

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

ФГБОУ ВО БРЯНСКИЙ ГАУ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Хохрина О.М.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

Учебно-методическое пособие
для практических занятий и самостоятельной работы магистров
направления подготовки
35.04.04 Агронимия профиль Земледелие

Брянская область 2022

УДК 339.138:338.436 (076)

ББК 65.290-2

X 86

Хохрина, О. М. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы магистров направления подготовки 35.04.04 Агрономия профиль Земледелие / О. М. Хохрина. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2022. - 70 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для магистров направления подготовки 35.04.04 Агрономия профиль Земледелие. В нем представлены основные понятия, вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, практические задания, задания для самостоятельной работы и тесты по темам, предусмотренным учебным планом.

Рецензент: главный экономист-финансист ГКУ Брянской области «Мглинское районное управление сельского хозяйства» Черная Н.С.

Рекомендовано учебно-методической комиссией института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета протокол №1 от 30 августа 2022 г.

© Брянский ГАУ, 2022

© Хохрина О.М., 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АПК	5
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией.....	5
Тема 2. Роль стратегии в принятии оптимальных управленческих решений.....	11
Тема 3. Особенности стратегического менеджмента на предприятиях АПК....	16
Тема 4. Стратегический анализ. Количественный и качественный анализ макросреды организации. PESTE-анализ.....	20
Тема 5. Совместное изучение внешней и внутренней среды организации. Метод SWOT-анализа.....	24
Тема 6. Разработка стратегии развития организации	33
РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	37
Тема 7. Сущность и содержание проектного управления.....	37
Тема 8. Жизненный цикл проекта и его основные фазы.....	41
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА	45
РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АПК	45
Тема 1. Стратегические аспекты управления проектами	45
Тема 2. Внутренняя среда организации. SNW-анализ как инструмент исследования внутренней среды.....	46
Тема 3. Количественный и качественный анализ микросреды организации. Анализ 5 сил М. Портера.....	49
Тема 4. SPACE-анализ как инструмент совместного изучения макро- и микросреды.....	51
РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	56
Тема 5. Цели и стратегия проекта. Окружение проекта. Участники проекта....	56
Тема 6. Управление командой проекта.....	59
Рекомендуемая литература.....	63
Приложение.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент предназначен для управления организациями в условиях высокой нестабильности и неопределенности внешней среды. При этом 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., и, как следствие – слабый приток инвестиций. Первостепенными целями предприятий АПК 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 менеджмент для предприятий агропромышленного комплекса – это обязательное условие их эффективного развития. Вследствие этого специалистам важно уметь применять инструменты стратегического менеджмента в организации на практике.

Практические занятия организуются и проводятся с целью приобретения и совершенствования практических навыков, а также углубления и закрепления полученных теоретических знаний в ходе самостоятельного изучения дисциплины «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК».

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- аналитические инструменты стратегического менеджмента;
- принципы и методы разработки стратегии развития организации;
- современную методологию и технологию управления проектами на всех этапах жизненного цикла;
- методологию управления командой проекта.

Уметь:

- анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними;
- разрабатывать стратегию достижения поставленной цели;
- формулировать цель, задачи, актуальность, значимость проекта;
- выработывая командную стратегию для достижения поставленных целей и задач.

Владеть навыками:

- стратегического анализа и формулирования стратегий развития организации;
- разработки рекомендаций по развитию организации, опираясь на результаты стратегического анализа и планирования;
- разработки концепции проекта в рамках обозначенной проблемы;
- организации и руководства работой команды.

РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АПК.

Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

Стратегическое управление – это набор действий и решений руководства, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, прежде всего, обеспечить нововведения и изменения организации. Перспектива развития организации отражается в ее стратегии.

Практические задания

Задание 1. В таблице 1 приведено сравнение оперативного и стратегического менеджмента.

Таблица 1 - Сравнение оперативного и стратегического менеджмента

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет факторов времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технологии	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

На основе сравнительных характеристик стратегического и оперативного управления, приведенных в табл. 1, сформулируйте определение стратегического менеджмента:

Стратегический менеджмент – это _____

Эволюция стратегического менеджмента

Изменения во внешней среде происходили в направлении от малопо-
движной до быстроменяющейся, неожиданной и непредсказуемой. Под воздей-
ствием этих изменений меняются и принципы управления: от управления на
основе краткосрочных планов до стратегического планирования (рис. 1).

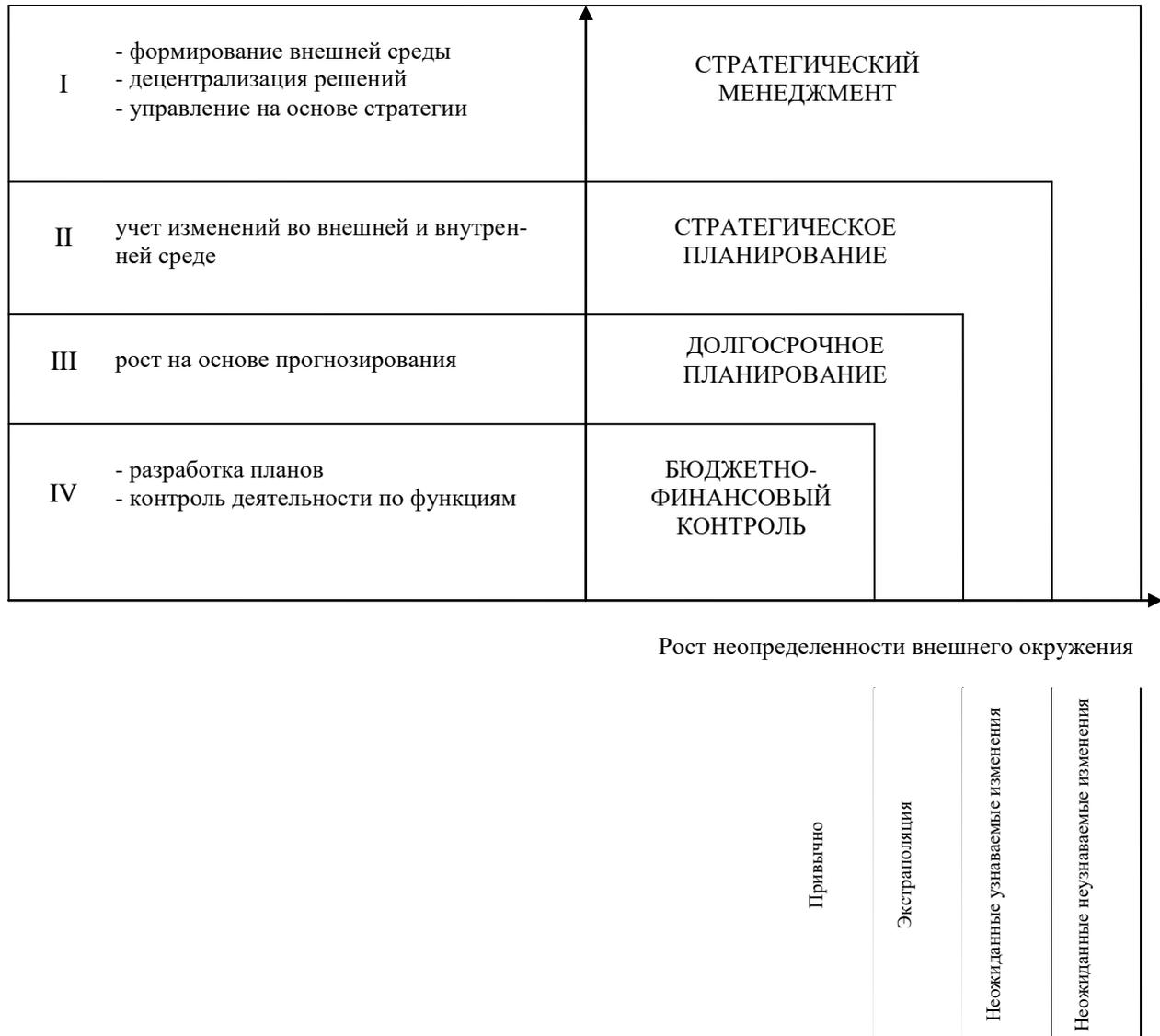


Рис. 1. Исторические и логические этапы формирования стратегического менеджмента

На основе стратегического маркетинга и упреждающего контроля как ответная реакция на воздействия внешней среды видоизменяются и взаимоотношения организации с внешней средой, стиль управления, методы принятия решений, ценностный ориентиры и установки руководителей и сотрудников организации.

Эволюция менеджмента проходит три качественно разных этапа. Общее направление развития менеджмента представлено на рис. 2.

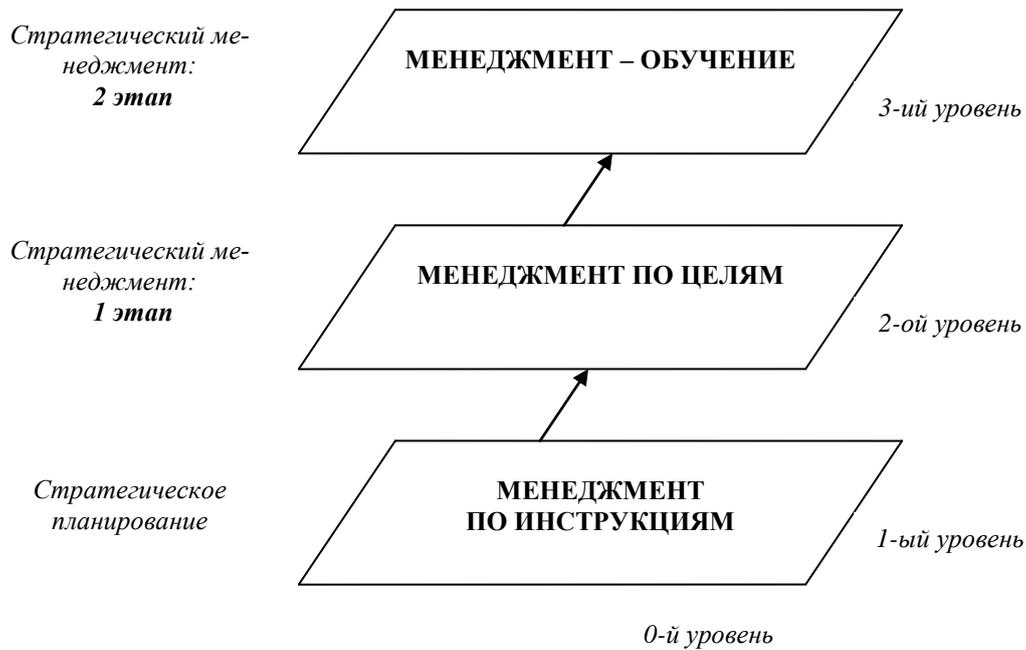


Рис. 2. Эволюция в теории и практике менеджмента

Задание 3. Соотнесите уровни менеджмента и соответствующие им характеристики в таблице 2.

Таблица 2 – Уровни менеджмента и их характеристики

Характеристика	Уровни менеджмента		
	менеджмент по инструкциям	менеджмент по целям	менеджмент-обучение
Внешняя среда			
Продукт			
Рынок			
Взаимоотношения с потребителями			
Характер труда			
Теория			
Власть			
Структура			
Символ			
Отношение к будущему			

Характеристики

1. Внешняя среда:

- стабильная;
- меняющаяся;
- динамичная.

2. Продукт:

- сложный, сделанный под конкретного клиента;

- простой, стандартизированный;
 - относительно сложный, стандартизированный.
3. Рынок:
- массовый, сегментированный;
 - быстро заполняющиеся ниши внутри сегментов;
 - массовый.
4. Взаимоотношения с потребителями:
- покупается все, что производится;
 - партнерство;
 - развитые обратные связи.
5. Характер труда:
- сложный, нетворческий;
 - однообразный, простой;
 - сложный, творческий.
6. Теория:
- П. Дракер, Т. Питерс, С. Арджирис, П. Сенге;
 - Р. Акофф, П. Дракер, Г. Одиорне, А. Райя;
 - А. Смит, Тейлор, М. Вебер.
7. Власть:
- децентрализованная;
 - централизованная;
 - распределенная.
8. Структура:
- неоднородная иерархия;
 - гетерархия, проектно-ориентированная;
 - иерархия.
9. Символ:
- пирамида;
 - матрица;
 - сеть, обучающаяся организация.
10. Отношение к будущему:
- будущее неопределенно в принципе, в этом источник развития;
 - будущее в принципе неконтролируемо;
 - «я контролирую будущее» (будущее достаточно определенное и допускает экстраполяцию прошлого).

Задание 3. Вычеркните лишнее...

В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения, к числу которых можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- изменение внешней среды предприятия;
- внедрение новшеств;
- организационные изменения;

- выход на новые рынки сбыта;
- анализ текущих прогнозов;
- приобретение, слияние предприятий;
- формирование теории принятия управленческих решений.

Задание 4. Приведите примеры стандартных, структурированных, слабоструктурированных и неструктурированных проблем стратегического планирования.

Задание 5. Приведите теоретический обзор термина «стратегический менеджмент» и выделите его различные подходы к толкованию.

Задание 6. Заполните таблицу 3.

Таблица 3 – Основные функции стратегического менеджмента

Функция менеджмента	Содержание

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?
2. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с тактическим и оперативным.
3. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите примеры.
4. Раскройте общие и специфические принципы стратегического планирования.
5. Назовите различия между планом и прогнозом.
6. Охарактеризуйте процесс стратегического менеджмента и его этапы.

