

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ  
ФГБОУ ВО «БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Хохрина О.М., Подольникова Е.М.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК**

Учебно-методическое пособие для практических занятий  
и самостоятельной работы магистров  
направления подготовки 35.04.06 Агроинженерия  
профиль Технические системы и технологии в агробизнесе

Брянская область 2024

УДК 339.138:338.436.33 (076)

ББК 65.290-2:65.321

X 86

Хохрина, О. М. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы магистров направления подготовки 35.04.06 Агроинженерия профиль Технические системы и технологии в агробизнесе / О. М. Хохрина, Е. М. Подольникова. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2024. - 74 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для магистров направления подготовки 35.04.06 Агроинженерия профиль Технические системы и технологии в агробизнесе. В нем представлены основные понятия, вопросы для обсуждения, практические задания, задания для самостоятельной работы и тесты по темам, предусмотренным учебным планом.

Рецензенты:

кандидат экономических наук, главный консультант отдела экономического анализа и бюджетирования Департамента образования и науки Брянской области Кислова И.В.

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Брянский ГАУ» Дьяченко О.В.

*Рекомендовано к изданию решением учебно-методической комиссии института экономики и агробизнеса Брянского ГАУ протокол № 1 от 10 октября 2024 года.*

© ФГБОУ ВО БГАУ, 2024

© Хохрина О.М., 2024

© Подольникова Е.М., 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	4
<b>РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>	6
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией	6
Тема 2. Особенности стратегического менеджмента на предприятиях АПК	13
Тема 3. Стратегические аспекты управления проектами	18
Тема 4. Политика взаимодействия предприятия с внешней средой	20
4.1. Стратегический анализ. Количественный и качественный анализ макросреды организации. PESTE-анализ	20
4.2. Внутренняя среда организации. SNW-анализ как инструмент исследования внутренней среды	23
4.3. Количественный и качественный анализ микросреды организации. Анализ 5 сил М. Портера	26
4.4. SPACE-анализ как инструмент совместного изучения макро- и микросреды	27
4.5. Совместное изучение внешней и внутренней среды организации. Метод SWOT-анализа	33
Тема 5. Разработка стратегии предприятия	40
Тема 6. Реализации стратегии предприятия	45
<b>РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>	51
Тема 7. Сущность и содержание проектного управления	51
Тема 8. Жизненный цикл проекта и его основные фазы	55
Тема 9. Окружение проекта. Участники проекта	59
Тема 10. Управление командой проекта	63
Тема 11. Методы управления персоналом	67
Тема 12. Основы организации производства	70
Рекомендуемая литература	73

## 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».

Освоение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
Наименование категории (группы) универсальных компетенций: Системное и критическое мышление		
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.2. Находит и критически анализирует информацию, необходимую для решения поставленной задачи	<b>Знать:</b> аналитические инструменты стратегического менеджмента <b>Уметь:</b> находить и критически анализировать информацию, необходимую для решения поставленной задачи <b>Владеть:</b> навыками стратегического анализа и формулирования стратегий развития организации
	УК-1.3. Рассматривает и предлагает возможные варианты решения задачи, оценивая их достоинства и недостатки	<b>Знать:</b> принципы и методы разработки стратегии развития организации <b>Уметь:</b> разрабатывать стратегию достижения поставленной цели <b>Владеть:</b> разрабатывать рекомендации по развитию организации, опираясь на результаты стратегического анализа и планирования

Наименование категории (группы) универсальных компетенций: Разработка и реализация проектов		
<b>УК-2.</b> Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними	Знать: современную методологию и технологию управления проектами на всех этапах жизненного цикла Уметь: формулировать цель, задачи, актуальность, значимость проекта Владеть: навыками разработки концепции проекта в рамках поставленной цели
	УК-2.2. Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта	Знать: современный инструментарий в области управления проектами Уметь: находить способы решения поставленных задач Владеть: способностью оценивать предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта
Наименование категории (группы) универсальных компетенций: Командная работа и лидерство		
<b>УК-3.</b> Способен организовывать и руководить работой команды, выработать командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	Знать: принципы и организационные аспекты формирования эффективной команды Уметь: определять свою роль в социальном взаимодействии и командной работе Владеть: навыками выработки командной стратегии для достижения поставленных целей и задач
	УК-3.5. Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат	Знать: нормы и установленные правила командной работы Уметь: соблюдать нормы и установленные правила командной работы; нести личную ответственность за результат Владеть: навыками организации и руководства работой команды
Общепрофессиональные компетенции		
<b>ОПК-6.</b> Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства	ОПК-6.1. Управляет коллективами и организовывает процессы производства	Знать: методы управления персоналом организации Уметь: управлять коллективами Владеть: навыками организации процессов производства

## РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АПК

### Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

- ✓ Общая характеристика стратегического управления
- ✓ Этапы развития стратегического подхода
- ✓ Пять задач стратегического менеджмента
- ✓ Стратегическое и оперативное управление

**Цель занятия** – овладение обучающимися терминологией стратегического управления, изучение сущности 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, её главную ценность и источник её 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

---

---

**Задание 2.** 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 3.** Приведите теоретический обзор термина «стратегический менеджмент» и выделите его различные подходы к толкованию.

**Задание 4.** Заполните таблицу 2.

Таблица 2 – Основные функции стратегического менеджмента

Функция менеджмента	Содержание

**Задание 5.** Роль стратегии в принятии оптимальных управленческих решений.

**Методические пояснения.**

*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.

**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

Вы – лидер рынка! Пока. В основном, за счёт старых долгосрочных контрактов с крупными игроками.

Ваши конкуренты (их немало) так и норовят оттяпать у вас «кусочек пирога». У многих из них быстрая динамика роста – за счет работы с малым и средним бизнесом, со стартапами, которые активно развиваются в вашем сегменте. Более того, у нескольких игроков есть комплексное решение: и разработка под заказ, и производство, и сервисное обслуживание.

