

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Разработка стратегии развития предприятия (на примере общества с ограниченной ответственностью «ГолдАгро», г. Пенза)» _____

(наименование темы)

Автор работы _____ А.Р. Саралиева _____
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-120340-2017 Группа МЕН51з _____
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы _____ О.А. Сазыкина _____
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ О.А. Сазыкина _____
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ О.А. Сазыкина _____

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ О.А. Сазыкина _____

Нормоконтролер _____ О.А. Сазыкина _____

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Саралиевой Альбики Руслановны
(*фамилия, имя, отчество студента*)

на тему: Разработка стратегии развития предприятия (на примере общества с ограниченной ответственностью «ГолдАгро», г. Пенза)

Первый раздел выпускной квалификационной работы посвящен изучению теоретических и методических основ разработки стратегии развития предприятия. Рассматриваются виды стратегий развития организации, основные модели стратегии развития организации, предложены методические подходы к разработке и реализации стратегии развития организации.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы приведен результаты анализа стратегических факторов внешней и внутренней среды предприятия, дана оценка готовности предприятия к реализации стратегических подходов в управлении.

В третьей главе выпускной квалификационной работы предложены механизмы повышения эффективности разработки и реализации стратегии развития организации, предложены альтернативные стратегии развития организации для анализируемого предприятия, дана оценка эффективности предложенной стратегии.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Понятие и виды стратегии развития предприятия	7
1.2. Основные элементы и модели стратегического управления предприятием	14
1.3. Методические подходы к разработке и реализации стратегии развития предприятия	22
2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГОЛДАГРО»	25
2.1. Анализ стратегических факторов внутренней среды предприятия	25
2.2. Выявление стратегических факторов внешней среды предприятия	34
2.3. Оценка готовности ООО «ГолдАгро» к реализации стратегических подходов в управлении	37
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ ООО «ГОЛДАГРО»	48
3.1. Выбор стратегии и разработка стратегических целей развития ООО «ГолдАгро»	48
3.2. Разработка мероприятий, обеспечивающих процесс реализации стратегии развития организации	53
3.3. Оценка эффективности предложенной стратегии развития	60
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	71
ГЛОССАРИЙ	77
ПРИЛОЖЕНИ 1. АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях современных рыночных отношений происходят чрезвычайно быстрые изменения в сфере российского предпринимательства, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, которые, в свою очередь, обуславливают возрастание важности использования методов стратегического менеджмента в деятельности организаций.

Появление понятия «стратегическое управление» в нашей стране возникло с переходом отечественной экономики на рыночные отношения. В действительности, стратегическое управление давно используется за рубежом, и отечественные менеджеры зачастую прибегают к опыту своих зарубежных коллег.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое и позволяет объяснить, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают застой или им грозит банкротство.

На сегодняшний день существует необходимость анализа и систематизации отечественного опыта стратегического управления, который организации сумели приобрести за последние десятилетия, характеризовавшиеся существенными изменениями условий рыночной экономики. Это, в свою очередь, требует от руководителей организаций умения прогнозировать изменения, формулировать стратегии, развивать конкурентные преимущества, устранять стратегические угрозы и опасности, иными словами эффективно использовать методы и механизмы стратегического управления.

Степень разработанности проблемы. В зарубежной практике проработаны вопросы, связанные со стратегическим управлением, накоплен богатый теоретический и практический опыт в применении стратегического

управления на предприятии таких ученых как: М.Портер¹, А. Стрикленд, А. Томпсон², А. Чандлер, и др.

Среди отечественных ученых проблемы стратегического управления рассматривались в работах таких ученых как: И. Ансоффа³, О.С. Виханского⁴, В.Н. Глумакова, Н.И. Малышева⁵, Л.Г. Зайцева, М.И. Соколова⁶, Р.М. Качалова⁷ и другие.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке эффективной стратегии развития организации.

Для достижения цели решен ряд задач:

- уточнены ключевые понятия исследования «стратегия развития», «стратегическое управление»;
- проведен обзор основных элементов и моделей стратегического управления организацией;
- разработаны методические подходы к исследованию и разработке стратегии развития организации;
- проведен анализ стратегических факторов внутренней и внешней среды организации;
- дана оценка готовности организации к реализации стратегических подходов в управлении;
- проведен анализ эффективности стратегии развития в организации ООО «ГолдАГро»;
- разработан механизм реализации эффективной стратегии развития;

¹ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

² Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник. – М.: Вильямс, 2015.