Контрольные тесты

1. Стратегический менеджмент как отрасль экономической науки возник:
 - а) в 60-е годы 20 века
 - б) в 70-е годы 20 века
 - в) в 80-е годы 20 века
 - г) в 90-е годы 20 века
 - д) в начале двадцатого века

2. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- а) китайские философы
- б) немецкие военные стратеги
- в) военные стратегии и мыслители
- г) философы древности и военные стратеги

3. Термин «Стратегический менеджмент» возник и стал широко применяться в начале 70-х годов в:

- а) США
- б) России
- в) Японии
- г) Испании
- д) Германии

4. Ключевым звеном стратегического управления является:

- а) стратегическое планирование
- б) управление путем ранжирования стратегических задач
- в) управление посредством выбора стратегических позиций

5. Стратегический менеджмент - это:

- а) искусство
- б) процесс принятия решений
- в) наука об управлении сложными объектами
- г) наука и технология стратегического управления

6. Стратегический менеджмент основывается на:

- а) постановке оптимистических целей развития фирмы
- б) процессе реализации стратегии, ее оценке и контроля
- в) констатации тенденций развития национального хозяйства
- г) экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы

7. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

- а) планирование, организация, руководство и контроль
- б) социальное планирование, координация, контроль и мотивация
- в) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивацию

8. Цели стратегического менеджмента:

- а) исполнение бюджета
- б) прогнозирование будущего
- в) стратегическое мышление
- г) реакция на внешние перемены
- д) использование изменений для создания благоприятных возможностей развития

9. Объектами стратегического менеджмента являются:

- а) маркетинг
- б) мотивация
- в) производство
- г) исследование и развитие
- д) различные виды стратегий организации

10. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- а) деловой
- б) операционный
- в) корпоративный
- г) функциональный

Тема 2. Роль стратегии в принятии оптимальных управленческих решений

Стратегические решения - это управленческие решения, для которых характерны следующие ключевые особенности:

- ориентированы на долгосрочный период и закладывают фундамент для принятия оперативных решений и тактической деятельности;
- сопряжены с неопределенностью, связанной с непредсказуемостью изменений во внешней и внутренней среде;
- требуют вовлечения большого объема ресурсов (финансовых, интеллектуальных и трудовых);
- отражают представления высшего руководства о будущем предприятия.
- помогают организации взаимодействовать с внешней средой;
- способствуют приведению в соответствие активностей организации с имеющимися ресурсами;
- дают представление о планируемых изменениях в работе предприятия;
- характеризуются высокой степенью неопределенности и содержанием большого количества допущений;
- требуют комплексного всестороннего подхода к организации управления организацией;
- оказывают влияние на формирование ресурсной базы и организацию оперативной деятельности.

Практические задания

Методические указания. Принятие управленческих решений на основе метода пошагового разбора ситуаций.

Общая схема анализа ситуаций:

1. Краткое изложение событий
2. Проблема (краткая формулировка задач)
3. Характеристика действующих лиц (описание их достоинств и недостатков)
4. Хронология событий
5. Конфликт
6. Варианты решения проблемы (достоинства и недостатки каждого из предложенных вариантов)
7. Рекомендации
8. План по осуществлению выбранного варианта действий

Задание 1 (с методическими пояснениями) Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft, наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape. Однако Linux – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, - говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, - это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

Linux- это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен. Так как называемое программное обеспечение open-source создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации. Поскольку Linux бесплатна, наиболее сильное преимущество Microsoft – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рынке операционных систем подстегивает Linux, так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Что бы вы предложили руководству Microsoft для нейтрализации угрозы Linux?

Представим анализ данной ситуации по общей схеме:

1. Краткое изложение событий

Компания Microsoft Corp. теряет рынок, так как на нем существует достойный конкурент – компания Linux. Главное преимущество Linux - альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно.

2. Проблема

- предложить руководству Microsoft вариант решения проблемы угрозы Linux

- дать рекомендации по осуществлению варианта решения проблемы

3. Характеристика действующих лиц

Компания (операционная система) Microsoft, которая является знаменитой, качественной, недорогой, но исходные кода закрыты.

Linux, которая является альтернативной операционной системой с доступными исходными кодами, но отсутствует тех. поддержка

4. Хронология событий

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft, наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как пра-

вильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape

5. Конфликт

Компания Microsoft теряет рынок из-за невнимания к конкурентам

6. Варианты решения проблемы

-часть продуктов/опций сделать бесплатными, но тогда компания теряет выручку, увеличив рынок;

-открыть часть кода, без возможности передавать как open-source, при этом возможен отказ клиентов от поддержки;

-провести рекламу достоинств Microsoft, но это потребует дополнительных затрат;

- четко реагировать на улучшение позиций Linux, в целом можно изменив маркетинговую политику без существенных затрат.

7. Рекомендации

Проверить варианты решения проблем на части клиентов и выявить ключевые преимущества и перспективы на том или ином сегменте рынка.

В итоге, мы выбираем последний вариант решения проблемы, а именно, четко реагировать на улучшение позиций Linux, в целом можно изменив маркетинговую политику без существенных затрат.

Остальные варианты могут привести к более существенным затратам и к потере выручки.

План по осуществлению выбранного варианта действий

1. Проверить рекомендацию на различных сегментах рынка
2. Оценить эффективность выбранной рекомендации на том или ином сегменте рынка
3. Внедрить рекомендацию с учетом анализа пробных действий.

Задание 2. Руководитель крупного подразделения предприятия АПК столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем, чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Предположите, как это ему удалось? Как бы поступили Вы?

Анализ ситуации представить, используя метод пошагового разбора ситуаций.

Задание 3. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет.

Упражнение сначала выполняется индивидуально (10-15 мин), а затем в малых группах (15-20 мин). При выработке группового решения нельзя пользоваться методами голосования или переговоров. В малых группах должно обсуждаться различие между программированными и ^программированными

решениями, и в каждом случае обсуждение должно продолжаться до тех пор, пока часть участников не согласится с одним из решений. В заключение в аудитории под руководством преподавателя проводится обсуждение групповых результатов, и подводятся итоги (15-20 мин).

Список решений:

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годового задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Вопросы для обсуждения

1. Какие обстоятельства обусловили резкое возрастание значения стратегического управления.
2. Укажите факторы, влияющие на принятие стратегических решений.
3. Перечислите особенности стратегических решений.
4. Опишите типовые стратегические решения.
5. Какие методы принятия стратегических решений используются при реализации базовых процессов управления?

Контрольные тесты

1. Этапами процесса стратегического управления фирмой являются:
 - а) расстановка кадров предприятия
 - б) координация деятельности работников
 - в) анализ окружающей среды предприятия
 - г) формулирование ее стратегии, ее реализация и контроль
2. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

- а) поиск сферы деятельности
- б) выбор стратегии выживания
- в) выбор структуры организации

3. Генеральная программа действия организации, основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь, ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей, представляет собой:

- а) стратегию
- б) оперативный план
- в) оперативное управление
- г) долгосрочное планирование
- д) тактику функционирования организации

4. К числу стратегических решений можно отнести:

- а) выход на новые рынки сбыта
- б) замену средств связи и коммуникации
- в) внесение изменений в выпускаемую продукцию
- г) изменение структуры производства и управления
- д) новые формы и способы рекламы выпускаемой продукции

5. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:

- а) принимаются регулярно
- б) принимаются оперативно
- в) относятся к типу высокоструктурированных
- г) не требуют высокой квалификации лица, принимающего решение
- д) принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации лица, принимающего решения

6. Изложите основное требование к управленческому решению.

б) иметь четкую целевую направленность.

- а) должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.
- в) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
- г) должно быть своевременным.

7. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

- а) решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
- б) решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
- в) решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.
- г) решение, направленное на совершенствование управления производством.

8. Организационное решение – это:

- а) совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.
- б) выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.
- в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
- г) решение, связанное с реструктуризацией организации.

9. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.

- а) запрограммированные.
- б) организационные.
- в) запрограммированные.
- г) стандартные.

Тема 3. Особенности стратегического менеджмента на предприятиях АПК

Сельское хозяйство имеет более низкую доходность по сравнению с другими отраслями, высокую капиталоемкость, продолжительный период оборота капитала и т.д. Это означает, что данная отрасль будет притягивать капиталы и потоки инвестиций далеко не в такой степени, как другие сферы народного хозяйства.

Стратегическое управление сельскохозяйственными предприятиями имеет свои **особенности**.

Факторы, влияющие на стратегическое управление сельскохозяйственными предприятиями, перечислены в таблице 4.

Таблица 4 - Факторы, влияющие на стратегическое управление сельскохозяйственными предприятиями

Фактор	Влияние фактора
Природно-климатические условия	Природная среда непосредственно влияет на деятельность производителей, а не косвенно, как для промышленных предприятий.
Территориальная рассредоточенность производства	Несвоевременная корректировка выбранных стратегий на всех уровнях управления, запаздывание принятия оперативных решений
Сезонность	Реализация выбранных стратегий сельскохозяйственными производителями сопряжена с высоким уровнем риска
Ограниченная диверсификация сельскохозяйственной продукции	Диспаритет цен на продукцию сельского хозяйства и промышленную продукцию для сельского хозяйства
Многообразие организационно-правовых форм хозяйствования	Разная степень и сила воздействия внешних факторов

Практические задания

Задание 1. Используя рекомендуемую литературу, также сайты сети Интернет необходимо выполнить следующие задания:

1. Проработать основные статьи Федерального закона от 28.06.2014 года №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

2. Составить презентацию основных положений ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»

В презентации основной упор обучающийся делает на следующее:

- временной период стратегического планирования;
- определение стратегии;

Задание 2. Используя рекомендуемую литературу, также сайты сети Интернет необходимо выполнить следующие задания:

1. Проработать основные положения «Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года».

2. Составить презентацию основных положений ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Задание 3. Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Искусственный Интеллект для молочных ферм

В 2018 году компания «Мустанг Технологии Кормления» в партнерстве с «АЛАН-ИТ» разработала систему Искусственного Интеллекта (ИИ) на платформе Microsoft, предназначенную, в частности, для планирования эффективности кормления КРС.

Система решает большое количество задач и следит за основными процессами на ферме, а именно:

- проводит онлайн-мониторинг процесса производства молока;
- следит за стадом: воспроизводством, болезнями и выбытием;
- формирует аналитические отчеты;
- определяет факторы, которые влияют на производство, например, температуру, рационы;
- прогнозирует производство молока и поголовья;
- выстраивает системы мотивации персонала на основе производственных данных;
- выявляет малопродуктивных коров;
- определяет, как персонал влияет на процесс производства молока.

Каждому животному в системе присваивается индивидуальный номер, благодаря которому можно увидеть все данные с момента рождения: отелы, вакцинации, периоды лечения, группы, в которые оно переводилось, количество молока за каждую лактацию, как проходили отелы, какого пола родился теленок, кем корова была осеменена. Ответственные сотрудники получают уведомление в случае, если с животным что-то не так: несвоевременная дойка, недостаточное количество еды или воды, проблемы со здоровьем. Программа присылает уведомление о проблеме прямо на телефон, планшет или компьютер.

Программа гарантирует правильный состав рациона и рассчитывает, во сколько обойдется кормление каждой коровы. Кроме того, в системе ИИ можно выяснить стоимость кормления одной коровы на литр произведенного ей молока и оптимизировать процесс кормления.

Программа также позволяет отслеживать, сколько животному требуется энергии. Температурные датчики сигнализируют, когда меняется температура, чем дают понять, что рацион требуется усилить или ослабить в зависимости от потребностей коровы в этот период. Кроме того, с помощью установленных камер видеоидентификации можно проконтролировать своевременность и порядок загрузки кормов на кормораздаче.

Обеспечивать сбалансированный рацион позволяют отчеты, которые получают сотрудники предприятия. Они формируются на основе данных, полученных с камер наблюдения, которые в свою очередь фиксируют частоту подходов животного к кормовому столу, количество выпитой им воды и признаки дискомфорта у коровы.

Действия сотрудников тоже контролируются: система считает количество ручных подключений у каждой доярки, определяет, правильно ли подготовлена корова к доению, фиксирует время ухода с работы. Это позволяет руководству держать под контролем все производственные процессы и выстраивать систему мотивации коллектива.

Сотрудники предприятия имеют возможность наблюдать за всеми показателями на предприятии в режиме онлайн, поскольку в аналитических отчетах, формируемых ИИ мгновенно, доступна вся информация по надоям, рационам и данным температурных датчиков. Так, например, можно оперативно определить причину снижения надоев, не привлекая квалифицированных специалистов, у которых на решение этой задачи уйдет несколько дней.

Помимо всего перечисленного, система собирает данные и из других программ, камер видеонаблюдения и 1С. Эта информация полезна для ветеринаров, зоотехников, работников складских помещений, отдела закупок и бухгалтерии.

В системе ИИ возможно создать «виртуальную ферму» - копию реального предприятия – и загрузить в нее показатели хозяйства. Этот инструмент смоделирует все бизнес-процессы предприятия и составит реалистичные прогнозы на будущее по всем ключевым показателям. Виртуальная ферма определяет критические области и предлагает управленческие решения, экономит время руководителей и специалистов предприятия, повышает эффективность и оптимизирует процессы.

Стоит отметить, что клиентам компании «Мустанг Технологии Кормления» система ИИ внедряется на предприятии бесплатно. Любой сотрудник может пользоваться программой через телефон, планшет или компьютер после выгрузки всех данных и тестирования.

Вопросы к ситуации:

1. Оцените стратегию, реализуемую компанией, в чем её преимущества и недостатки?
2. Какие факторы внешней и внутренней среды содействовали успешному развитию компании?
3. В чем заключаются сильные и слабые стороны предприятия?

Вопросы для обсуждения

1. Чем обусловлена необходимость стратегического управления отраслью АПК?
2. Перечислите факторы, влияющие на стратегическое управление сельскохозяйственными предприятиями.
3. Какие три сферы включает в себя АПК?
4. Какие особенности, обусловленных спецификой сельскохозяйственного производства, имеет АПК?