Директор по развитию предлагает проект по модернизации производства (оборудование не новое). Вы сможете выпускать более технологичную продукцию и выходить на новые рынки сбыта. Конечно, он понимает, что и людям будет необходимо повышать свою квалификацию. Но генеральный директор не готов – потребуются довольно значительные затраты. И не понятно – когда окупиться. Персонал он не хочет лишней раз дёргать и раздражать.

Вы - второе лицо в компании - директор по персоналу, также видите, что нужны перемены. У Вас есть менеджер по персоналу, которая с удовольствием создает тренинги, занимается обучением и развитием сотрудников, проводит анкетирование, работает с отзывами сотрудников на порталах по поиску работы.

Дело в том, что в вашу компанию не охотно идут молодые специалисты. Опыт и заработные платы растут медленно. И условия труда несколько хуже, чем у конкурентов. Система мотивации, судя по отзывам самих сотрудников, уже устарела - не способствует развитию людей и высокому качеству выпуска-



емой продукции.

Опытные (и немолодые) работники боятся остаться не у дел. Поэтому не сильно помогают молодым.

Итог – неуклонно снижается качество продукции. Растет количество рекламаций от клиентов.

***Дайте письменный ответ на вопросы:***

1. Какие проблемные области Вы видите в данной ситуации? (обычно, проблемы видят в плохих условиях труда / не новом оборудовании / неэффективной системе мотивации / снижающемся качестве продукции и т.д.)

2. Какие из них являются, на Ваш взгляд, наиболее актуальными? Почему так считаете?

3. Что нужно сделать первым делом? Что далее? (Желательно объяснить логику улучшений - на чем фокусируется группа).

4. По каким параметрам будете оценивать прогресс изменений? Могут ли другие факторы влиять на данные параметры?

### **Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** 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 2.** Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программрованными 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 программрованными 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 специалиста 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 успеш-

ной 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 годовичного 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. 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.

7. Укажите факторы, влияющие на принятие стратегических решений.

8. Перечислите особенности стратегических решений.

9. Опишите типовые стратегические решения.

10. Какие методы принятия стратегических решений используются при реализации базовых процессов управления?

## 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. Особенности стратегического менеджмента на предприятиях АПК

- ✓ Содержание и процесс стратегического управления.
- ✓ Особенности стратегического управления на предприятиях АПК.

**Цель занятия** –изучение особенностей 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 3.

Таблица 3 - 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

### Задания для самостоятельной работы

**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 2022 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 видеонаблюдения 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.** *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

**9.** *По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:*

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

**10.** *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

### Тема 3. Стратегические аспекты управления проектами

- ✓ Стратегия как центральное звено проектного управления.
- ✓ Формирование инвестиционной стратегии.
- ✓ Стратегические процессы управления инвестиционной деятельностью организации

**Цель занятия** – изучение стратегических аспектов 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;
- дает .....развития 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?

### **Вопросы для обсуждения**

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 4. Политика взаимодействия предприятия с внешней средой

- ✓ Основные составляющие и типы внешней среды
- ✓ Оценка условий макросреды и прогноз ее влияния на реализацию стратегии предприятия
- ✓ Влияние микросреды на выбор стратегии предприятия
- ✓ Методы реагирования предприятия на изменения внешней среды

**Цель занятия** – развитие у обучающихся навыков анализа уровня неопределенности внешней среды, оценка условий микросреды и разработки стратегии организации для взаимодействия с окружающей средой.

### 4.1. 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, предопределяют 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.);

- уровень безработицы... 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 воз-

действия на деятельность предприятия:  $S=X*Y*Z$  (данный показатель колеблется в пределах от -9 до +9) (табл. 4).

Таблица 4 – 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. 1).

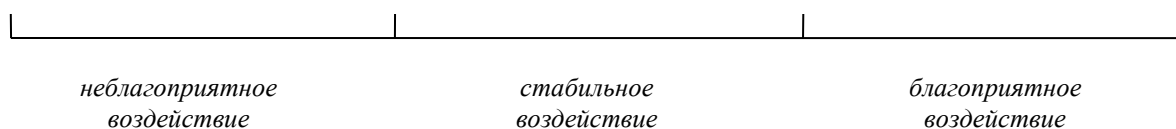


Рисунок 1. Степень воздействия внешней среды косвенного воздействия на деятельность организации

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

### **Практическое задание**

Выполнить PESTE-анализ компании Мираторг. Для анализа рекомендуется использовать информацию, представленную на сайте <https://miratorg.ru>. Сделать выводы относительно стратегии развития компании.

### **Задание для самостоятельной работы**

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.

## **4.2. 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 ор-

ганизации, 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. 5).



Таблица 5 – Стратегический SNW-анализ внутренней среды предприятия

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

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.

### **Практическое задание**

Выполнить стратегический SNW-анализ внутренней среды компании «Мираторг». Для анализа рекомендуется использовать информацию, представленную на сайте <https://miratorg.ru>. Сделать выводы.

### **Задание для самостоятельной работы**

Выполнить стратегический SNW-анализ внутренней среды самостоятельно избранного 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

### 4.3. 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. 6).

Таблица 6 – 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. 2).

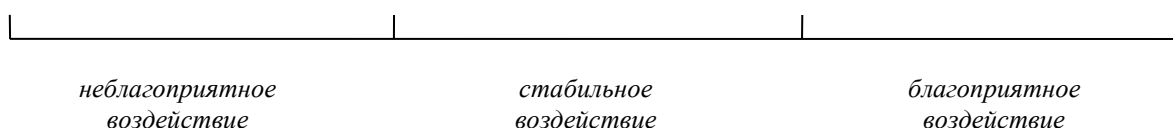


Рисунок 2. Степень воздействия внешней среды прямого воздействия на деятельность предприятия

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

### Практическое задание

Исследовать микроокружение компании «Мираторг» с помощью модели «Пяти сил» М. Портера. Для анализа рекомендуется использовать информацию, представленную на сайте <https://miratorg.ru>. Сделать выводы.

### Задания для самостоятельной работы

Исследовать внешнее микроокружение с помощью модели «Пяти сил» М. Портера на примере предприятия агропромышленного комплекса. 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.

### 4.4. 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 7.

Таблица 7 – 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. 8).

