидуальность.

Эссе должно быть как можно более персонализированным. Скучно читать эссе, которые изобилуют общими фразами - это пустая трата времени.

5. Детали.

Все, что вы напишете в эссе, необходимо подтверждать примерами, делать ссылки на свой опыт, знания. Детали сделают ваши эссе интересными, уникальными, специфичными.

6. Отличительные черты / Неповторимость / Что-то интересное, смешное.

Вам вовсе не обязательно шутить в своих эссе, чтобы сделать их интересными. Однако постарайтесь использовать все имеющиеся в распоряжении средства, чтобы ваши эссе запомнились. Мнение экспертов: "Юмор - великий инструмент, но пользуйтесь им разумно. Саркастический или дерзкий тон часто раздражает. Настоящий юмор - искусство, он является признаком хорошего вкуса".

Методические рекомендации по разбору кейс-ситуаций

Цель использования метода анализа кейс-ситуаций – научиться анализировать проблемную ситуацию – кейс, возникшую при конкретном положении дел, и вырабатывать решение. Также предполагается развитие навыка работы с различными информационными источниками, овладение умением критического осмысления ситуаций, выдвижения и рассмотрения разнообразных альтернатив, обоснованного выбора наиболее предпочтительного, экономически целесообразного решения и представления полученных результатов.

1. Рекомендуется двукратное чтение кейса: один раз, чтобы иметь общее представление и второй раз, чтобы хорошо разобраться в фактах.

2. Анализ ситуации целесообразно начинать с выявления признаков проблемы, составить список проблем, с которыми придется иметь дело;

3. Помнить, что корректная постановка проблемы требует ясности, четкости, а главное четкости формулировки;

4. Успех в решении проблемы зависит от выработки различных способов действий в данной ситуации – альтернатив; поддержка предложений решения проблемы должно осуществляться посредством основательной аргументации.

5. Необходимым условием для принятия окончательного решения является разработка критериев решения проблемы – требований к содержанию альтернатив и их обоснование;

6. При выборе лучшего решения (альтернативы) нужно опираться как на анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на анализ необходимых ресурсов для их осуществления;

7. При составлении программы деятельности нужно ориентироваться на первоначальные цели и реальность ее воплощения.

8. На данном этапе после презентации решений во время общей дискуссии можно рекомендовать обсудить 4 вопроса:

- Почему ситуация выглядит как дилемма?
- Кто принимал решения?
- Какие варианты решения имели место?
- Что надо было делать?

Локальный электронный методический материал

Светлана Владиславовна Саванович

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АПК

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 6,5 Печ. л. 5,9

Издательство федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1