³ Ансофф И. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / И. Ансофф. — Классическое издание. — СПб.: Питер, 2011. — 342 с.

⁴ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2012. — 296 с.

⁵ Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 186 с.

⁶ Зайцев Л. Г., Соколова М. И., .Стратегический менеджмент: Магистр, 2008 г. - 528 с.

⁷ Качалов Р.М. Управление экономическим риском: Теоретические основы и приложения. 2012. - 248 с

- разработаны рекомендации и мероприятия по повышению эффективности реализации стратегии развития на ООО «ГолдАгро»;
- дана оценка эффективности предложенной стратегии развития.

Объектом исследования является предприятие ООО «ГолдАгро».

ООО «ГолдАгро» — сельскохозяйственная компания, основным видом деятельности которой является выращивание зерновых культур. ООО «ГолдАгро» планирует развивать сельскохозяйственное производство с учетом спроса на продукцию в Пензенской области, а так же использовать географическое положение, что дает возможность использовать рынок сбыта в соседних областях. В настоящее время в рыночных условиях отечественные сельскохозяйственные предприятия действуют в условиях «жесткой» конкурентной среды, характеризующейся неустойчивостью и неопределенностью. Поэтому крайне необходимым условием успешного функционирования их деятельности является формирование стратегии развития, которая должна учитывать состояние и динамику изменений конкурентной среды рынка, как одного из главных факторов внешней среды, оказывающего основное влияние на формирование стратегий сельскохозяйственных предприятий. В связи с этим выбранная тема выпускной квалификационной работы актуальна и для исследуемого предприятия ООО «ГолдАгро», т.к. только при использовании инструментов стратегического управления можно достичь конкурентного преимущества и сохранить лидирующее положение в бизнесе, разработать миссию и цели организации, провести анализ внешней и внутренней среды предприятия, разработать альтернативные стратегии и сделать выбор предпочтительных вариантов, реализовать стратегические планы компании.

Предмет исследования – стратегия развития и механизмы ее реализации.

Практическая значимость предлагаемых разработок и рекомендаций состоит в возможности внедрения предложенной стратегии развития организации для повышения эффективности ее деятельности.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и виды стратегии развития предприятия

Исследователи и практики хозяйственной деятельности предприятия часто используют понятие "стратегия" по-разному, полагая, что это общий термин, не нуждающийся в специальном определении, хотя его содержательная составляющая, как правило, предполагает некие различия.

Термин "стратегия" взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств.

Примеры использования стратегического подхода к управлению деловыми организациями начали прослеживаться еще в 20-30-х годах нынешнего столетия. Начиная с 1926 г., под стратегией подразумевалось управление ресурсами, когда было установлено, что при каждом удвоении производства затраты на единицу продукции падают на 20%⁸.

Понятие "стратегия" вошло в число управленческих терминов в 50-е годы 20 века, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Следуя военному словоупотреблению, словари все еще определяли стратегию как "науку о ведении войны, искусство ведения боя"⁹, "науку и искусство развертывания войск для боя"¹⁰, "высшую область военного искусства"¹¹.

В результате исследования и анализа экономической литературы выявлены следующие определения понятия "стратегии". Определения понятия "стратегия":

⁸Кэмпбелл К. А. Управление проектом на одной странице. – М., 2010.

⁹Хасси Д. Стратегия и планирование. Пер. с англ. Под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: ПИТЕР, 2010г.

¹⁰Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 2011г.

¹¹Обзор российского рынка транспортных услуг – по итогам 2013 года. // ММЦ "Москва"

1. Ансофф И.: «Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»¹².

2. Виханский О.С.: «Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям»¹³.

3. Маркова В.Д.: «Стратегия – это совокупность правил для принятия решений в целях обеспечения устойчивого роста и развития фирмы»¹⁴.

4. Чандлер А.: «Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей»¹⁵.