Таблица 8 – Обобщенные координаты для построения матрицы SPACE

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

4. Полученные координаты наносятся на график (рис. 3).

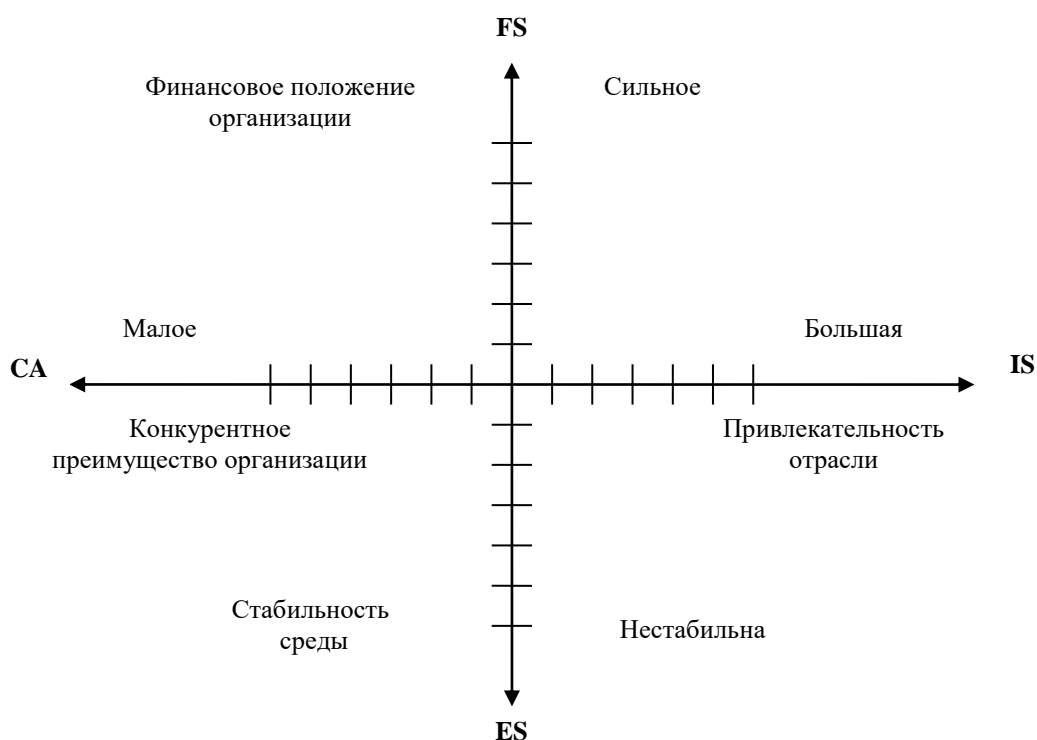


Рисунок 3. Координатная сетка для SPACE – анализа

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

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.

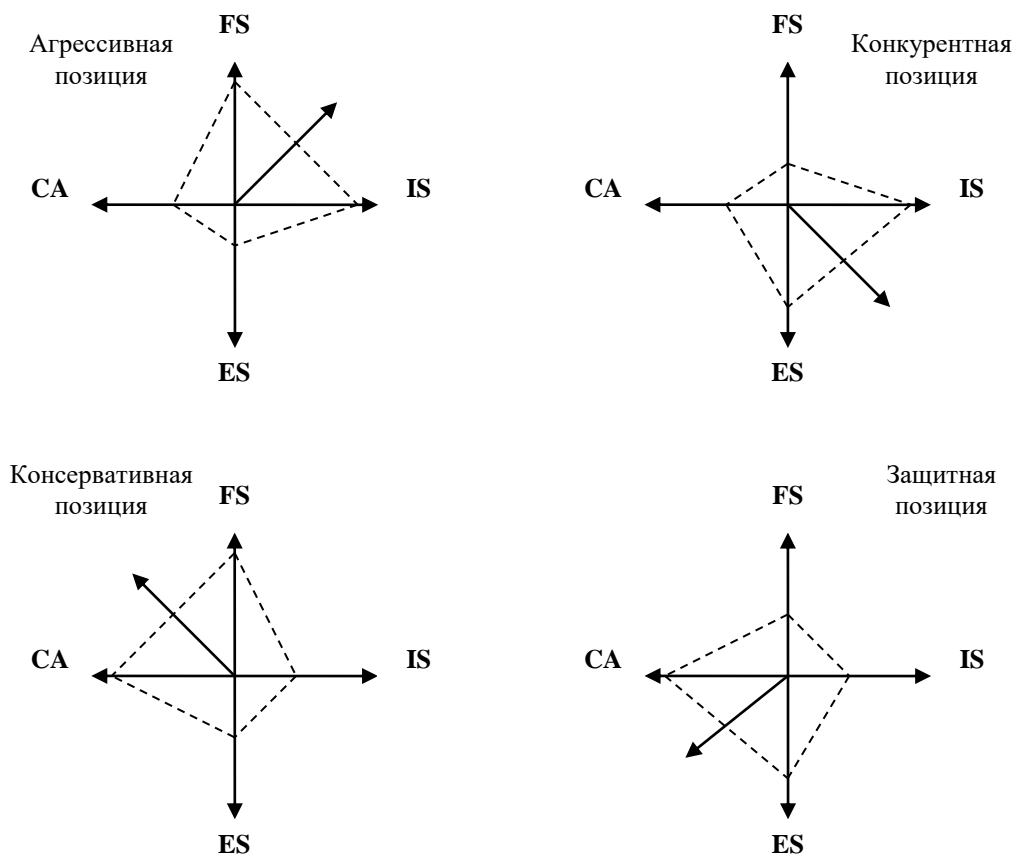


Рисунок 4. Позиции матрицы SPACE

Конкурентная позиция характерна для привлекательных отраслей в сравнительно нестабильном окружении.

Критический фактор – способность сохранить и упрочить финансовое положение организации.

Рекомендуемые стратегии:

- аккумулярование 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. 5).