Контрольные тесты

1. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:
 - а) цели планирования
 - б) структура управления
 - в) разработка этапов планирования
2. Процесс стратегического планирования включает:
 - а) мотивацию
 - б) изучение рынка
 - в) выбор стратегии
 - г) реализацию плана
 - д) формулировку целей и задач
 - е) определение уровней иерархии
 - ж) оценку возможностей и альтернативных вариантов
3. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:
 - а) стратегия работы отдельного исполнителя
 - б) стратегия работы отдельного подразделения
 - в) стратегия предприятия по всем его направлениям
4. Результатом системы стратегического планирования является определение:
 - а) финансового плана и плана закупок
 - б) финансового плана, стратегий сбыта
 - в) планов маркетинга, производства, бизнес-план
 - г) миссии, целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ
5. Стратегический план предприятия - это:
 - а) документ с параметрами развития предприятия
 - б) прогноз будущих направлений деятельности предприятия
 - в) определенные задания для всех видов деятельности предприятия
 - г) долговременный план, в котором сформулированы задачи развития предприятия
6. Процесс, одной из основных составляющих которого является определение миссии, цели организации, называется:
 - а) управлением
 - б) планированием

в) регулированием

г) использованием

д) прогнозированием

7. Экстраполяция в системе стратегического управления - это:

а) оценка внутренних переменных организации

б) перенесение прошлых тенденций в будущие периоды

в) управление посредством выбора стратегических позиций

8. Совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу – это:

а) система управления

б) структура управления

в) портфель предприятия

г) конкурентное преимущество

д) стратегическая единица бизнеса

9. Сбалансированный портфель компании обеспечивает правильное сочетание:

а) инвестиций в инновационные проекты

б) предоставляемых на рынке товаров и услуг

в) развивающихся, зрелых отраслей хозяйствования и отраслей, переживающих спад

г) подразделений, испытывающих потребность в капитале, с хозяйственными единицами, располагающими избытком капитала

10. Основной отличительный признак стратегической бизнес-единицы:

а) ориентация на другие подразделения

б) зависимость от других подразделений

в) соответствие условиям внешней среды

г) соответствие возможностям предприятия

д) относительная рыночная независимость от других подразделений

Тема 4. Стратегический анализ. Количественный и качественный анализ макросреды организации. PESTE-анализ

Стратегический анализ позволяет оценить внутренние возможности организации, ее ресурсный потенциал, определить влияние факторов внешней среды на финансово-хозяйственную деятельность, оценить положение на рынке, выявить конкурентные преимущества и неиспользованные резервы, а также обосновать управленческие решения по корректировке действующей **стратегии** предприятия.

Любая организация функционирует во внешней среде. **Внешняя среда (макросреда)** – это те организации, люди, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых им целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профсоюзы, торговые организации, общества потребителей, правительственные органы, а также социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность

организации, определяют стратегически важные решения (экономические, политические, правовые, социально-культурные, технологические, экологические, физико-географические факторы).

Исследование макросреды организации. PESTE-анализ

Методические пояснения. Для анализа макроокружения, т.е. внешней среды косвенного воздействия, целесообразно пользоваться методикой PESTE-анализа.

Данный метод является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании факторов 5 групп: политических и правовых (Polisy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических и технологических (Technology) и экологических (Ecology).

Политические факторы:

- изменения законодательства, влияющие на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т.д.);
- налоговая политика государства, региона;
- отношения с национальными и региональными властями;
- политика приватизации, регулирования бизнеса;
- уровень политической стабильности в стране / регионе;
- приближение выборов государственных и местных властей (президент, дума и т.д.)...

Экономические факторы:

- общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);
- динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т.д.);
- цикл деловой активности;
- перспективы экономического роста в вашей и других отраслях;
- изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т.д.);

Социальные факторы:

- демографические изменения;
- изменения в базовых ценностях;
- изменения в уровне жизни;
- изменения в стиле жизни;
- изменения вкусов и предпочтений потребителей;
- изменения в уровне образования;
- отношение к работе и отдыху;
- изменение структуры доходов;
- изменение отношения к отрасли... Технологические факторы:
- государственная политика в отношении технологий;
- новые открытия и возможность их применения в вашей отрасли или смежных отраслях;

- значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;
- скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;

- изменения в коммуникационных технологиях;
- появление новых материалов;
- тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли.

Анализ экологической компоненты макроокружения направлен на выявление экологических проблем в окружающей среде.

На практике анализируются те факторы, которые являются значимыми для данной отрасли и конкретной фирмы. От того, насколько правильно были подобраны факторы, зависит качество PESTE-анализа.

Заключительным этапом проведения PESTE-анализа является обобщение результатов оценки факторов внешней среды косвенного воздействия и расчет степени важности факторов на деятельность предприятия.

Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность для отрасли - X [0;3];
- влияние на организацию - Y [0;3];
- направленность влияния - Z [-1;+1].

Затем рассчитывается степень важности каждого фактора косвенного воздействия на деятельность предприятия: $S=X*Y*Z$ (данный показатель колеблется в пределах от -9 до +9) (табл. 5).

Таблица 5 - Обобщение результатов оценки факторов внешней среды косвенного воздействия

№	Факторы	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияния (Z)	Степень важности $S=X*Y*Z$
Политические и правовые факторы					
Экономические факторы					
Социальные факторы					
Технологические и технические факторы					
Экологические факторы					
	ИТОГО	-	-	-	

Заключительным этапом является количественная оценка степени влияния косвенной среды в целом на деятельность предприятия. Для этого сумма

показателей по каждому фактору умножается на степень воздействия (важности) и получают определенный интервал.

Затем рассчитывают интегральную оценку, сложив силу воздействия по каждому показателю; рассчитанный показатель попадает в интервал, который соответствует неблагоприятной, стабильной или же благоприятной степени воздействия внешней среды косвенного воздействия на деятельность организации (рис. 3).

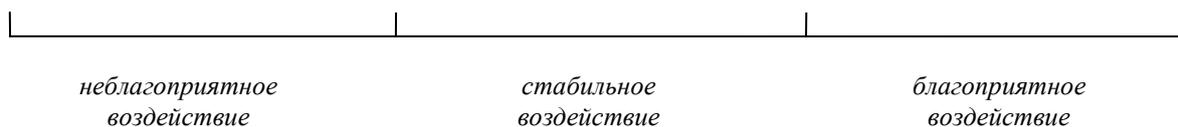


Рис. 3. Степень воздействия внешней среды косвенного воздействия на деятельность организации

В итоге делается вывод о степени влияния внешней среды косвенного воздействия на деятельность предприятия.

Задание 1. Выполнить PESTE-анализ компании АО «Брянскпиво». Информация для анализа представлена в приложении 1-4 и на сайте <https://bryanskpivo.ru/>. Сделать выводы относительно стратегии развития компании.

Задание 2. Выполнить PESTE-анализ на примере предприятия АПК. Для получения информации о деятельности предприятия возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные составляющие внешней среды.
2. Охарактеризуйте типы внешней среды.
3. Как происходит оценка условий макросреды и осуществляется прогноз ее влияния на реализацию стратегии предприятия?
4. Как микросреда влияет на выбор стратегии предприятия?
5. Какие методы реагирования на изменения внешней среды могут быть использованы компаниями в различных ситуациях?
6. Назовите инструменты стратегического анализа внешней среды организации.

Тема 5. Совместное изучение внешней и внутренней среды организации. Метод SWOT-анализа

Стратегический анализ внешней и внутренней среды направлен, в первую очередь, на изучение двух групп факторов: условий в отрасли и положения на рынке, сильных и слабых сторон. Стратегические решения связаны скорее с внешними, чем с внутренними проблемами организации, в особенности решениями по выбору номенклатуры продукции и сегментов рынка.

Как основной инструмент регулярного стратегического управления, чаще всего применяют матрицу «качественного» стратегического анализа (SWOT). SWOT-анализ – это анализ, в основе которого лежит исследования сильных характеристик организации, слабых сторон, а также возможностей и угроз, исходящие из внешней среды.

Применяемый для анализа среды метод SWOT – сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats) - является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации.

Матрица SWOT-анализа предоставляет руководителям организации структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения. Самое привлекательное, в этом методе стратегического анализа то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками организации на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

Методические пояснения. Технология SWOT-анализа заключается в характеристике внешней среды (с выделением возможностей и угроз) и внутренней среды (с выделением сильных и слабых сторон) предприятия (табл. 6).

Таблица 6 – SWOT-анализ исследуемой организации

Внутренняя среда организации	Внешняя среда организации
Слабые стороны:	Возможности:
Сильные стороны:	Угрозы:

После построения конкретного списка слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, необходимо определить стратегические и тактические возможности организации (табл. 7).

Таблица 7 – Стратегические и тактические возможности организации

Наименование комбинаций квадрантов SWOT-матрицы	Номера позиций в квадрантах комбинаций	Стратегические и тактические возможности
Поле сильных сторон и возможностей		
Поле слабых сторон и возможностей		
Поле сильных сторон и угроз		
Поле слабых сторон и угроз		

Целесообразно в рамках SWOT-анализа произвести сравнение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность фактора для предприятия [1 ;5];
- оценка состояния фактора [1;5].

Данные количественного SWOT-анализа заносятся в таблицу (табл. 8).

Таблица 8 – Матрица оценки факторов окружения организации

Факторы	Важность	Оценка состояния	Результат
S (сильные стороны)			
W (слабые стороны)			
O (возможности)			
T (угрозы)			

Количественная оценка каждой SWOT-ячейки, приведенная в таблице, более наглядно будет выглядеть на рис. 4.

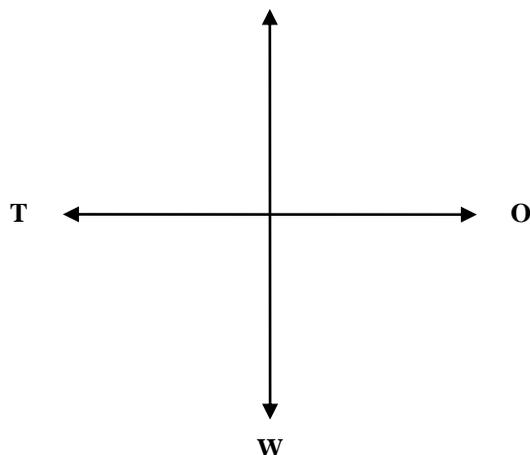


Рис. 4. Количественная оценка ячеек матрицы SWOT-анализа

Заключительным этапом проведения количественного SWOT-анализа является сравнение сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.

Практические задания

Задание 1. Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Проведение SWOT-анализа для производственной организации Акционерное общество «Опытный завод «Микрон»

Акционерное общество «Опытный завод «Микрон» - расположено в промышленном центре Псковской области, городе Великие Луки. Площадь производственного комплекса составляет 24000 м², мощностью 380000 условных секций стеллажей в год. На сегодняшний день площадь производственного комплекса составляет 24000 м. кв., мощность производства металлических стеллажей составляет 750000 паллетомест в год. Использование автоматизированных прокатных линий, покрасочных камер, высокоточного специализированного оборудования гарантирует продажу стеллажей высокого стандарта качества.

Опытный завод «Микрон» - один из ведущих российских производителей, специализирующийся на выпуске стеллажей для продовольственных и непродовольственных секторов торговли, распределительных центров и различных видов складов. Это предприятие с полным производственным циклом: от кроя листового металла до покраски готовых изделий порошковыми красками, производственные мощности которого способны удовлетворит растущие потребности в современном торговом и складском оборудовании. С 2015 г. «Микрон» входит в Национальную ассоциацию производителей стеллажей и складского оборудования. Ассортимент компании «Микрон» включает более 3000 единиц деталей, из которых изготавливается складское оборудование. Осуществляется продажа стеллажей, оснащенных дополнительными конструкциями – L- и T-образными опорами, делителями палетного ряда, торцевыми секциями и т.п. В

ассортименте имеются универсальное, торговое и складское оборудование, пристенные, островные, усиленные металлические стеллажи, подходящие для складов любой площади и конфигурации.

Изготовление и покраска деталей металлических складских стеллажей выполняется на 18 автоматических линиях, поставляемых из Италии и Германии. Производство завода оснащено новым технологическим оборудованием: лазерами Salvagnini мощностью 3 и 2 кВт, прессами Vimercati с усилием от 50 до 100 тонн, роботом для сварки Motoman и т.д. Металлические стеллажи складские изготавливаются в срок от 1 недели. Современное оборудование обеспечивает длину окраски деталей до 12 м.

Низкая стоимость складских стеллажей достигается за счет использования Производственной системы Микрон и «Галактика ERP». Они обеспечивают минимизацию потерь в процессе изготовления складского оборудования.

За последние 5 лет завод увеличил объемы своего производства в несколько раз. Кроме того, на заводе внедрена и постоянно прогрессирует система «Бережливое производство», внедрённая в 2005 г. Сотрудники завода постоянно обновляют и совершенствуют свои знания и навыки.

В 2009 году «Опытный Завод «Микрон» успешно прошел ресертификационный аудит на соответствие действующей системы менеджмента качества (СМК) требованиям международного стандарта ISO 9001:2000.

Результаты деятельности предприятия представлены в табл. 9.

Таблица 9 - Анализ финансовых результатов деятельности АО «ОЗ «Микрон»

Показатели	Год			2020 г. к 2018 г., %
	2018	2019	2020	
Выручка от продаж товаров, тыс. руб.	1743621	2129420	3327474	190,84
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1115445	1435082	2341030	В 2,1 раза
Валовой доход, тыс. руб.	628176	694338	986444	157,03
Расходы на продажу, тыс. руб.	128214	164646	249927	194,93
Прибыль от продаж, тыс. руб.	343192	373988	600701	175,03
Прочие расходы, тыс. руб.	28466	94479	119476	419,71
Прочие доходы, тыс. руб.	13203	118555	134379	1017,79
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	321266	398064	615604	191,62
Рентабельности продаж, %	19,68	17,56	18,05	-1,63

Очевидно, что деятельность исследуемого предприятия, в период с 2018-2020 г., является прибыльной. За рассматриваемый период наблюдается положительная динамика увеличения показателей. Выручка от продажи товаров выросла на 90,8%, валовой доход увеличился на 57%. Однако в 2020 г. рентабельность продаж снизилась на 1,63 процентных пункта в сравнении с периодом 2018 г.

Производственная система Микрон построена на принципах, позволяющих полностью исключить потери, является инструментом для реализации этой концепции менеджмента.

1. Цель системы производства Микрон.

Поставить более хороший продукт по более низкой цене, в нужное время, возможно большему количеству людей.

2. Два столпа системы производства фирмы «Микрон»

Точно вовремя – и со станка выходят только годные детали

- производство только качественных стеллажей;
- производство при постоянно снижающейся себестоимости (полное устранение потерь);
- создание мощной структуры рабочих мест, способных быстро справляться с изменениями.

3. Точно вовремя

Путем устранения потерь и повышением эффективности работы «производить и поставлять только необходимые позиции в необходимом количестве и когда необходимо».

4. Со станка выходят только годные детали.

Суть в том, что при обнаружении отклонений от нормального хода рабочего процесса и, в первую очередь бракованной детали, рабочий сам должен нажать кнопку, останавливающую станок. Остановкой станка достигается всеобщая информированность об этом и скорейшее исправление ситуации. Обучают рабочих обязательно останавливать станок и отвечают за это мастера производственных участков и начальники цехов.