Реализуя стратегию фирмы, менеджер сталкивается с проблемой как достичь намеченных результатов в условиях внутрифирменной ситуации и ее перспектив.

Цели – результаты, а стратегия – их достижение и инструмент менеджера для выполнения определенных задач (финансовых, стратегических, пр.)

Чтобы определить стратегию необходимо изучить внутреннее состояние фирмы и внешнюю среду (факторы).

Стратегия компании состоит:

1. из продуманных целенаправленных действий
2. реакции на развитие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу.

Реальная стратегия фирмы состоит из запланированной (направленной) и случайной (адаптированной).

Создание стратегии – в первую очередь предпринимательская деятельность, которой присущ риск и азарт.

¹²Ансофф И. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / И. Ансофф. — Классическое издание. — СПб.: Питер, 2011. — 342 с.

¹³Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - 6-е изд. (ГРИФ) /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

¹⁴ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

¹⁵Чандлер А. Стратегия и структура. Под редакцией К. Эндрюса 2012г.

Стратегия компании динамична и обновляется по мере ее развития. Объекты изменений всегда появляются, когда менеджер видит пути улучшения стратегии или необходимость привести стратегию в соответствие с новыми рыночными условиями.

Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии¹⁶:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Выделяют следующие виды базовых стратегий развития организации:

1) **ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ**: установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции; применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном

¹⁶Ансофф И. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / И. Ансофф. — Классическое издание. — СПб.: Питер, 2011. — 342 с.

удовлетворена своим положением; самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

2) РОСТ: применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями; стремление к диверсификации (разнообразию номенклатуры или ассортимента продукции) своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации;

3) СОКРАЩЕНИЕ: Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации. Отсечение лишнего. Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности. Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

4) СОЧЕТАНИЕ: крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях

В соответствии с подходом к классификации стратегий М.Портера выделяются следующие типы стратегий достижения конкурентных преимуществ¹⁷:

1) Стратегия лидерства по издержкам направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами.

2) Стратегия широкой дифференциации придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и отличают товар от предложения конкурентов.

3) Сфокусированная стратегия на базе низких издержек предполагает ориентацию компании на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства.

¹⁷ Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.

Зарубежный опыт развития глобальных компаний свидетельствует, что корпорации, которые занимаются бизнесом в динамичном окружении, должны постоянно расти, чтобы выжить. Привлекательность использования стратегии роста связана с тем, что растущая фирма легче преодолевает управленческие ошибки, ее растущий поток доходов создает запас ресурсов, она с большей вероятностью получит финансовую поддержку в случае надвигающегося банкротства, а также в такой компании у работников больше возможностей для интересной работы и продвижения, и она более привлекательна для инвесторов¹⁸.

Выделяют три базовых вида корпоративных *стратегий роста*¹⁹:

- стратегии *концентрированного роста*;
- стратегии *интегрированного роста*;
- стратегии *диверсифицированного роста*.

Две первых группы корпоративных стратегий предполагают рост в рамках одной отрасли, в то время как третья группа стратегий предполагает рост за счет выхода в другие отрасли.

В группу стратегий концентрированного роста входят:

- стратегия усиления позиции на рынке (фирма с данным продуктом стремится завоевать лучшие позиции на рынке);
- стратегия развития рынка (поиск новых рынков для уже производимого продукта);
- стратегия развития продукта (производство нового продукта, реализуемого на уже освоенном рынке).

В случае следования этим стратегиям фирмы пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. При этом фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке.

¹⁸ Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.

¹⁹ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие М.: НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – 268 с.

К группе стратегий интегрированного роста относятся следующие стратегии:

– стратегия обратной вертикальной интеграции (рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками);

– стратегия прямой вертикальной интеграции (рост фирмы за счет усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи).

К стратегиям диверсифицированного роста относятся:

– стратегия централизованной диверсификации (основана на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе);

– стратегия горизонтальной диверсификации (поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии);

– стратегия конгломеративной диверсификации (фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках).

Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Кроме стратегий роста существует также группа *стратегий сокращения*:

– стратегия ликвидации (осуществляется, когда фирма не может вести дальнейший бизнес);

– стратегия «сбора урожая» (отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе);

– стратегия сокращения (фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для осуществления долгосрочного изменения границ ведения бизнеса;

– стратегия сокращения расходов (поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат).