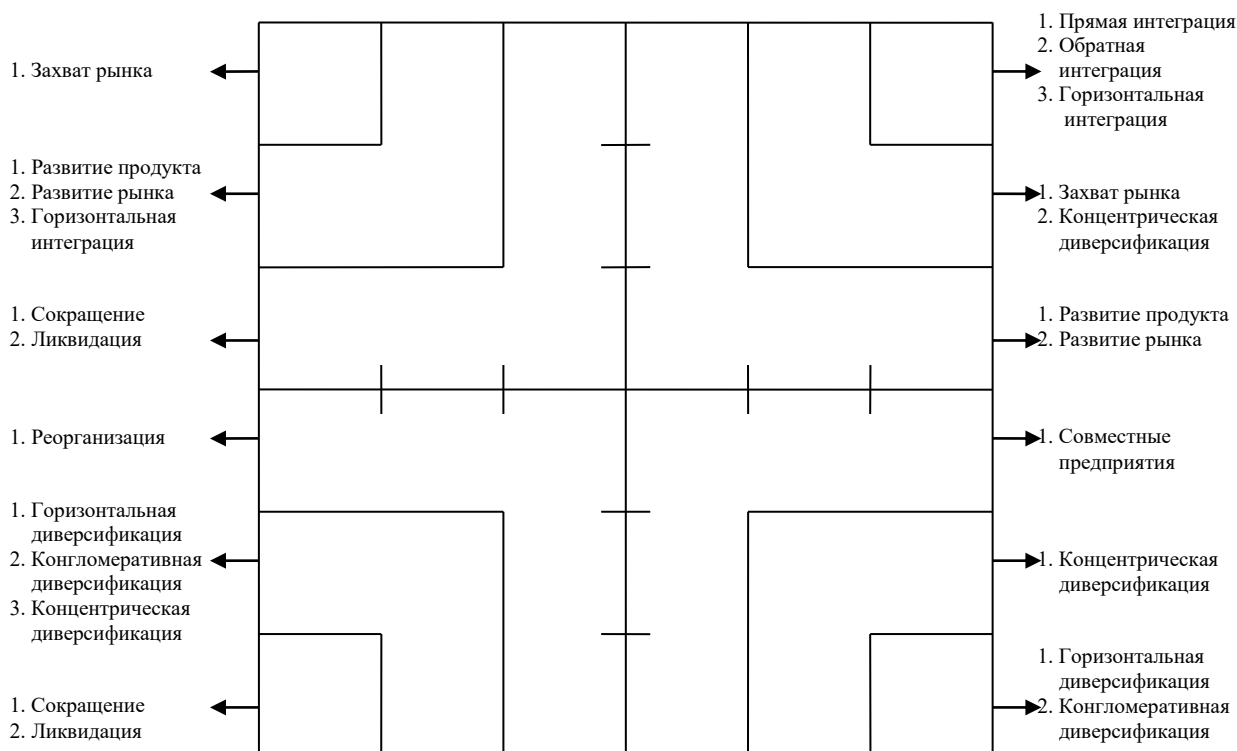


Рисунок 5. Возможные стратегические действия согласно местонахождению вектора стратегической позиции организации



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.

### **Практическое задание**

Выполнить SPACE-анализ компании «Мираторг». Для анализа рекомендуется использовать информацию, представленную на сайте <https://miratorg.ru>. Сделать выводы.

### **Задание для самостоятельной работы**

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.

## **4.5. 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. 9).

Таблица 9 – 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. 10).

Таблица 10 – 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. 11).

Таблица 11 – 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. 6.

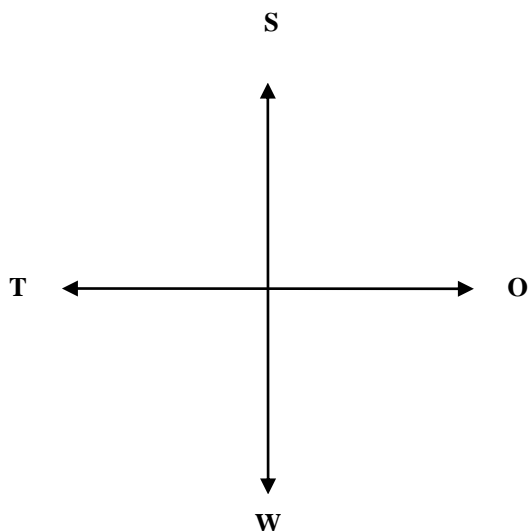


Рисунок 6. Количественная оценка ячеек матрицы SWOT-анализа

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

## Практическое задание

Выполнить стратегический SWOT-анализ компании «Мираторг». Для анализа рекомендуется использовать информацию, представленную на сайте <https://miratorg.ru>. Сделать выводы.

### Задание для самостоятельной работы

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

### 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.
7. Какова роль и назначение анализа внутренней среды в системе стратегического управления организацией?
8. Раскройте содержание стратегического потенциала организации.
9. Какие методы используются для анализа внутренней среды организации?

### Контрольные тесты

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, относятся 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 5. Разработка стратегии компании

- ✓ Иерархия формирования стратегии
- ✓ Факторы, определяющие стратегию организации
- ✓ Подходы к формированию стратегии
- ✓ Виды стратегий

**Цель занятия** – развитие у студентов навыков разработки стратегии предприятия.

**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.** 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 2.** 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).

### **Задание для самостоятельной работы**

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. 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?

## 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:*
  - 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
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

## Тема 6. Реализация стратегии компании

- ✓ Планирование реализации стратегии предприятия
- ✓ Рамки реализации стратегии предприятия
- ✓ Основные этапы цикла реализации стратегии предприятия

**Цель занятия** – освоение обучающимися навыков технологии реализации стратегии предприятия.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач выделяют три вида планирования:

- стратегическое, или перспективное (горизонт планирования – более 5 лет);
- среднесрочное (горизонт планирования от 3 до 5 лет);
- тактическое, или текущее (горизонт планирования – 1 год и менее).

**Реализация стратегии** предполагает превращение стратегических планов в действия и надлежащие результаты. Успешной реализация стратегии считается в том случае, когда фактические результаты соответствуют целям или превосходят цели, определенные стратегическим планом. Неудовлетворительные результаты свидетельствуют о слабой стратегии, неудачной ее реализации, либо о том и другом.