1. Всегда изготавливать 100% качественный продукт

2. Предотвращать неполадки оборудования

5. Добиться качества

Концепция качества – позиция, которая требует наибольшего внимания.

Её основные положения – «встроить качество в каждый процесс».

АО «ОЗ «Микрон» тесно работает с дистрибьюторскими организациями. Основные дистрибьюторы АО «ОЗ «Микрон»: Санкт-Петербург (Компания «Лэнд», ООО «Компания Балттех», ООО «Эйкул», Компания «Вест», Компания «Агрохолод»; ООО «Альянс»); Москва (ООО «Хладон-Пром», Компания «Город стеллажей», ООО «Торговое оборудование», Компания «TASRetail&Horesa»); Саратов (ООО «Ресурс Комплект Сервис»); Ижевск (ТД «Арктул-Сервис»); Минск (ООО «Мэтр Заславль», КОМПАНИЯ «Динаклом»); Смоленск (ГК «Фирма ОБЩЕПИТ»); Челябинск (Компания «ТТ Урал», ООО «Юнитек-Трейд»); Пенза (ООО «Торгтеххолод»).

Опытный завод «Микрон» активно занимается экспортом собственной продукции в страны СНГ: Беларусь (ЧУП «Диналком», ООО «Мэтр»), Казахстан (ТОО «ТТО Sara&Co»).

Наличие большого количества дистрибьюторов говорит о высоком спросе на выпускаемую предприятием продукцию. Розничные торговые сети, как покупатели стеллажей ОЗ «Микрон», представлены следующими компаниями: *Пятёрочка, Перекресток, Копейка, Патерсон, Вапаната, Метрика, Монетка, Эксперт, Чудодом, Дикси, Кика, Магнит, М.видео, Телемакс, ОфисМаг, Зеленый перекресток, Лента.*

Большое количество розничных магазинов, оснащенных оборудованием ОЗ «Микрон», говорит о том, что продукция завода пользуется спросом не

только у оптовиков, но и у более мелких покупателей. Следовательно, можно сделать вывод, что ЗАО «ОЗ «Микрон» работает как напрямую с торговыми сетями, а также с дистрибьюторами и единичными несетевыми магазинами. Это способствует в полном объеме реализовывать продукцию завода.

Технико-экономические показатели АО «ОЗ «Микрон» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Технико-экономические показатели АО «ОЗ «Микрон»

Показатели	Год			2020 к 2018, %
	2018	2019	2020	
Выручка от продаж товаров, тыс. руб.	1 743 621	2 129 420	3 327 474	190,84
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1 115 445	1 435 082	2 341 030	В 2,1 раза
в том числе:				
Затраты на производство продукции, тыс. руб.	604 819	634 721	902 342	149,19
Затраты на складирование и обслуживание центрального склада, тыс. руб.	22 178	27 204	29 175	131,55
Затраты на хранение готовой продукции, тыс. руб.	31 451	35 617	54 071	171,92
Затраты на транспортировку продукции, обслуживание парка машин, тыс. руб.	89 112	112 044	117 031	131,33
Валовой доход, тыс. руб.	628 176	694 338	986 444	157,03

За последние 3 года затраты на производство стеллажного оборудования выросли в 1,5 раза. Затраты на складирование и обслуживание центрального склада – на 31,5%, на хранение готовой продукции – на 71,9%. Это вызвано тем, что на предприятии были введены в эксплуатацию новые складские помещения с более современным оснащением и складским оборудованием.

Транспортные расходы выросли в 2020 году по отношению к 2018 г. на 31,3%. Это вызвано увеличением и числа потребителей данной продукции, и ростом стоимости на горюче-смазочные материалы и увеличением транспортного пробега парка машин, которые имеются на предприятии. Однако следует заметить, что расходы на транспортировку продукции, обслуживание парка машин росли медленнее, чем выручка, получаемая от продаж исследуемой компании.

Основные конкуренты АО ОЗ «Микрон»:

- ООО «ЗЕНИТ», Москва
- ООО «РУСЬ», Кострома
- ООО «КИФАТО», Москва
- «ЛА ФОРТЕЗА», Италия
- «МОДЕРН ЭКСПО», Украина

Конкурентная борьба предприятий по производству стеллажей в г. Москва характеризуется высокой степенью насыщенности и быстро реагирует на изменение конъюнктуры. Конкурирующие предприятия стали уделять больше внимания качеству продукции и сервису, а также информационно-рекламной составляющей продвижения товара.

Вопросы к ситуации:

1. Какими сильными сторонами обладает предприятие, каковы слабые стороны предприятия?
2. Дайте оценку внутренней среды предприятия.
3. Выявите угрозы и возможности предприятия.
4. Согласно проведенному SWOT-анализу дайте рекомендации по дальнейшему развитию АО «Опытный завод «Микрон»

Задание 2. Выполнить стратегический SWOT-анализ компании АО «Брянскпиво». Информация для анализа представлена в приложении 1-4 и на сайте <https://bryanskpivo.ru/>. Сделать выводы.

Задание 3. Выполнить стратегический SWOT-анализ предприятия АПК, данные о деятельности которого размещены в свободном доступе в сети Интернет.

Вопросы для обсуждения

1. Какова роль и назначение анализа внутренней среды в системе стратегического управления организацией?
2. Раскройте содержание стратегического потенциала организации.
3. В чем основное назначение стратегического анализа издержек и цепочки ценностей М. Портера?
4. Какие методы используются для анализа внутренней среды организации?

Контрольные тесты к темам 4 и 5

1. Целью анализа стратегических факторов является выявление:
 - а) проблем развития бизнеса
 - б) угроз и возможностей среды
 - в) стимулов развития производства
 - г) сильных и слабых сторон организации
 - д) причин низкой конкурентоспособности выпускаемой продукции
2. Внешняя среда организации - это:
 - а) группа организаций в той же отрасли
 - б) группа организаций в смежных отраслях
 - в) условия функционирования организации
 - г) комплекс факторов ее окружающей среды
 - д) вся совокупность факторов, ее окружающих
3. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность, исходя из того, что:
 - а) окружение не будет изменяться
 - б) в окружении постоянно будут происходить изменения
 - в) в окружении не будет происходить качественных изменений

4. Для выявления политических, экономических, социальных, технологически и экологических факторов внешней среды в стратегическом менеджменте применяют:

- а) EFAS-резюме
- б) SNW - анализ
- в) SWOT-анализ
- г) PESTE-анализ
- д) SPACE-анализ

5. Факторы внешней среды:

- а) конкуренты
- б) персонал организации
- в) организационная культура
- г) организационная структура
- д) сила менеджмента компании

6. Какие факторы, перечисленные ниже, вы отнесете к макроокружению:

- а) природная среда и ресурсы
- б) политические процессы
- в) организационная культура
- г) рынок сбыта
- д) потребители
- е) маркетинг

7. Источник ресурсов организации:

- а) микросреда
- б) макросреда
- в) внешняя среда
- г) внутренняя среда
- д) стратегическое планирование

8. Фирма, выполняющая для организации заказы по осуществлению рекламных услуг, относится к среде:

- а) мезо-среде
- б) внутренней
- в) общественной
- г) непосредственное деловое окружение
- д) внешней среде косвенного воздействия

9. Отношения организации с конкурентами выступает как фактор:

- а) макросреды
- б) микросреды
- в) внутренней среды
- г) общественной среды

10. Какие факторы, перечисленные ниже, вы отнесете к непосредственному окружению:

- а) подрядчики
- б) конкуренты
- в) рынок сбыта
- г) производство

д) состояние экономики

е) персонал организации

11. Составляющие микросреды организации:

а) политику страны

б) экономику страны

в) группы потребителей

г) контактные аудитории

д) природные особенности страны

12. Составляющие внешней среды прямого воздействия:

а) политика страны

б) конкуренты

в) экономика страны

г) персонал организации

д) уровень менеджмента организации

13. Для анализа внешней среды прямого воздействия в стратегическом менеджменте применяют:

а) EFAS-резюме

б) SNW - анализ

в) SWOT-анализа

г) модель ADL-LC

д) модель 5 сил Портера

14. Среди сил Портера присутствуют:

а) сила государственного регулирования

б) сила менеджмента компании

в) товары-заменители

г) сила потребителей

д) прочие

15. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?

а) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами

б) темпы инфляции и нормы налогообложения

в) уровень специализации поставщика

г) все вышеперечисленные факторы

16. 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

17. Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды используют:

а) EFAS-резюме

б) SNW - анализ

в) матрицу BCG

г) SWOT-анализ

д) PESTE-анализ

18. Для привлекательных отраслей в стабильном окружении согласно методике SPACE характерна:

- а) защитная позиция
- б) агрессивная позиция
- в) нейтральная позиция
- г) конкурентная позиция
- д) консервативная позиция

19. В теории менеджмента выделяют следующие элементы внутренней среды организации:

- а) персонал организации
- б) технический прогресс отрасли
- в) экологические факторы отрасли
- г) структуру управления организацией
- д) экономическая политика государства

20. Какие факторы, перечисленные ниже, вы отнесете к внутренней среде:

- а) природная среда и ресурсы
- б) рынок сбыта, потребители
- в) организационная культура
- г) производство
- д) подрядчики
- е) поставщики

Тема 6. Разработка стратегии развития организации

Стратегия призвана обеспечивать адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде, поэтому она должна отвечать на следующие вопросы: что, в каком количестве и какого качества производить; как и на какие рынки работать; какие действия, как и зачем необходимо осуществлять в первую очередь. Таким образом, реализация стратегии может обеспечить постоянное усиление экономической мощи предприятия, повышение конкурентоспособности произведенных им товаров и оказываемых услуг.

Последовательность процесса выработки стратегии можно отобразить в виде цепочки: *анализ внешней и внутренней среды – разработка миссии и целей предприятия – выбор конкретной стратегии развития – реализация стратегии.*

Практические задания

Задание 1. Ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа.

Место действия – г. Брянск. Вы должны создать предприятие, относящееся к сфере АПК в рамках малого или среднего бизнеса (оптимально - фермерское хозяйство). При этом учитываете, что средства ваши ограничены (не более 10 тыс. долларов).

Выполните задание:

1. Сформулируйте основное направление деятельности фирмы (чем конкретно занимаетесь).
2. Сформулируйте название фирмы. Миссию предприятия, лозунг фирмы.
3. Скажите, почему вас привлекает этот бизнес. Почему вы решили заняться именно им?
4. Какие услуги оказываете, и какие товары производите?
5. Укажите ваше местоположение (в каком районе располагаетесь, или на какой улице).
6. Какое оборудование закупаете, на какую сумму делаете ремонт?
7. Проводите ли рекламную кампанию, если да, то где и на какую сумму?
8. Перечислите, каких конкурентов вы знаете, как их можно устранить?
9. Почему вы думаете, что ваши товары или услуги будут пользоваться успехом. Какими конкурентными преимуществами вы располагаете?
10. Скажите, на кого ориентированы ваши товары или услуги, кто ваш потребитель? «Нарисуйте портрет» вашего идеального клиента.
11. Назовите ваших поставщиков и выгодно ли с ними работать?
12. Пользуетесь ли вы услугами посредников? Какие элементы внешней среды оказывают на вас воздействие?

Задание 2. Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

- создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);
- достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;
- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?

Задание 3. Выберите организацию из указанного списка. Проведите анализ по указанному плану и подготовьте доклад на тему «Возможности и пути развития на ближайшие три года».

Организация:

- крестьянско-фермерское хозяйство
- сельскохозяйственное предприятие
- агропромышленный холдинг
- предприятие тракторного и сельскохозяйственного машиностроения
- предприятие по производству различных минеральных удобрений и химикатов
- предприятие молочной промышленности
- предприятие мясной промышленности

План анализа:

- миссия и цели, стратегия;
- внешняя среда косвенного воздействия;
- внешняя среда прямого воздействия;
- внутренняя среда;
- взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды;
- взаимосвязь между целями и ресурсами (материалы технологии, люди, финансы, информация).

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные виды стратегий организации и дайте их характеристику.
2. Раскройте сущность корпоративной стратегии, функциональной и операционной стратегии.
3. В чем заключается управление процессом формирования стратегии?
4. Перечислите факторы, определяющие выбор стратегии.
5. Какие вам известны подходы к выбору стратегии организации?
6. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании?
7. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?
8. Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?
9. Как называется стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов?
10. Как называется стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании?
11. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?

Контрольные тесты

1. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления в менеджменте называется:
 - а) план
 - б) проект
 - в) миссия
 - г) стратегия
 - д) управленческое решение
2. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:
 - д) принимаются регулярно
 - е) принимаются оперативно

- ж) относятся к типу высокоструктурированных
 - з) не требуют высокой квалификации лица, принимающего решение
 - и) принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации лица, принимающего решения
3. Стратегия, определяющая общее направление развития предприятия:
- а) стратегия роста
 - б) деловая стратегия
 - в) операционная стратегия
 - г) корпоративная стратегия
 - д) функциональная стратегия
4. Основной целью портфельной стратегии является:
- а) разделение труда
 - б) выявление конкурентных преимуществ
 - в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг
 - г) определение специфики и особенностей товара конкурента
5. Стратегия, обеспечивающая долгосрочные конкурентные преимущества хозяйственного подразделения предприятия – это:
- а) деловая стратегия
 - б) операционная стратегия
 - в) корпоративная стратегия
 - г) функциональная стратегия
6. Стратегии, необходимые для соответствующего распределения ресурсов отделов и служб организации:
- а) деловые стратегии
 - б) портфельные стратегии
 - в) оборонительные стратегии
 - г) функциональные стратегии
7. Основной целью деловой стратегии является:
- а) расширение портфеля ценных бумаг
 - б) совершенствование структуры управления
 - в) определение работ в подразделениях организации
 - г) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации
8. Непрерывная циклическая деятельность, когда одна корпоративная стратегия заменяется другой качественно новой:
- а) разработка стратегии
 - б) реализация стратегии
 - в) анализ внешней среды
 - г) стратегический контроль
 - д) исследование потенциала организации
9. Реализация стратегии предусматривает:
- а) активизацию менеджеров всех уровней
 - б) формирование корпоративной культуры
 - в) выделение средств на реализацию стратегии
 - г) периодическую отчетность о выполнении стратегии
 - д) стимулирование выполнения стратегического замысла

- е) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии
 - ж) все вышеперечисленные факторы
10. Основные условия выполнения стратегии – это:
- а) усиление конкурентных преимуществ фирмы
 - б) повышение роли первого руководителя фирмы
 - в) подбор и эффективное использование персонала
 - г) формирование квалифицированных и перспективных кадров
 - д) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы

РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 7. Сущность и содержание проектного управления

Проект (от лат. *proiect* – брошенный вперед) – целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги; разовое мероприятие, ограниченное по времени, бюджету и ресурсам.