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее, в действиях организаций можно наблюдать отсутствие стратегии, что и приводит их зачастую к поражению в рыночной борьбе²⁰.

Отсутствие стратегического управления выражается прежде всего в следующих двух формах²¹:

Во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение вообще не будет меняться или в нем не будет происходить качественных изменений. Предпринимается попытка составить долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в достаточно долгосрочной перспективе, либо найти в исходный период решение на многие годы вперед. Видение долгосрочной перспективы - очень важная составляющая стратегического управления. Но это не означает экстраполяции существующей практики и существующего состояния на долгие годы.

Стратегическое управление в каждый данный момент фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем. Учитывая то, что окружение и условия жизни организации будут меняться.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе оказывается, что организация не может достичь целей, так как их достижение целиком и полностью зависит от желаний и потребностей клиентов, а также от поведения конкурентов.

В целом, стратегическое управление - это симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента вести организацию к стратегическим целям.²² Высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающих связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию

²⁰Управление организацией: Учебник / Под.ред. А.Г. Поршнёва, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010.

²¹Портер М. «Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость», Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2011 . - 720 с.

²² Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.

текущих планов. И, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

Необходимы огромные усилия и большие затраты на то, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Требуется создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким и реагировать на любые изменения внутри и вне организации. А для этого требуется гораздо больше затрат. Службы маркетинга, общественных отношений приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат²³.

1.2. Основные элементы и модели стратегического управления

Начиная с 1962 года, когда в HarvardBusinessReview была опубликована статья Ф. Гилмора и Р. Брандербурга «Анатомия корпоративного планирования», литература по вопросам стратегического планирования оказалась насыщена сотнями моделей, в которых были предприняты попытки формализовать этот процесс. Однако, справедливости ради отмечает Г. Минцберг, все эти модели основаны на одной теоретической конструкции или базовой модели, различаясь между собой главным образом в деталях, а не в фундаментальных принципах построения. В связи с этим рассмотрим более подробно базовую модель процесса стратегического управления и три ее основные модификации.

Модель Гарвардской школы бизнеса. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) основывается на широко известной процедуре SWOT-анализа и разрабатывалась учеными Гарварда в течение достаточно длительного периода времени (главным образом К. Эндрюсом, иногда в соавторстве с К. Хринстенсе-ном)²⁴. При этом Г. Минцберг называет данную

²³Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.

²⁴Савченко А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - ("Высшее образование: Бакалавриат") /Савченко А.Б.- М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М. 2014. – 228 с.

модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии».

Принципиальная схема данной модели показана на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)²⁵

Как следует из приведенной схемы, в самом общем виде процесс формирования стратегии представляет некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, выраженных, в свою очередь, в его отличительных способностях к развитию. Естественно, что возможности внешней среды должны быть востребованы за счет использования сильных сторон ресурсного потенциала. Кроме того, должны быть выявлены угрозы

²⁵Савченко А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - ("Высшее образование: Бакалавриат") /Савченко А.Б.- М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М. - 2014– 228 с.

внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму. На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.

Остановимся более подробно на методологических принципах данной модели.

Формулирование стратегии должно быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что стратегия появляется не интуитивно и не в результате внезапного выявления из «потока проблем», а является продуктом тщательно контролируемого процесса обдумывания человека. К. Эндрюс специально оговаривает, что стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте, называя при этом внезапно возникающие стратегии как «оппортунизм» и «концептуальный враг стратегии»²⁶.

Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. Исполнительный же директор является своеобразным «архитектором» стратегии, определяя, кто конкретно будет привлечен к процессу стратегического планирования.

Модель формирования стратегического управления должна быть достаточно простой и информативной. Можно утверждать, что это достаточно традиционное требование к любому процессу принятия управленческих решений, поскольку обеспечивает сходимость и рациональность.

Стратегии должны быть уникальными, т. е. единственными в своем роде, и являться результатом процесса созидательного проектирования. Другими словами, стратегии должны отражать сущностные (концептуальные), отличительные для данного предприятия особенности его развития, а не строиться по некоему стандартному шаблону.