### Практическое задание

Рассмотрите ситуацию. Ответьте на поставленные вопросы.

1. Представьте себе, что вы специалист по стратегическому управлению и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование.

*С чего вы начнете свою работу (характеристики деятельности):*

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;
- в) досконального анализа деятельности высших руководителей;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;
- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Постановка задачи. Группам по 3 - 4 чел. необходимо:

- Создать предприятие и дать ему характеристику;
- Сформулировать миссию, стратегические цели и задачи предприятия;
- Проранжировать характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления и очередности выполнения этапов.

2. Изучите список рекомендаций по повышению эффективности контроля в организации. Дополните список рекомендаций, которые позволяют избежать негативное воздействие контроля на поведение сотрудников в традиционных организациях. Прокомментируйте их и приведите примеры реализации.

### *Рекомендации по повышению эффективности контроля:*

- контроль должен быть комплексным. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты;
- система контроля должна быть адекватной личности руководителя и персонала;  
контроль должен осуществляться открыто, стать проявлением внимания к сотрудникам;
- результаты контроля должны быть доведены до исполнителей;
- вознаграждайте за достижение стандарта;
- контроль должен быть постоянным, а не осуществляться от случая к случаю, в кризисных ситуациях;
- устанавливайте двустороннее общение;  
контроль должен быть оперативным, для фиксации текущих (исправляемых) отклонений;
- контроль должен быть объективным;  
устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые персоналом;
- избегайте чрезмерного контроля, он не должен быть тотальным;
- контроль должен применяться к любому участнику работы;
- контроль не должен быть проявлением субъективного отношения к подчиненному;
- контролируйте работу, а не личность;
- используйте для осуществления контроля информационные системы управления, основанные на базах данных и базах знаний;
- привлекайте к участию в разработке системы контроля все заинтересованные стороны.

### **Задание для самостоятельной работы**

Проанализируйте представленную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

#### **Ситуация для анализа «Конструкторское бюро»**

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на вы-

пуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие виды планирования выделяют в зависимости от зависимости от направленности и характера решаемых задач?
2. Охарактеризуйте систему среднесрочного планирования.
3. Как осуществляется текущее планирование?
4. При выполнении каких условий реализацию стратегии можно считать успешной?
5. Назовите существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса традиционного выполнения долгосрочного стратегического плана.

### **Тестовые задания к темам**

#### **«Процессы разработки и реализации стратегии компании»**

1. *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
2. *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

**3.** *Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?*

- а) плохое знание внешнего рынка
- б) отсутствие необходимых ресурсов
- в) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру
- г) неспособность и нежелание осуществлять стратегическое планирование

**4.** *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

**5.** *Стратегическая альтернатива, используемая при условии стабильной технологии и удовлетворенности организацией своим положением:*

- а) рост
- б) сочетание
- в) интеграция
- г) сокращение
- д) ограниченный рост

**6.** *Какие факторы определяют выбор той или иной организационной структуры?*

- а) размер фирмы
- б) технология фирмы
- в) динамизм внешней среды
- г) отношение со стороны руководителей и сотрудников
- д) степень разнообразия деятельности фирмы
- е) географическое размещение фирмы
- ж) все вышеперечисленные факторы

**7.** *Корпоративная культура основана на:*

- а) законодательстве
- б) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- в) особенностях производства
- г) на принятых в обществе формах поведения
- д) правилах, определяемых руководством организации

**8.** *Одна из важнейших функций корпоративной культуры:*

- а) укрепление дисциплины
- б) правильное распределение вознаграждений
- в) создание благоприятного имиджа компании
- г) поддержание социальной стабильности в организации



д) формирование благоприятного психологического климата в организации

**9.** *Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:*

- а) руководству организации
- б) непосредственным исполнителям
- в) в равной степени всем сотрудникам организации
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам
- д) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям

**10.** *Тип стратегического изменения, осуществляемый в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок с целью завоевания покупателя:*

- а) обычные изменения
- б) перестройка организации
- в) умеренное преобразование
- г) радикальное преобразование
- д) неизменяемое функционирование организации

**11.** *Подход для преодоления сопротивления изменениям, предполагающий осуществление прерывистых стратегических изменений посредством постепенных нововведений:*

- а) кризисное управление
- б) адаптивные изменения
- в) стратегическое управления
- г) метод управляемого сопротивления
- д) принудительное управление изменениями

**12.** *Тип внешнего окружения, характеризуемый жесткой конкуренцией, борьбой за потребителя и рынки сбыта:*

- а) изменяющаяся среда
- б) стабильное окружение
- в) враждебное окружение
- г) разнообразное окружение
- д) технически сложная среда

**13.** *Какие факторы наиболее существенны при оценке стратегии?*

- а) достаточность ресурсов для реализации стратегии
- б) учет внешних опасностей и возможностей
- в) совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска
- г) все перечисленное

**14.** *Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии организационной перестройки:*

- а) отрасль + организация
- б) рыночная привлекательность + продукт
- в) рыночная привлекательность + продукт + организация
- г) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль

**15.** *Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии обычных изменений:*

- а) организация + продукт
- б) рыночная привлекательность + продукт
- в) рыночная привлекательность + продукт + организация
- г) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль

**16.** *Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии ограниченных изменений:*

- а) отрасль + продукт
- б) рыночная привлекательность + продукт
- в) рыночная привлекательность + продукт + организация
- г) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль

**17.** *Совокупность ресурсов организации и возможности для разработки и реализации стратегии:*

- а) внутренняя среда
- б) конкурентоспособность
- в) стратегический потенциал
- г) конкурентные преимущества
- д) возможности внешней среды

**18.** *Под бюджетированием понимается составление:*

- а) оперативного плана
- б) прогноза продаж фирмы
- в) прогноза динамики рынка и поведения конкурентов
- г) планов реализации стратегии и контроля его исполнения ежегодных финансовых смет по статьям расходов на разные цели

## РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Тема 7. Сущность и содержание проектного управления

- ✓ Сущность проектного управления
- ✓ Управление проектами как область менеджмента
- ✓ Классификация проектов
- ✓ Международные стандарты в области управления проектами

**Цель занятия** – освоение обучающимися навыков проектного управления.

**Проект** (от лат. project – 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 2.** 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 3.** 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 для самостоятельной работы

Отразите различия между традиционным менеджментом и управлением проектами. Заполните таблицу 12, выбрав соответствующие определения.