Любой проект характеризуется следующими *особенностями*:

- уникальный характер;
- наличие и четкая формулировка цели; однократность осуществления действий; определенность сроков начала и завершения;
- ограниченность ресурсов;
- комплексность проекта и разграничение с другой деятельностью компании, его реализующей;
- особая организация выполнения проекта;
- необходимость привлечения высококвалифицированных специалистов для руководства проектом и выполнения проекта;
- возможность оценки эффективности проекта и эффекта для каждого участника.

Управление проектами - это процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности с целью воплощения замыслов участников проекта.

Итак, *проект* – это выраженное профессиональным языком намерение или волеизъявление создать что-либо *новое*, отличное, от уже существующего, с *ограниченными* ресурсами. Продукт проекта может быть типовым, но процесс реализации каждого проекта всегда *уникален*.

Практические задания

Задание 1. Дать собственное определение понятиям «проект» и «управление проектом» на основе обобщения существующих. Укажите признаки проекта.

Проект – это...

Управление проектом – это...

Признаками проекта являются:

Задание 3. Известно, что деятельность любой организации направлена на достижение определенных целей. Их достижение ограничено по времени. Успешные организации всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любая организация является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

Задание 4. Из представленных областей деятельности выделите те, которые являются проектом.

Маркетинговые исследования, Выполнение заказных НИОКР, Внедрение новой процедуры подбора персонала компании, Продвижение технологий, Уборка квартиры, Организация торжественного собрания, Организация производства новой продукции, Строительство здания, Разработка программного продукта, Проведение модернизации производства, Составление ежегодных финансовых отчетов предприятия, Замена оборудования в учебной аудитории ВУЗа, Диверсификация деятельности предприятия, Формирование дилерской сети, Повышение эффективности функционирования предприятия.

Задание 5. Отрадите различия между традиционным менеджментом и управлением проектами

Критерий	Традиционный менеджмент	Управление проектами
Направленность на конечные показатели		
Направленность на удовлетворение интересов		
Ограничения		
Основной объект планирования		
Оценка результатов		
Задействованный персонал		
Характер деятельности		

- ✓ *Персонал, постоянно занятый в организации*
- ✓ *Проектные команды, состоящие как из персонала организации, так и из внешних исполнителей, существующие ограниченный период времени*
- ✓ *Широко используется регулирование процессов в ходе их реализации, корректирующие воздействия*
- ✓ *Результаты оцениваются по окончании проекта*
- ✓ *Ориентирован на ход событий, процесс*
- ✓ *Ориентировано на достижение определенной цели*
- ✓ *Планируется распределение позиций*
- ✓ *Подробно планируются используемые ресурсы (время, деньги, персонал)*
- ✓ *Монотонный*

- ✓ *Разнообразные виды деятельности, сопряженные с риском*
- ✓ *Организация, в которой осуществляются процессы управления*
- ✓ *Заказчик, которому важен конкретный результат проекта*
- ✓ *Отсутствуют четкие ограничения по времени и ресурсам*
- ✓ *Имеются четкие ограничения по времени и другим ресурсам, особенно финансовым (бюджет проекта)*

Проанализировав и обобщив информацию, представленную в таблице, укажите главные отличительные признаки изучаемых видов управлений.

Главные отличительные признаки:

- функционального управления;
- проектного управления.

Могут ли эти две управленческие системы пересекаться и взаимно дополнять друг друга? Обоснуйте свой ответ.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте основные этапы развития теории и практики управления проектами в нашей стране и за рубежом.
2. Назовите признаки проекта, которые являются универсальными и характерны для любого проекта.
3. В чем состоят основные отличия проектного управления от традиционного менеджмента?
4. Какие группы процессов входят в структуру управления процессами?
5. Что общего у проекта и текущей операционной деятельности и чем они различаются?
6. В каких функциональных областях реализуются методы управления проектами? Охарактеризуйте эти области.
7. Приведите в качестве примера любой проект и дайте ему характеристику в соответствии с различными классификационными признаками.
8. Приведите пример мегапроекта. Обоснуйте свое решение.
9. Каково назначение стандартов в области управления проектами?

Контрольный тест

1. Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом следующих признаков:
 - а) неограниченная протяженность во времени;
 - б) направленность на достижение конкретных целей;
 - в) обособленное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
 - г) все перечисленные признаки.
2. Основное отличие проекта от производственной системы заключается в том, что:
 - а) проект является неоднократной, циклической деятельностью;
 - б) проект является однократной, не циклической деятельностью;

в) принципиальных отличий нет.

3. С точки зрения системного подхода проект - это:

а) документально оформленный план сооружения или конструкции;

б) группа элементов, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;

в) некоторая задача без определенных данных и результатов, которая должна быть решена в максимально возможный короткий срок времени;

г) процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов.

4. Какие существуют ограничения при реализации проекта?

а) культурологические;

б) исследование ситуации и развития компании;

в) финансовые

г) все перечисленные ограничения.

5. Что входит в три основных ограничения проекта:

а) время, расписание, качество

б) время, деньги, расписание

в) время, деньги, качество

г) расписание, деньги, время

6. Применение управления проектами наиболее эффективно в проектах, связанных со следующими технологиями:

а) электронными;

б) строительными;

в) коммуникационными;

г) все перечисленные технологии

7. Определите факторы, оказывающие влияние на проект:

а) особенности

б) степень сложности

в) цикличность;

г) функциональность.

8. К процессам управления проектами относят:

а) управление инновациями;

б) управление стоимостью;

в) управление качеством;

г) все перечисленные системы

9. Среди приведенных функций укажите только те, которые принадлежат проектному менеджменту?

а) Ориентирован на достижение определенной цели;

б) Отсутствуют четкие ограничения по времени и ресурсам;

в) Подробно планируются используемые ресурсы (время, деньги, персонал);

г) Характер деятельности монотонный

10. Проект – это ...

- а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия
- б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией
- в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
- г) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

Тема 8. Жизненный цикл проекта и его основные фазы

Жизненный цикл проекта – это промежуток времени между моментом формализации идеи проекта и моментом его закрытия.

В жизненном цикле проекта выделяют *четыре последовательные фазы*: - концептуальную фазу,

- фазу планирования,
- фазу реализации,
- фазу завершения.

Практические задания

Задание 1. Изучите сущность фаз жизненного цикла проекта и составьте таблицу 11.

Таблица 11 - Характеристика фаз жизненного цикла проекта

Фаза	Разработка концепции проекта (инициация проекта)	Планирование и организация выполнения	Реализация проекта	Завершение проекта
Характер деятельности				
Этапы				
Издержки (затраты)				
Участники				

Методические пояснения.

Жизненный цикл проекта образует полная совокупность ступеней развития проекта - от возникновения идеи до полного своего завершения.

Инициация проекта. Концептуальный этап подразумевает функцию инициации проекта. На этом этапе проводится изучение проблемы (формулирование целей, задач проекта, внутреннего потенциала команды), поиск источников финансирования. Формулируется идея проекта, в общем плане определяются его задачи, анализируется осуществимость, составляется первичная смета расходов, намечаются конкретные способы реализации и сроки. Издержки незначительные и растут медленно. Участники проекта: заказчик, спонсор, руковод-

ство предприятия, специалисты. Принимается решение – приступить или не приступить к проекту.

Планирование и организация выполнения. Этап разработки (планирования) проекта включает дальнейшее прорабатывание деталей проекта и определение его конечных результатов, распределение обязанностей и утверждение сроков, уточнение объема расходов и временных рамок, определение структуры проекта, планирование ресурсов проекта, планирование и организация выполнения проекта. По завершении данного этапа должны быть приняты решения относительно того, кто получит главные контракты на проведение работ по проекту. На этом этапе часто используются системы для управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, сетевые графики и диаграммы, гистограммы ресурсов. Затраты средние и начинают расти. Участники: проектная команда, спонсор, руководство предприятия. Как правило, план проекта не остается неизменным, и по мере осуществления проекта подвергается постоянной корректировке с учетом текущей ситуации.

Реализация проекта. Осуществляется основная часть запланированных мероприятий (фаза характеризуется основной массой работ). Издержки высокие и быстро растут. Осуществляется реализация проекта, координация и контроль. Осуществление эффективного контроля и проверки позволяет определить, что сделано или не сделано, что нужно будет сделать или использовать в оставшееся время. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми. Участники: инвестор, исполнители, проектная команда.

Завершение проекта. Проект подвергается проверке или анализу; команду, работающую над ним, отпускают. Затраты средние и снижаются. Характер деятельности – внедренческая, отчетная. Руководитель проекта должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект, например, решить вопрос по инвентаризации и дальнейшему использованию оборудования, а также подготовить заключительный отчет. Участники: проектная команда, исполнитель, заказчик, инвестор, руководство. Проект заканчивается, когда истекает его срок и достигнуты поставленные перед ним цели.

Задание 2. Студентам предлагается подготовить практическую работу на тему: «Краткая характеристика проекта, анализ основных положений». Источниками могут служить периодические издания, интернет-ресурсы. Целью задания является выбор студентом любого проекта за последние три года (федерального, регионального, муниципального, частного характера), кратко дать характеристику его сущности, целям, задачам, текущему развитию. Проанализировать информацию и выделить позитивные и негативные стороны проекта, предложить личные корректировки, которые способствовали бы улучшению результатов проекта.

Вопросы для обсуждения

1. Сформулируйте критерии целеполагания проектов.
2. Охарактеризуйте методику SMART.
3. Какую роль в дереве целей выполняют цели низших уровней?
4. Охарактеризуйте основные группы ограничений проекта.
5. Какие фазы включает жизненный цикл проекта? Какие процессы включает каждая из фаз?

Контрольный тест

1. Цель проекта – это:
 - а) сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта
 - б) комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта
 - в) это основная, наиболее общая причина его реализации с точки зрения будущего использования результатов проекта
2. Реализация проекта – это:
 - а) Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период
 - б) Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
 - в) Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей
3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:
 - а) Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
 - б) Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
 - в) Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания
4. Окружение проекта – это ...
 - а) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта
 - б) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
 - в) местоположение реализации проекта и близлежащие районы
5. Участники проекта – это:
 - а) Потребители, для которых предназначался реализуемый проект
 - б) Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
 - в) Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта
6. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:
 - а) Объявляется окончание выполнения проекта
 - б) Санкционируется начало проекта

в) Утверждается укрупненный проектный план

7. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?

- а) Стадия проекта
- б) Жизненный цикл проекта
- в) Результат проекта

8. Определите последовательность стадий жизненного цикла проекта:

1 – планирование 2 – проблематизация; 3 – поиск решения; 4 – целеполагание; 5 – реализация замысла; 6 – завершение проекта.

9. На какую фазу приходится максимальный уровень затрат на ресурсы по управлению проектом?

- а) Фаза реализации
- б) Фаза планирования
- в) Фазы планирования и завершения
- г) Фаза инициации

10. Почему так важно четко формулировать цели проекта?

а) четкая формулировка цели исключает разное толкование результатов проекта исполнителями и заказчиками проекта

б) четкая формулировка цели служит основой для согласования действий проектных и функциональных управляющих

в) четкая формулировка цели уменьшает риски проекта, связанные с достижением краткосрочных результатов в ущерб долгосрочным результатам проекта.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АПК

Тема 1. Стратегические аспекты управления проектами

Разработка и выбор стратегии осуществляются на организационных уровнях:

- ✓ корпоративная стратегия (общее направление развития компании);
- ✓ деловая стратегия (конкурентные преимущества конкретной продукции на рынке);
- ✓ функциональная стратегия (маркетинг, инновации, производство, финансы).

Инвестиционная политика организации (предприятия) – это система мероприятий по регулированию, стимулированию инвестиционных процессов, определенных путем формирования иерархии целей и механизма их достижения для обеспечения устойчивого развития.

Инвестиционная стратегия предприятия – интегрированный перспективный план, содержащий систему долгосрочных целей инвестиционной деятельности и направленные на их достижение механизмы, которые обеспечивают эффективность взаимодействия объектов и субъектов инвестирования, привлеченных ресурсов. Инвестиционную стратегию организации можно представить как программу, следование которой позволит получить экономический или другие эффекты в будущем.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Заполните пропуски: В целом можно сказать, что эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

- обеспечивает комплексный, взгляд на предприятие и его внешнее окружение;
- облегчает принятие ...;
- обеспечивает координацию и коммуникации;
- даетразвития бизнеса;
- помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Задание 2. Какие недостатки и ограничения на использование имеет стратегическое управление?

Задание 3. Известный специалист в области стратегического менеджмента Игорь Ансофф утверждает: «Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же предприятия занимаются разработкой стратегии?

Контрольные вопросы

1. На каких организационных уровнях осуществляется разработка и выбор стратегии
2. Государство может влиять на инвестиционную активность предприятий с помощью различных методов. Назовите их.
3. Какие факторы, воздействующие на эффективность инвестиционной деятельности на уровне организации, выделяют?
4. Закончите предложение «...инвестиционная политика организации (предприятия) – это...»
5. Охарактеризуйте элементы инвестиционной политики предприятия.
6. Что из себя представляет инвестиционная стратегия предприятия?
7. Какие основные аспекты включает инвестиционная стратегия как важнейшее звено общей стратегии организации?
8. Какими условиями определяется актуальность разработки и реализации инвестиционной стратегии предприятия?
9. На первом этапе стратегического управления инвестиционными процессами формируются стратегические цели, исходящие преимущественно из целей общей стратегии развития предприятия. Назовите и охарактеризуйте эти цели.

Тема 2. Внутренняя среда организации. SNW-анализ как инструмент исследования внутренней среды

Внутренняя среда организации – совокупность процессов, в результате которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в товары, предлагаемые рынку.

Внутренняя среда – это ситуационные факторы внутри организации, на которые оказывают воздействие управленческие решения. Выделяют следующие элементы внутренней среды: производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы и учет.