²⁶Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие - ("Высшее образование: Бакалавриат") (ГРИФ) /Маркова В.Д., Кузнецова С.А.М.: НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – 268 с.

Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия, и в силу этого дает возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия. Так, например, одним из принципов работников плановых служб компании GeneralElectric является следующий: «Хорошая стратегия может быть описана на двух страницах. Если это невозможно сделать, то данная стратегия не является хорошей».

Если стратегия является уникальной, полностью разработанной и четко сформулированной, то она реализуема. Таким образом, все элементы организационной структуры предприятия должны обладать необходимыми знаниями и ресурсами и желанием претворить выбранную стратегию в жизнь.

Модель И. Ансоффа. Отметим далее, что одновременно с разработками Гарвардской группы И. Ансофф предложил свою принципиально отличную модель формирования стратегии развития предприятия. Как нам представляется, можно назвать два существенных отличия этих моделей.

Во-первых, И. Ансофф использует понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, предлагаемых в модели Гарвардской группы.

Во-вторых, с точки зрения И. Ансоффа, формирование стратегии можно представить в виде крайне формализованного процесса, доведенного до определенной блок-схемы. «Инженерный уклон» модели И. Ансоффа проявляется в том, что на каждом этапе формирования стратегического плана сотрудникам, занимающимся его разработкой, предлагаются подробно разработанные перечни факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия плановых решений. В этих перечнях факторы расставлены в приоритетном порядке с определенными весовыми коэффициентами. Более того, эти перечни дополняются различными диаграммами и правилами выбора той или иной альтернативы.

Поскольку основная схема формирования стратегического плана из 57 блоков настолько детализирована, что, по словам самого И. Ансоффа,

становится «не видно леса из-за деревьев», постольку им предлагается укрупненная модель²⁷, представленная на рис. 1.2.

Как видно из этой модели, реакцией на внешние сигналы является определение целей развития предприятия, причем, в соответствии с первоначально установленными целями развития, осуществляется оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней, деловой окружающей среды. Цель такого анализа — выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на освоенные рынки сбыта и диверсификации производства.