Таблица 12 – 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

- ✓ Цели и стратегия проекта.
- ✓ Жизненный цикл проекта.
- ✓ Основные фазы жизненного цикла проекта.

**Цель занятия** – освоение обучающимися навыками формирования целей и разработки стратегий проекта, а также овладение знаниями в области жизненного цикла 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).

**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.

### Практическое задание

Изучите сущность фаз жизненного цикла проекта и составьте 13.

Таблица 13 - 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, руководство 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 относи-



тельно 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. 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.

*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, распускают. 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 для самостоятельной работы**

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

### **Вопросы для обсуждения**

1. Сформулируйте критерии целеполагания проектов.
2. Охарактеризуйте методiku 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, 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

## Тема 9. Окружение проекта. Участники проекта

- ✓ Ближнее и дальнее окружение проекта.
- ✓ Факторы дальнего окружения.
- ✓ Участники проекта.

**Цель занятия** – изучить особенности ближнего и дальнего окружения проекта; определять участников проекта и их функции.

**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 дальнее 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.

## Практические задания

### Кейс 1. Строительство сервисного центра дилерской компании

Компания «Диалог-авто» специализируется на продаже недорогих, но качественных автомобилей. Компания является официальным дилером Nissan и Hyundai. В компании действует сервисный центр полного цикла, оснащенный современным оборудованием, которое позволяет выполнять техническое обслуживание автомобилей, включая гарантийный и постгарантийный ремонт, диагностику двигателей, покрасочно-кузовные работы с использованием новейших технологий.

В последние 2 года в компании наблюдается рост продаж автомобилей Hyundai Solaris и Nissan Almera. В связи с этим дилерская компания столкнулась с проблемой технического обслуживания проданных автомобилей. Мощности существующего сервисного центра перестали справляться с объемом обращений. Это ведет к увеличению сроков ожидания клиентов в очереди, снижению качества обслуживания и, как следствие, к потере лояльности клиентов и ухудшению имиджа компании. Руководством дилерской компании принято решение инициировать проект строительства и ввода в эксплуатацию нового сервисного центра.

#### *Задания к кейсу*

1. Сформулируйте генеральную цель данного проекта.
2. Выделите краткосрочные цели проекта.
3. Сформируйте комплекс задач, которые необходимо решить в ходе реализации проекта строительства сервисного центра.
4. Проанализируйте ближнее и дальнее окружение проекта.
5. Укажите основные заинтересованные стороны проекта и области их интересов.

### Кейс 2. Внедрение системы «1С: ERP Управление предприятием 2.0» на Ульяновском автомобильном заводе

Корпоративные информационные системы 1С позволили предприятиям автомобилестроительного холдинга «Соллерс» снизить на 20% уровень неликвидных запасов, на 10% уменьшить общепроизводственные затраты, повысить эффективность обеспечения производства комплектующими, сократить длительность внеплановых простоев сборочных конвейеров. В связи с этим был принят к реализации проект внедрения «1С: ERP Управление предприятием 2.0» на одном из крупнейших предприятий холдинга — Ульяновском автомобильном заводе — в части задач оперативного управления производством.

С использованием «1С: ERP» уже автоматизированы следующие блоки.

1. Управление *BOM* (*bill of materials* — спецификация автомобилей и сбо-

рочных единиц).

2. Ведение данных по маршрутам изготовления и перечню операций технологических процессов деталей и сборочных единиц.

3. Управление нормативами.

4. Формирование поддетального плана производства.

5. Планирование закупок, графика поставок комплектующих и графика платежей поставщикам.

6. Расчет нормативной себестоимости.

Управление *ВОМ* — одна из самых сложных задач в современном позаказном автомобилестроении. Расчет поддетального плана производства занимает менее 1 ч с учетом сложности *ВОМ*. Формирование линейного списка «потребность в комплектующих, материалах, деталях и сборочных единицах — сроки обеспечения/производства — источник обеспечения» позволяет планировать работу сборочных конвейеров в соответствии с набором заказов и условиями их обеспечения требуемыми комплектующими, материалами, деталями и сборочными единицами. На основании выполненного расчета формируется график поставок комплектующих, материалов и график платежей по поставщикам. Планово-экономические подразделения завода получили возможность оперативно рассчитывать нормативную себестоимость.

#### *Задания к кейсу*

1. Охарактеризуйте окружение данного проекта.
2. Сформируйте перечень основных участников проекта

### **Задание для самостоятельной работы**

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. Как влияет на проект его ближнее окружение?
2. Перечислите внешние факторы, оказывающие влияние на проект.
3. Назовите основных участников типового проекта.
4. Перечислите функции, которые выполняют участники проекта на различных стадиях его жизненного цикла.
5. 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 проект;                      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;                      в)     руководитель проекта
- б) куратор 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 10. Управление командой проекта**

- ✓ Основные принципы и организационные аспекты формирования эффективной команды
- ✓ Основные подходы формирования и примерный состав команды
- ✓ Основные характеристики формируемой команды

**Цель занятия** – ознакомление с основными принципами и организационными аспектами формирования эффективной команды и приобретение навыков управления командой проекта.

**Управление командой 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 времен-

ную 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

## Практическое задание

### *Кейс «Производственный цех по ремонту тракторов».*

Заказчиком проекта является сельская администрация, которая стремится сохранить техническую базу села и обеспечить пополнение бюджета. Для сохранения технической базы администрация приняла программу по обновлению основных фондов, частью которой является проект строительства производственного цеха по ремонту тракторов.