Анализ внутренней среды организации имеет следующие значение для организации:

- информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей;
- анализ внутренней среды позволяет уяснить цели и задачи организации;
- указывает на то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Для успешного развития организация должна постоянно выявлять имеющиеся и потенциальные возможности в отношении наиболее эффективного использования своих ресурсов (интеллектуальных, информационных, трудовых, материальных, финансовых и др.). Именно эти ресурсы составляют рыночный потенциал организации.

Главная задача организации состоит в реализации открывающихся во внешней среде благоприятных возможностей (шансов), путем выделения своих сильных сторон, и ограничении внешних угроз существованию и развитию организации, путем нейтрализации слабых сторон. Ее эффективное решение и определяет содержание менеджмента организации

Анализ внутренней среды организации. SNW-анализ

Методические пояснения. Внутренняя среда организации исследуется с помощью SNW-анализа, который представляет собой усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. При стратегическом анализе внутренней среды организации ее отдельные подсистемы и компоненты рассматриваются как стратегический ресурс развития организации.

Метод SNW-анализа является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании следующих групп факторов внутренней среды:

- производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.п.;

- персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

- менеджмент: организационная структура, система управления, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;

- маркетинг: товары, произведенные организацией, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

- финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета.

Следующим этапом SNW-анализа является обобщение полученных данных о внутренней среде предприятия - оценка состояния внутренней среды предприятия по ряду позиций, каждая из которых получает одну из трех оценок: S (Strength) - сильная; N (Neutral) - нейтральная; W (Weakness) - слабая (табл. 12).

Таблица 12 – Стратегический SNW-анализ внутренней среды предприятия

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		сильная	нейтральная	слабая
МЕНЕДЖМЕНТ				
МАРКЕТИНГ				
ПРОИЗВОДСТВО				
ПЕРСОНАЛ				
ФИНАНСЫ				
	ИТОГО			

Заключительным этапом проведения анализа внутренней среды является вывод о том, какая позиция характерна для Вашего предприятия, а также о том, что является значительным недостатком в деятельности предприятия.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Выполнить стратегический SNW-анализ внутренней среды компании АО «Брянскпиво». Информация для анализа представлена в приложении 1-4 и на сайте <https://bryanskpivo.ru/>. Сделать выводы.

Задание 2. Выполнить стратегический SNW-анализ внутренней среды самостоятельно избранного предприятия АПК. Для получения информации о деятельности предприятия возможно использовать ресурсы сети интернет (websites компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики

Тема 3. Количественный и качественный анализ микросреды организации. Анализ 5 сил М. Портера

Методические пояснения. Внешнее микроокружение чаще всего исследуется с помощью *модели «Пяти сил» М. Портера*, определяющих конкуренцию в бизнесе.

Модель, предложенная М. Портером, позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу организации: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние следует постоянно отслеживать.

Заключительным этапом анализа микросреды организации является обобщение результатов оценки факторов внешней среды прямого воздействия и расчет степени важности факторов на деятельность предприятия.

Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность для отрасли - X [0;3];
- влияние на организацию - Y [0;3];
- направленность влияния - Z [-1;+1].

Затем рассчитывается степень важности каждого фактора прямого воздействия на деятельность предприятия: $S=X*Y*Z$ (данный показатель колеблется в пределах от -9 до +9) (табл. 13).

Таблица 13 – Рыночные факторы (внешняя среда ближнего окружения)

№	Факторы	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияния (Z)	Степень важности $S=X*Y*Z$
Конкурентные:					
Потребительские:					
Поставщики сырья и распределения продукции:					
Потенциальные конкуренты:					
Товары – заменители:					
	ИТОГО	-	-	-	

Оценим количественно степень воздействия внешней среды ближнего окружения на деятельность предприятия. Для этого умножим сумму показателей по каждому фактору на степень воздействия, получив определенный интервал.

После чего рассчитывается интегральная оценка путем сложения силы воздействия по каждому показателю.

Рассчитанный показатель попадает в интервал, который соответствует неблагоприятной, стабильной или же благоприятной степени воздействия внешней среды прямого воздействия на деятельность организации (рис. 5).

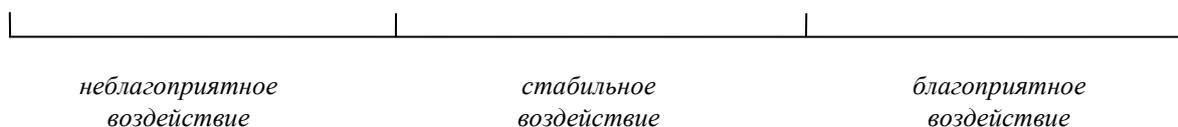


Рис. 5. Степень воздействия внешней среды прямого воздействия на деятельность предприятия

Итогом анализа микросреды является вывод о степени влияния внешней среды прямого воздействия на деятельность предприятия.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Исследовать микроокружение компании АО «Брянскпиво» с помощью модели «Пяти сил» М. Портера. Информация для анализа представлена в приложении 1-4 и на сайте <https://bryanskpivo.ru/>. Сделать выводы.

Задание 2. Исследовать внешнее микроокружение с помощью модели «Пяти сил» М. Портера на примере предприятия АПК. Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

Контрольные вопросы

1. Какова роль и назначение анализа внутренней среды в системе стратегического управления организацией?
2. Раскройте содержание стратегического потенциала организации.
3. В чем основное назначение стратегического анализа издержек и цепочки ценностей М. Портера?
4. Какие методы используются для анализа внутренней среды организации?

Тема 4. SPACE-анализ как инструмент для совместного изучения факторов макро- и микросреды

Методические пояснения. Space (пространство) – Strategic Position and Action Evaluation – стратегическая оценка положений (позиций) и действий. Space-метод объединяет в общее пространство операционную и макросреду организации.

В основе методики лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по четырем координатам:

- конкурентное преимущество организации (CA);
- ее финансовое положение или стратегический потенциал - совокупность, находящихся в распоряжении ресурсов, обеспечивающих организации возможности адекватно реагировать на изменения макросреды для достижения своей миссии (FS);
- привлекательность отрасли (IS);
- стабильность экономической среды - адекватное поведение организации в условиях макросреды, характеризующейся обширным набором переменных: макроэкономические, социальные, культурные, демографические, макротехнологические, территориальные и др. (ES).

Факторы, определяющие конкурентное преимущество организации:

1. Доля рынка - это относительная доля рынка, которая может быть измерена отношением объема продаж за некоторый период к объему продаж ведущего конкурента.
2. Качество продукта - относительная экспертная оценка качества Вашего продукта в сравнении с продукцией конкурентов.
3. Стадия жизненного цикла продукта.
4. Цикл замены продукта - характеристика степени определенности срока жизни продукта (длительность жизненного цикла).
5. Приверженность потребителей - характеристика степени верности клиентов торговой марке.
6. Использование производственных мощностей и конкурентов.
7. Технологические ноу-хау - характеристика технологической экспертизы, находящейся в исключительном распоряжении данной организации.
8. Степень вертикальной интеграции - объединение в рамках данной организации звеньев одной и той же производственной цепи.

Факторы, определяющие финансовое положение организации:

1. Отдача на вложения (ROI) - отношение прибыли к вложенному капиталу.
2. Финансовый рычаг - соотношение собственных и заемных средств.
3. Ликвидность.
4. Степень удовлетворения потребностей в капитале - качественная оценка степени удовлетворения организации в капитале (отношение имеющегося капитала к необходимому).
5. Поток платежей в пользу организации.

6. Простота выхода с рынка - величина финансовых потерь, связанных с уходом с рынка и перепрофилированием организации.

7. Рискованность бизнеса.

8. Оборачиваемость запасов.

Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли:

1. Потенциал рынка - оценка емкости рынка и наличие соответствующих производственных ресурсов.

2. Потенциал прибыльности - оценка нормы прибыли, которая может сложиться в отрасли.

3. Финансовая стабильность.

4. Технологические ноу-хау.

5. Использование ресурсов - оценка эффективности использования ресурсов организации в отрасли.

6. Легкость вхождения на рынок.

7. Производительность, использование мощностей.

Факторы, определяющие стабильность среды:

1. Технологические изменения - качественная оценка происходящих технологических изменений.

2. Вариация спроса.

3. Разброс цен конкурирующих продуктов.

4. Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок.

5. Давление конкурентов.

6. Эластичность спроса по цене.

Порядок определения стратегической позиции на матрице SPACE:

1. Выбираются ключевые показатели, характеризующие наиболее полно каждый из параметров рассматриваемой организации, которые заносятся в таблицу 14.

Таблица 14 – Факторы, характеризующие положение предприятия и условия его функционирования

№	Факторы	Оценка
Факторы, определяющие конкурентные преимущества (CA)		
Факторы, определяющие финансовое положение фирмы (FS)		
Факторы, определяющие привлекательность отрасли (IS)		
Факторы, определяющие стабильность среды (ES)		

2. Производится оценка каждого показателя по 6-балльной шкале.

3. Вычисляется итоговая оценка каждого параметра (табл. 15).

Таблица 15 – Обобщенные координаты для построения матрицы SPACE

Координата	Формула для нахождения координаты	Полученное значение
CA	Среднее значение – 6	
FS	Среднее значение	
IS	Среднее значение	
ES	Среднее значение – 6	

4. Полученные координаты наносятся на график (рис. 6).

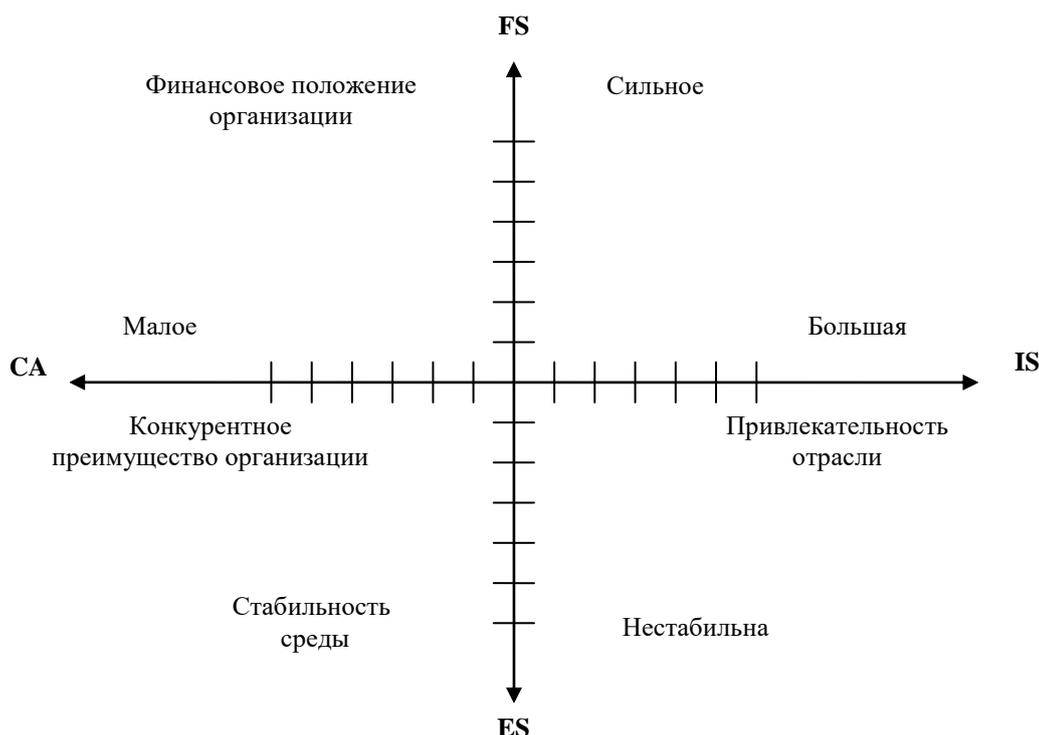


Рис. 6. Координатная сетка для SPACE – анализа

На координатной сетке могут получиться 4 варианта матрицы SPACE, соответствующие четырем позициям: агрессивной; консервативной; конкурентной; защитной (рис. 7).

Агрессивная позиция – характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Организация имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранять его с использованием имеющегося финансового потенциала.

Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов.

Рекомендуемые стратегии:

- увеличение доли рынка;
- концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

Поведение организации – поведение разведчика.

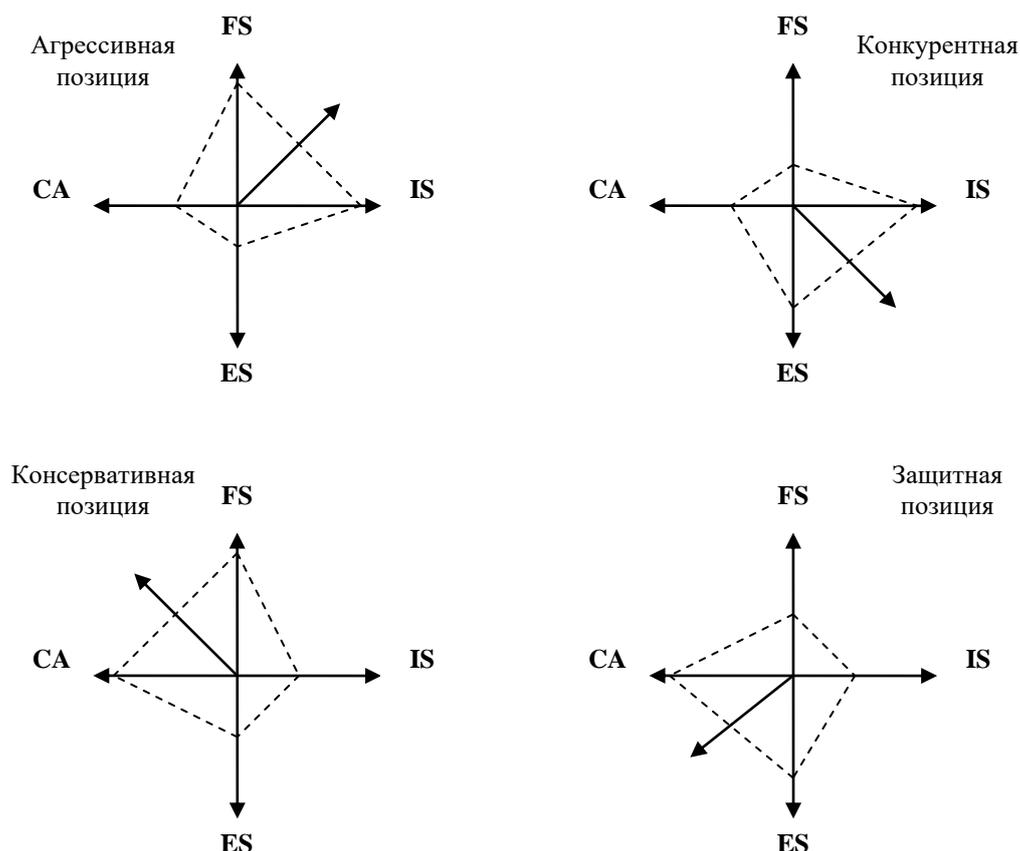


Рис. 7. Позиции матрицы SPACE

Конкурентная позиция характерна для привлекательных отраслей в сравнительно нестабильном окружении.