Проект предполагает возведение здания специализированного цеха по ремонту шасси тракторов типа К-701 с годовой производственной программой 500 ремонтов. Реализация проекта позволяет:

- обеспечить своевременную уборку без потерь сельскохозяйственной продукции;
- обеспечить приток финансовых средств бюджет за счет выполнения ремонтов по заказу сторонних организаций;
- создать новые рабочие места;
- повысить срок службы основных фондов местных сельскохозяйственных предприятий.

*Задания к кейсу.*

1. Укажите ожидаемые результаты проекта.
2. Сформулируйте основные задачи проекта.
3. Выявите проблемные вопросы, которые должны быть проработаны в рамках предварительного анализа проекта.
4. Разработайте критерии успеха проекта, которые позволят судить о степени успешности проекта.
5. Сформулируйте основные требования к руководителю этого проекта
6. Составьте для будущего руководителя проекта предложения по составу команды.



## Задание для самостоятельной работы

Проведите сравнительный анализ достоинств и недостатков основных видов организационных структур управления проектами.

### Вопросы для обсуждения

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?

### Контрольный тест

1. *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
2. *Группа специалистов, непосредственно работающих над реализацией проекта — это:*
  - а) инвесторы проекта
  - б) координационный совет
  - в) команда проекта
  - г) руководитель, куратор и консультанты проекта
3. *Основной структурной единицей исполнителей проекта является:*
  - а) команда проекта
  - б) проектный комитет
  - в) проектная бригада
  - г) общее собрание участников
4. *Члены команды проекта непосредственно подчиняются:*
  - а) руководителю материнской компании

- б) куратору проекта
- в) руководителю проекта
- г) инвестору проекта

**5.** *Управление командой проекта включает следующие процессы:*

- а) формирование команды
- б) развитие команды
- в) управление командой
- г) увольнение команды

**6.** *Организационная структура управления проектом не может быть:*

- а) функциональной
- б) матричной
- в) стратегической
- г) проектной

**7.** *Под проектной структурой управления понимается:*

- а) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи
- б) постоянно действующая структура, наделенная особыми полномочиями
- в) структурное подразделение предприятия или организации, занимающееся подготовкой кадров для реализации инвестиционных проектов
- г) проектный офис

**8.** *Комбинацией проектной и функциональной структур проектов является:*

- а) расширенная функциональная структура
- б) расширенная проектная структура
- в) матричная структура
- г) дивизиональная структура

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

- а) слабая матрица
- б) сильная матрица
- в) сбалансированная матрица
- г) смешанная матрица

**10.** *Недостатками проектной структуры управления проектами являются:*

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

## Тема 11. Методы управления персоналом

- ✓ Организационно-административные методы управления.
- ✓ Экономические методы управления.
- ✓ Социально-психологические методы управления.

**Цель занятия** – ознакомиться с основными методами управления персоналом организации и овладеть навыками управления коллективами.

**Методы управления персоналом** – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Для эффективного управления персоналом предприятия выработаны три группы методов:

- ✓ организационно-административные,
- ✓ экономические,
- ✓ социально-психологические.

В каждой организации также применяются и конкретные частные методы, свойственные специфике и традициям данного предприятия.

### Практическое задание

Рассмотреть сущность методов управления (экономических, административных и социально-психологических) в процессе управления, привести примеры их реализации на предприятиях агропромышленного комплекса.

### Задание для самостоятельной работы

Внимательно изучить материал о практическом применении тех или иных видов методов управления.

1. Разработать конкретную программу применения принципов и методов управления – экономических, административных и социально-психологических в процессе управления коллективом (бригада, цех, участок).

2. Оформить свою программу в виде списка. По результатам выполнения задания проанализировать сравнительную эффективность трёх основных групп методов управления и сделать выводы.

### Вопросы для обсуждения

1. Что такое методы управления?
2. Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления.
3. Что представляют собой социально-психологические методы управления?
4. Как воздействуют экономические методы управления?

## Контрольный тест

1. *Административные (распорядительные) методы управления персоналом отличает:*
  - а) прямой характер воздействия
  - б) косвенный характер воздействия
  - в) индивидуальный характер воздействия
  
2. *Экономические методы управления персоналом отличает:*
  - а) прямой характер воздействия
  - б) косвенный характер воздействия
  
3. *Социально-психологические методы управления персоналом отличает:*
  - а) прямой характер воздействия
  - б) косвенный характер воздействия
  
4. *К административным (распорядительным) методам управления персоналом относятся:*
  - а) планирование расходов на персонал
  - б) утверждение административных норм и нормативов
  - в) издание приказов и распоряжений
  - г) стимулирование
  - д) повышение квалификации
  - е) разработка положений, должностных инструкций
  
5. *К экономическим методам управления персоналом относятся:*
  - а) утверждение административных норм и нормативов
  - б) издание приказов и распоряжений
  - в) стимулирование
  - г) повышение квалификации
  - д) разработка положений, должностных инструкций,
  - е) планирование расходов на персонал
  
6. *В каком документе закреплены квалификационные требования, функциональные обязанности, права и ответственность сотрудника?*
  - а) должностная инструкция
  - б) штатное расписание
  - в) модель-эталон сотрудника
  - г) профессиограмма
  
7. *Какие задачи по управлению персоналом должны решаться на стадии формирования организации? Формирование кадрового состава*
  - а) формирование кадровой службы
  - б) развитие корпоративной культуры
  - с) аттестация персонала

- d) планирование карьеры
- e) организация работа по сокращению персонала

**8.** *К функциям служб управления персоналом относятся*

- a) бюджетирование
- б) оценка кадров
- в) развитие персонала
- г) адаптация
- д) обеспечение соблюдения техники безопасности

**9.** *Основными группами методов управления персоналом организации служат:*

- a) социально-психологические
- б) универсальные
- в) экономические
- г) прикладные
- д) административные

**10.** *Социально-психологические методы управления персоналом методы позволяют:*

- a) выявить лидеров
- б) связать мотивацию людей с конечным результатом производства
- в) оценить результаты деятельности структурного подразделения
- г) принимать решения о материальном стимулировании работников
- д) обеспечить эффективные коммуникации и решения конфликтов в коллективе

## Тема 12. Основы организации производства

- ✓ Производственный процесс и его структура.
- ✓ Принципы рациональной организации производственного процесса.
- ✓ Производственный цикл: понятие, структура, пути и эффективность сокращения.
- ✓ Программы организационного развития на предприятиях АПК.

*Цель занятия* – освоение знаний и получение навыков в сфере организации процессов производства

**Основы организации производственного процесса** заключаются в объединении людей, орудий и предметов труда в единый процесс производства материальных благ, а также в обеспечении рационального сочетания в пространстве и во времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов.

**Главная цель организации производственного процесса** — экономия времени, обеспечение высокого качества продукции и эффективного использования ресурсов производства.

**Производственный процесс** — это совокупность действий работников и орудий труда, в результате которых сырьё, материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, поступающие на предприятие, превращаются в готовую продукцию или услугу в заданном количестве и заданного свойства, качестве и ассортименте в определённые сроки. Производственный процесс состоит из основных, вспомогательных и обслуживающих производств.

Производственный цикл – календарный период изготовления изделия, продукции, от запуска сырья в производство и до выпуска готового изделия ИЛИ готовую его часть.

**Программы организационного развития на предприятиях АПК** направлены на повышение конкурентоспособности агропромышленного комплекса, а именно формирование экономических отношений и инвестиционной политики в АПК, развитие ресурсного потенциала агропромышленного производства и экологизация агропромышленного производства.

## Практическое задание

Определите тип производства и приведите пример.

Тип производства	Характерные черты	Пример
	производство характеризуется постоянством структуры рабочего процесса в период выпуска одной партии (серии) одинаковых изделий.	
	производство характеризуется наиболее резко выраженным постоянством структуры рабочего процесса, повторением одних и тех же операций на каждом рабочем месте в связи с изготовлением одного и того же вида изделия	
	характеризуется наиболее резко выраженным непостоянством структуры рабочего процесса, так как при этом типе производства каждое последующее изделие создает новый технологический процесс, отличающийся от прежнего по составу операций, по их продолжительности и последовательности, в которой они выполняются	

### Задание для самостоятельной работы

Составьте план, как повысить эффективность производственных процессов на предприятиях АПК.

### Вопросы для обсуждения

1. Дайте определения термину «предприятие».
2. Что такое промышленное производство?
3. Дайте определение термину «производственное предприятие»
4. Раскройте содержание основных, вспомогательных и обслуживающих процессов на предприятии.
5. Охарактеризуйте фазы технологического процесса.
6. Какие виды операций выполняются в зависимости от применяемых средств труда?
7. Охарактеризуйте принципы организации производства
8. Дайте определение производственному циклу.
9. Опишите структуру производственного цикла.

### Контрольный тест

1. Совокупность всех действий персонала и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления продукции – это
  - а) технологический процесс
  - б) производственный процесс
  - в) технологическая операция
2. Законченная часть технологического процесса на одном рабочем месте – это

- а) технологический процесс
- б) производственный процесс
- в) технологическая операция

**3.** Эти процессы предназначены для непосредственного изменения состояния или формы материала продукции, являющейся в соответствии со специализацией предприятия товарной продукцией

- а) основные производственные процессы
- б) вспомогательными производственными процессами
- в) обслуживающие производственные процессы

**4.** Эти процессы обеспечивают основные и вспомогательные процессы услугами, необходимыми для их нормального функционирования

- а) основные производственные процессы
- б) вспомогательными производственными процессами
- в) обслуживающие производственные процессы

**5.** Эти процессы обеспечивают изготовление продукции, используемой на самом предприятии для обеспечения нормального функционирования основных процессов

- а) основные производственные процессы
- б) вспомогательными производственными процессами
- в) обслуживающие производственные процессы

**6.** По характеру объекта производства различают следующие виды производственных процессов

- а) основные и вспомогательные
- б) технологические и обслуживающие
- в) простые и сложные

**7.** Приведите в соответствие термины и определения:

<b>А.</b> Заготовительная стадия	<b>1.</b> включает механическую и термическую обработку. Предметом труда здесь являются заготовки деталей. В результате выполнения этой стадии деталям придаются размеры, соответствующие заданному классу точности.
<b>Б.</b> Обрабатывающая стадия	<b>2.</b> проводится с целью получения необходимых технических параметров готового изделия. Предметом труда здесь являются готовые изделия или их отдельные сборочные единицы.
<b>В.</b> Сборочная (сборочно-монтажная) стадия	<b>3.</b> предназначена для производства заготовок деталей. Основная тенденция развития технологических процессов на этой стадии заключается в приближении заготовок к формам и размерам готовых деталей.
<b>Г.</b> Регулирующе-настроечная стадия	<b>4.</b> производственный процесс, в результате которого получают сборочные единицы (мелкие сборочные единицы, узлы, блоки) или готовые изделия. Предметом труда на этой стадии являются детали и узлы собственного изготовления, а также полученные со стороны (комплектующие изделия).



## Рекомендуемая литература

1. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие. М.: Русайнс, 2024. 251 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/953705>.
2. Белый Е.М. Управление проектами (с практикумом) [Электронный ресурс]: учеб. М.: КноРус, 2024. 262 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/954681>.
3. Донец Н.Ю., Крупина Н.Н. Стратегическое управление агропромышленным комплексом (АПК) [Электронный ресурс]: учеб. пособие. М.: КноРус, 2024. 198 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/954144> (дата обращения: 09.10.2024).
4. Горемыкин В.А., Яковлева И.Н. Экономические аспекты организации производства [Электронный ресурс]: монография. М.: Русайнс, 2018. 110 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/>.
5. Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие. М.: КноРус, 2024. 282 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/953452>.

Учебное издание

Хохрина Оксана Михайловна  
Подольникова Елена Михайловна

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК**

Учебно-методическое пособие для практических занятий  
и самостоятельной работы магистров  
направления подготовки 35.04.06 Агроинженерия  
профиль Технические системы и технологии в агробизнесе

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 22.10.2024 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Усл. п. л. 4,30. Тираж 50 экз. Изд. № 7746.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