Критический фактор – способность сохранить и упрочить финансовое положение организации.

Рекомендуемые стратегии:

- аккумуляция дополнительных финансовых ресурсов для усиления рыночного потенциала;
- укрепление службы реализации;
- расширение или корректировка ассортимента выпускаемой продукции;
- инвестирование в повышение производительности;
- снижение издержек;
- мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на сокращающемся рынке;
- слияние с организацией, обладающей значительными ресурсами денежных средств.

Поведение организации – линия гибкого реагирования.

Консервативная позиция характерна для стабильных, медленно растущих рынков.

Критический фактор – конкурентоспособность продукта.

Рекомендуемые стратегии:

- снижение ассортимента;
- снижение издержек;

- концентрация на управлении потоком платежей (cash-slow);
- дополнительная защита конкурентоспособных продуктов;
- разработка новых продуктов;
- попытка проникновения на более привлекательные рынки.

Поведение организации – поведение аналитика. Политика организации основана на тщательном анализе возможностей рынка.

Защитная позиция характерна для малопривлекательных отраслей, которых организации хватает как конкурентоспособных продуктов, так и финансовых ресурсов.

Критический фактор – конкурентоспособность организации в целом.

Рекомендуемые стратегии:

- уход с рынка;
- прекращение выпуска малоприбыльных продуктов;
- агрессивное снижение издержек;
- снижение излишних производственных мощностей;
- воздержание от инвестиций или их минимизация.

Поведение организации – поведение защитника.

Для построения вектора стратегической позиции организации необходимо вычислить значение координат X и Y по следующим формулам:

$$X=CA-(6-IS)$$

$$Y=FS-(6-ES)$$

После того, как найдены координаты вектора стратегической позиции организации, измерения наносятся на график (рис. 8).

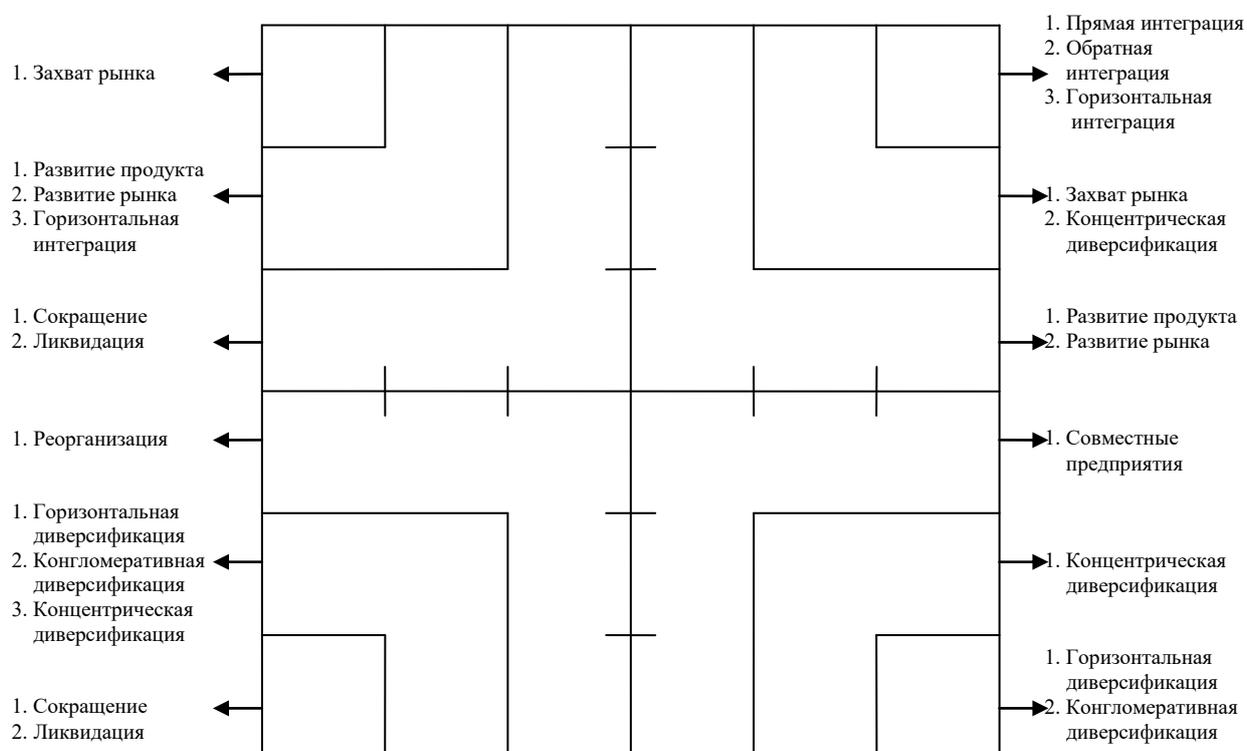


Рис. 8. Возможные стратегические действия согласно местонахождению вектора стратегической позиции организации

Местонахождение вектора стратегической позиции организации позволяет не только охарактеризовать стратегическое состояние организации по отношению к выбранным целям, но и дать рекомендации о возможных стратегических действиях.

По результатам проведенного SPACE-анализа делаются выводы о том, какую позицию на матрице SPACE занимает организация. Даются рекомендации о возможных стратегических действиях для предприятия.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Выполнить SPACE-анализ компании АО «Брянскпиво». Информация для анализа представлена в приложении 1-4 и на сайте <https://bryanskpivo.ru/>. Сделать выводы.

Задание 2. Выполнить SPACE-анализ на материалах предприятия АПК. Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема. 5. Цели и стратегия проекта. Окружение проекта.

Участники проекта.

Процесс целеполагания (установления целей) является неотъемлемым элементом управления. Постановка целей - необходимое условие успешной реализации проектов.

Генеральная цель (миссия) проекта - это основная, наиболее общая причина его реализации с точки зрения будущего использования результатов проекта.

В соответствии с методикой целеполагания **SMART**, цели проекта должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- достижимыми (Achievable);
- значимыми (Relevant);
- соотносимыми с конкретным периодом времени (Timebounded).

В ходе разработки **стратегии проекта**, определяются процессы, действия и результаты достижения миссии и целей проекта. Подготовку стратегии проекта можно условно разделить на три последовательные процедуры:

- стратегический анализ;
- разработка и выбор стратегии;
- реализация стратегии.

В стратегическом менеджменте выделяют **три организационных уровня** разработки и реализации стратегии в корпорации:

- корпоративная стратегия (общая стратегия развития);
- деловая стратегия (стратегия конкуренции на конкретном рынке);
- функциональная стратегия (разрабатывается для каждого функционального подразделения).

Окружение проекта представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных отношений, которые постоянно воздействуют на проект в процессе его реализации.

Во внешней среде принято выделять ближнее окружение и дальнейшее окружение. *Ближнее окружение* формируется материнской корпорацией, которая оказывает влияние на проект через стратегические и оперативные решения менеджмента.

Дальнее окружение проекта определяется внешними внекорпоративными факторами, которые оказывают влияние на проект либо непосредственно, либо через материнскую корпорацию.

Участниками проекта называются физические и юридические лица, чьи интересы связаны с реализацией проекта – это инициатор проекта, инвестор, заказчик, руководитель проекта, генеральный подрядчик, проектировщик, поставщик, лицензиар, консультант.

Задание для самостоятельной работы

Сформулируйте цели для вашей курсовой (выпускной квалификационной, магистерской) работы, руководствуясь SMART-критериями. Определите, кто является участниками вашего проекта, и как можно выделить фазы его жизненного цикла.

Контрольные вопросы

1. Что такое миссия проекта?
2. Как соотносятся миссия и стратегия проекта?
3. Перечислите основные подходы к формированию стратегии проекта.
4. Каким критериям должны удовлетворять цели проекта?
5. Опишите жизненный цикл типового проекта.
6. Как влияет на проект его ближнее окружение?
7. Перечислите внешние факторы, оказывающие влияние на проект.
8. Назовите основных участников типового проекта.
9. Перечислите функции, которые выполняют участники проекта на различных стадиях его жизненного цикла.
10. В чем разница между участниками и заинтересованными сторонами проекта? В чем заключается их взаимосвязь?

Контрольные тесты

1. Дальнее окружение проекта определяется:
 - а) деятельностью конкурентов;
 - б) участниками проекта (инвесторами, поставщиками и др.);
 - в) внешними внекорпоративными факторами;
 - г) материнской корпорацией.
2. Ближнее окружение проекта формируется:
 - а) деятельностью конкурентов;
 - б) участниками проекта (инвесторами, поставщиками и др.);
 - в) внешними внекорпоративными факторами;
 - г) материнской корпорацией.
3. К основным факторам дальнего окружения не относятся:
 - а) экономические; в) социально-демографические;
 - б) корпоративные; г) правовые.
4. Термин, для которого дано определение «физическое или юридическое лицо, которое получает результат реализации проекта»:
 - а) инвестор проекта; в) руководитель проекта;
 - б) куратор проекта; г) заказчик проекта.
5. Термин, для которого дано определение «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»:
 - а) инвестор проекта;
 - б) куратор проекта;
 - в) руководитель проекта;
 - г) заказчик проекта.
6. Сотрудник организации — заказчика проекта, который обеспечивает поддержку и контроль проекта со стороны заказчика, — это:
 - а) инвестор проекта; в) руководитель проекта;
 - б) куратор проекта; г) заказчик проекта.
7. Члены команды проекта непосредственно подчиняются:
 - а) руководителю материнской компании;
 - б) куратору проекта;
 - в) руководителю проекта;
 - г) инвестору проекта.
8. Управление командой проекта включает следующие процессы:
 - а) формирование команды;
 - б) развитие команды;
 - в) управление командой;
 - г) увольнение команды.
9. Руководитель проекта:
 - а) выбирается на общем собрании команды проекта;
 - б) назначается заказчиком либо инвестором проекта;
 - в) назначается куратором проекта;
 - г) назначается любым из внешних стейкхолдеров проекта.

10. Группа специалистов, непосредственно работающих над реализацией проекта — это:

- а) инвесторы проекта;
- б) координационный совет;
- в) команда проекта;
- г) руководитель, куратор и консультанты проекта.

11. Основной структурной единицей исполнителей проекта является:

- а) команда проекта;
- б) проектный комитет;
- в) проектная бригада;
- г) общее собрание участников

Тема 6. Управление командой проекта

Управление персоналом проекта – это процесс обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов проекта, к которым относятся все участники проекта (спонсоры, заказчики, команда проекта, субподрядчики, подразделения компании и другие участники проекта).

Для успешного достижения целей проекта критически важным является следующее:

- идентифицировать состав участников проекта;
- определить роли участников проекта и порядок их взаимодействия;
- сформировать команду проекта и команду управления проектом;
- построить необходимую и достаточную для управления проектом организационную структуру.

Роль в проекте (проектная роль) – определенный набор функций и полномочий в проекте, созданный с целью распределения обязанностей между членами команды проекта. Проектную роль можно рассматривать как временную должность в организации (компании).

Участники проекта – организации Заказчика и Исполнителя и специалисты от организаций Заказчика и Исполнителя, а также другие организации и лица, которые участвуют в работе проекта или чьи интересы могут быть затронуты при исполнении или завершении проекта. Участники оказывают влияние на проект и его результаты.

Команда проекта – временная рабочая группа, выполняющая работы по проекту и ответственная перед Руководителем проекта за их выполнение. Команда проекта состоит из команды управления, участников проекта, выполняющих работы в рамках проекта, исполнителей проекта.

Команда управления проектом – члены команды проекта, уполномоченные принимать управленческие решения по управлению проектом

Задание для самостоятельной работы

Кейс «Требования к руководителю проекта создания частной ветеринарной клиники».

Только четверть семей в России не содержит домашних животных. Остальные — счастливые владельцы собак, кошек, реже – грызунов и экзотических питомцев. Неудивительно, что медицинские услуги и уход за животными стабильно пользуются спросом у населения. По данным агентства BusinesStat, с 2015 по 2020 год рост посещения ветеринарных клиник составил 6,8%. В 2020 году было оказано 27,1 млн услуг. К 2024 году ожидается прирост еще на 9,7%, а общее количество посещений составит 29,7 млн. Неудивительно, что оказание медицинских услуг для животных – перспективная ниша как для ветеринаров в качестве основы для самозанятости, так и для предпринимателей, ищущих прибыльные проекты для инвестирования. Даже в период кризиса эта сфера остается относительно стабильной, ведь животный, как и люди, болеют независимо от внешних обстоятельств.

По этой причине московской компанией «МедВет» (владеющей сетью из 26 ветклиник в г. Москва и Московской области) был предложен проект создания ветеринарной клиники и гостиницы для животных в густонаселенном микрорайоне г. Брянска. Для реализации проекта компания решила подобрать руководителя, которому будет поручено формирование команды.

Задания к кейсу

1. Сформулируйте основные требования к руководителю этого проекта.
2. Составьте для будущего руководителя проекта предложения по составу команды.

Контрольные вопросы

1. По каким критериям, по вашему мнению, следует подбирать руководителя проекта?
2. Сформулируйте примерные функциональные обязанности руководителя проекта.
3. Зависят ли функциональные обязанности руководителя проекта от вида организационной структуры управления проектом? Если да, то каким образом?
4. В чем, по вашему мнению, состоят особенности работы в проектной команде по сравнению с работой в традиционном функциональном подразделении?
5. Дайте характеристику основным процессам управления командой проекта.
6. Как осуществляется управление проектом в функциональной организационной структуре?
7. Дайте характеристику проектной организационной структуре.
8. В чем заключается основная идея построения матричной организационной структуры?
9. Проведите сравнительный анализ достоинств и недостатков основных видов организационных структур управления проектами.

Контрольный тест

1. Руководитель проекта:
 - a) выбирается на общем собрании команды проекта;
 - b) назначается заказчиком либо инвестором проекта;
 - c) назначается куратором проекта;
 - d) назначается любым из внешних стейкхолдеров проекта.
2. Группа специалистов, непосредственно работающих над реализацией проекта – это:
 - a) инвесторы проекта;
 - b) координационный совет;
 - c) команда проекта;
 - d) руководитель, куратор и консультанты проекта.
3. Основной структурной единицей исполнителей проекта является:
 - a) команда проекта;
 - b) проектный комитет;
 - c) проектная бригада;
 - d) общее собрание участников.
4. Члены команды проекта непосредственно подчиняются:
 - a) руководителю материнской компании;
 - b) куратору проекта;
 - c) руководителю проекта;
 - d) инвестору проекта.
5. Управление командой проекта включает следующие процессы:
 - a) формирование команды;
 - b) развитие команды;
 - c) управление командой;
 - d) увольнение команды.
6. Организационная структура управления проектом не может быть:
 - a) функциональной;
 - b) матричной;
 - c) стратегической;
 - d) проектной.
7. Под проектной структурой управления понимается:
 - a) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи;
 - b) постоянно действующая структура, наделенная особыми полномочиями;
 - c) структурное подразделение предприятия или организации, занимающееся подготовкой кадров для реализации инвестиционных проектов;
 - d) проектный офис.
8. Комбинацией проектной и функциональной структур проектов является:
 - a) расширенная функциональная структура;
 - b) расширенная проектная структура;
 - c) матричная структура;
 - d) дивизиональная структура.

9. Матричная структура организации управления проектами, предусматривающая ответственность руководителя проекта за координацию задач по проекту, но ограниченную власть над ресурсами, – это:

- a) слабая матрица;
- b) сильная матрица;
- c) сбалансированная матрица;
- d) смешанная матрица.

10. Недостатками проектной структуры управления проектами являются:

- a) инерционность при принятии решений;
- b) высокая стоимость содержания персонала и оборудования;
- c) возможность возникновения конфликтных отношений между членами проектной команды и сотрудниками материнской компании;
- d) отсутствие во многих случаях заинтересованности исполнителей проекта в его конечных результатах.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: Русайнс, 2020. 251 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/93515>. - Загл. с экрана.
2. Белый Е.М. Управление проектами (с практикумом) [Электронный ресурс]: учебник. М.: КноРус, 2019. 262 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/931302>. - Загл. с экрана.
3. Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: КноРус, 2021. 282 с. — Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/936316>. - Загл. с экрана.
4. Емельянович А.А. Управление проектами. Базовый курс [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: Русайнс, 2019. 194 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/935660>. - Загл. с экрана.
5. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 623 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOK: [сайт]. – Режим доступа: URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>. - Загл. с экрана.
6. Лыскова И.Е., Рудакова О.С. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебник. М.: КноРус, 2020. 188 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/934302>. - Загл. с экрана.
7. Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление». 3-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 304 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – Режим доступа: URL: <https://www.iprbookshop.ru/71059>. - Загл. с экрана.
8. Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник. М.: КноРус, 2021. 496 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/938227>. - Загл. с экрана.

Дополнительная литература

9. Данилкина Ю.В., Яковлева А.О. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие. М.: РТУ МИРЭА, 2021. 82 с. // Лань: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: URL: <https://e.lanbook.com/book/176558>. - Загл. с экрана.
10. Зинич Л.В., Асташова Е.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. Омск: Омский ГАУ, 2015. 162 с. // Лань: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: URL: <https://e.lanbook.com/book/115928>. - Загл. с экрана.
11. Полевой С.А. Основы управления проектами [Электронный ресурс]: учебник / под ред. И.В. Корнеева, К.Ю. Мухин, А.В. Аверин и др. М.: КноРус, 2020. 256 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/934187>. - Загл. с экрана.
12. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебник для вузов / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова, О.Н. Момотова и др. 3-е изд., стер. СПб.: Лань, 2021. 400 с. // Лань: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: URL: <https://e.lanbook.com/book/155693>. - Загл. с экрана.

Приложения

Информация для проведения стратегического анализа (объект исследования – АО «Брянскпиво»)

Компания «Брянскпиво» – предприятие пищевой промышленности центрального федерального округа, которое расположено на территории г. Брянска. В соответствии с ОКВЭД 11.05. основной вид экономической деятельности АО «Брянскпиво» – производство пива. Дополнительные направления деятельности – производство ржаного солода, кваса и минеральной воды.

История компании начинается с 1971 года, когда на базе Брянского завода «Красного ржаного солода» был построен пивобезалкогольный комплекс, и предприятие стало называться «Брянским пиво-солодовенным заводом». В 1993 году предприятие реорганизовано в открытое акционерное общество «Брянскпиво».

В 2000-м году проведена реконструкция цеха розлива – запущены новые линии ведущих от мировых производителей (Германия, Австрия, Словения) розлива напитков в стеклянные и пластиковые бутылки. В 2001-м году увеличены мощности компании по производству солода. Уникальность производства продукции «Брянскпиво» состоит в том, что компания работает по традиционной классической технологии. Пиво компании «Брянскпиво» варится по ГОСТу, при этом каждый сорт имеет свой уникальный состав и свой срок естественного брожения.

Компания «Брянскпиво» уделяет огромное внимание производству безопасной и экологически чистой продукции. Разработана и введена в пользование на предприятии «Политика в области качества и безопасности продукции», «Система менеджмента качества ISO 9001:2015» и «Система менеджмента безопасности пищевой продукции ISO 22000».

Миссия компании: В производстве пивобезалкогольных напитков не используются консерванты, стабилизаторы, красители. Компания «Брянскпиво» – социально ответственная компания. Активная благотворительная деятельность и участие в выставках местного, федерального и международных масштабов, в городских праздниках и мероприятиях поддерживается акционерами и руководителями предприятия. На регулярной основе проводятся экскурсии по производству. Компания «Брянскпиво» – производитель, который развивается в соответствии с тенденциями современного рынка пивобезалкогольных напитков.

Деятельность компании. АО «Брянскпиво» оснащено современными технологиями производства и новейшим оборудованием ведущих мировых производителей. В состав номенклатуры АО «Брянскпиво» входят товары следующих ассортиментных групп:

1. Солод ржаной: ферментированный и неферментированный,
2. Пиво: тарированное и разливное,
3. Квас: тарированный и разливной,
4. Минеральная вода.

Все виды продукции АО «Брянскпиво» изготавливаются по уникальным запатентованным рецептам и соответствуют требованиям ГОСТ. Контроль качества выпускаемой продукции осуществляет производственная лаборатория.

Основной продукцией, выпускаемой АО «Брянскпиво» является пиво. Пиво варится по ГОСТу, при этом для каждого сорта выдерживается свой срок естественного брожения. В настоящее время предприятием выпускается 21 сорт пива. Пиво разливается в стеклянные бутылки емкостью 0,5 литра, ПЭТ бутылки, а также реализуется в бестарном виде.

Вторым по значимости видом продукции АО «Брянскпиво» является ферментированный и неферментированный ржаной солод, выпускаемый под торговой маркой «RUMALT». Ржаной солод вырабатывается на уникальном оборудовании – барабанах «Топфа» и соответствует первому классу по ГОСТу. Солод является сырьем для хлебопечения и производства концентрата квасного сула и поставляется в Россию, Украину, Молдову, Литву, Казахстан, Киргизию, Грузию, Азербайджан, Чехию, Турцию, Францию, Германию, Китай.

Немаловажным видом деятельности является производство кваса хлебного. В настоящее время завод производит три вида кваса, разливая его в ПЭТ бутылки емкостью 1 л, 1,5 л, 2 л и стеклянные бутылки емкостью 0,5. Дополнительным видом деятельности является производство минеральной воды «Заповедный ключ». Весь товар упакован в фирменную упаковку от производителя.

На предприятии активно развивается политика продвижения марочной продукции. Так, для основной продукции завода – пива, кваса и солода разработаны логотипы, представленные на рис. 1.



Рис. 1. Бренды АО «Брянскпиво»

В последние годы предприятие открыло ряд фирменных пивных баров и ресторанов под брэндами «Заводской бар» и «Пивная бухта» (рис. 2) во всех районах г. Брянска и некоторых районных центрах области.



Рис. 2. Логотип пивного бара АО «Брянскпиво»

Предприятие предлагает услугу онлайн-бронирования столов и заказа блюд на фирменном сайте. Для стимулирования продаж предусмотрена бесплатная доставка готовых блюд при покупке наименований на сумму от 450 рублей.

Цена на продукцию АО «Брянскпиво» устанавливается исходя из общей себестоимости пивного и квасного сырья собственного производства, а также с учетом затрат на производство и логистику. Политикой ценообразования занимается планово-экономический отдел, бухгалтерия и маркетинговый отдел.

При реализации продукции собственного производства АО «Брянскпиво» использует различные каналы распределения. Так, при реализации солода чаще используется прямой канал распределения (основан на перемещении товаров и услуг без участия посреднических организаций). Также канал прямого маркетинга характерен при распределении продукции через собственные торговые точки (сеть собственных баров и ресторанов АО «Брянскпиво»).

При реализации пива и кваса АО «Брянскпиво» использует косвенный двухуровневый либо трехуровневый канал, прибегая к услугам посредников в лице оптовых, мелкооптовых и розничных торговцев.

Основным рынком сбыта продукции АО «Брянскпиво» является РФ. Более 80% пива и напитков, производимых предприятием, реализуется в городе Брянске и Брянской области. Покупателями солода являются хлебокомбинаты и производители концентрата квасного сусла. В списках контрагентов присутствуют и покупатели из зарубежных стран.

Структура распределения продукции предприятия представлена оптовой торговлей (39%), собственной фирменной торговлей (19%) и розничной торговлей (42%).

Коммуникационная политика АО «Брянскпиво» обращена к конечному потребителю и преследует вполне определенную цель: сообщить ему о сезонных скидках и тем самым привлечь его в магазины, чтобы сделать покупку. Ввиду специфики производимой продукции (пиво) и запрете на размещение рекламы пива в соответствии с ФЗ от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 01.05.2019) «О рекламе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.05.2019) активно рекламируется лишь два вида продукции – это квас и минеральная вода.

При продвижении безалкогольных напитков АО «Брянскпиво» задействовано множество разнообразных рекламных носителей. Активно ведется стимулирование сбыта (например, цены для особых случаев – установление специальных цен в определенные сезоны для привлечения большого числа

покупателей). Рекламные ролики компании рассчитаны на то, чтобы заинтересовать определенный круг людей. Успешно применяется интернет-реклама. В крупных супермаркетах и гипермаркетах, в торговых центрах проводятся дегустации напитков.

Такой вид продукции, как солод ржаной, ввиду его принадлежности к рынку B2B, продвигается путем рекламы в Интернет и рассылке рекламных листовок электронной почтой.

Для популяризации напитков АО «Брянскпиво» среди населения г. Брянска проводятся экскурсии по предприятию. В качестве рекламных мероприятий активно используют социальный спонсоринг и спонсоринг в Брянском спорте. Для осуществления связей с общественностью представители АО «Брянскпиво» участвуют в продовольственных выставках и конференциях. Предприятие является членом Брянской торгово-промышленной палаты.

Конкурентная ситуация. Следует отметить, что конкурентная ситуация в сфере производства и продажи пива достаточно напряженная. Среди основных конкурентов АО «Брянскпиво» на рынке пива представлены: Балтика, СанИнБев, Хайнекен, Москва-Эфес, Очаково, Липецкпиво, Лидское, Крыница; на рынке кваса: Очаково, Балтика, Дэка, Соса-Cola, PepsiCo, «Курский квас»; на рынке минеральной воды: «Лебедянский», «Козельские минеральные воды», ОАО «ПищекOMBинат Бежицкий», Компания «Меркурий». На областном рынке конкуренты аналогичного масштаба пивного производства отсутствуют.

На рынке солода АО «Брянскпиво» чувствует себя достаточно уверенно. Так, основными конкурентами АО «Брянскпиво» на рынке ржаного солода являются ОАО «Букет Чувашии», «Завод солода и пива», «Укрсолод». Кроме этих производителей на рынке ржаного солода работают еще несколько предприятий, но их объемы невелики (до 50 тонн в месяц). Доля рынка АО «Брянскпиво» по ржаному солоду в Российской Федерации составляет 43%, что больше, чем у основных конкурентов.

Приложение 2

Показатели деятельности АО «Брянскпиво»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. в % к 2019 г.
Стоимость валовой продукции в действующих ценах, тыс. руб.	804362	941214	915055	113,8
Денежная выручка, тыс. руб.	1297581	1305768	1271011	98,0
Среднегодовая численность работников, чел.	543	550	555	102,2
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	651012	570342,5	454280	69,8
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	386406	432555	510448	132,1
Получено в расчёте на 1 работника валовой продукции в действующих ценах, тыс. руб.	1481,3	1711,3	1648,7	111,3
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.				
Рентабельность продаж, %	16,5	5,3	5,9	-10,6 п.п.
Объем рынка пива (РФ), тыс. дал.	725000	761000	745000	102,8
Произведено пива (АО «Брянскпиво»), тыс. дал.	740	745	760	102,7
Доля предприятия на рынке пива, %	0,102	0,098	0,102	100,0

Приложение 3

Размер и структура денежной выручки АО «Брянскпиво»

Вид продукции	Размер денежной выручки, тыс. руб.			Структура денежной выручки, в % к итогу		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Пиво	759621	728172	717594	58,5	55,8	56,5
Квас	152734	153634	119804	11,8	11,8	9,4
Минеральная вода	8928	6116	5362	0,7	0,5	0,4
Солод	376298	417846	428251	29,0	32,0	33,7
Итого	1297581	1305768	1271011	100,0	100,0	100,0

Хохрина Оксана Михайловна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие
для практических занятий и самостоятельной работы магистров
направления подготовки
35.04.04 Агронимия профиль Земледелие

Редактор Осипова Е.Н.

Подписано к печати 21.09.2020 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Бумага печатная. Усл. п. л. 4,06. Тираж 25 экз. Изд. № 7367.

Издательство Брянской государственной аграрного университета.
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