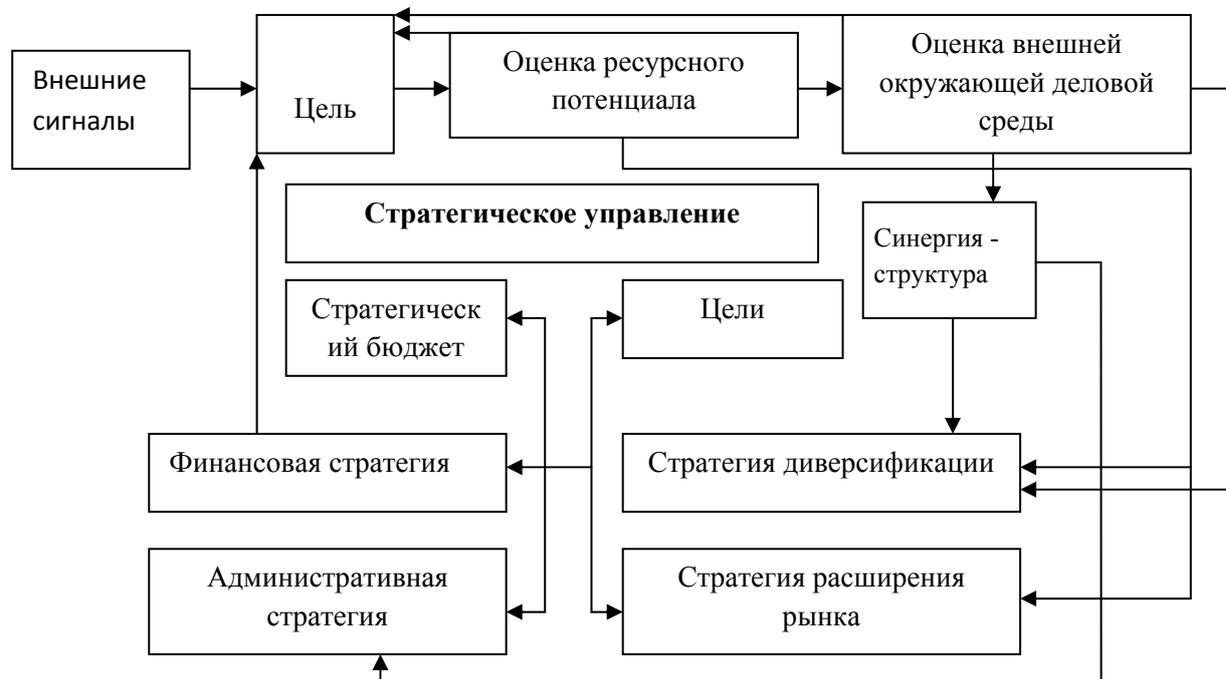


Рис. 1.2. Укрупненная модель формирования стратегического управления И. Ансоффа²⁸

Перед формированием стратегии диверсификации, по мнению И. Ансоффа, необходимо принять важное стратегическое решение, которое связано с обеспечением синергического (системного) эффекта от всех составляющих элементов организационной структуры предприятия. На основании вышеперечисленных стратегических решений разрабатываются

²⁷ Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.:Юрайт, 2012. - 320 с.

²⁸ Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.:Юрайт, 2012. - 320 с.

конкретные стратегии диверсификации и расширения рынков сбыта для уже производимых товаров. В своей сумме или по отдельности они и отражают общую стратегию «продукт/рынок» для предприятия. Однако для обеспечения целостности, как считает И. Ансофф, стратегический план должен содержать как финансовую, так и административную стратегии.

Финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия. Она обязательно включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход.

Административная стратегия — набор правил по организационному развитию предприятия. Понятно, что она, с одной стороны, связана с конкретными стратегическими альтернативами (расширение рынка и диверсификация), а с другой — синергическим эффектом как характеристикой целостности предприятия.

Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации.

Модель Г. Стейнера. По мнению Г. Минцберга, Г. Стейнер является абсолютным чемпионом по количеству страниц, написанных на тему планирования²⁹. Так, его главная и наиболее известная книга «TopManagementPlanning», изданная в 1969 году, насчитывает около 800 страниц и содержит модель формирования стратегического планирования». Поскольку Г. Стейнер по своей природе, как считает тот же Г. Минцберг, не является разрушителем теоретических канонов, а скорее популяризатором известных взглядов на планирование, то и его модель, по сравнению с моделью И. Ансоффа, выглядит более условной и менее привязанной к конкретной практике. Принципиальная схема формирования стратегического плана по Г. Стейнеру представлена на рис. 1.3.

²⁹Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2010. – 286 с.



Рис. 1.3. Модель формирования стратегического управления по Г. Стейнеру³⁰

Первоначальный анализ модели Г. Стейнера дает основание сделать вывод о ее близости к модели Гарвардской школы бизнеса (если не считать блока пересмотра и развития планов и обратных связей). Вместе с тем в ней есть моменты, которые дают основание выделить ее в ряд самостоятельных.

Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия. Именно поэтому модель Г. Стейнера может рассматриваться, как попытка объединить две рассмотренные выше модели (Гарвардской группы и И. Ансоффа).

Во-вторых, Г. Стейнер в своей модели достаточно четко и однозначно указывает на связь стратегического управления (как долгосрочного) со

³⁰ Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2010. – 286 с.

среднесрочным и тактическим, что имеет принципиальное значение для моделирования процесса формирования стратегии. Автор так описывает их соотношение: «долгосрочное — сред-несрочное — тактическое управление»³¹.

Предметом стратегического управления может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства. Среди объектов приложения присутствуют: прибыльность, капитальные вложения, организация производственного процесса, ценообразование, трудовые отношения, маркетинг, финансы, персонал, технологические возможности, улучшение товара, НИОКР и т. д.

Среднесрочное управление есть процесс, в котором детализированные, скоординированные планы создаются для выбранных сфер бизнеса, для использования ресурсов по достижению целей путем реализации стратегий. Все среднесрочные программы и планы должны охватывать один и тот же период времени.

Краткосрочные бюджеты и детализированные функциональные планы включают в себя краткосрочные плановые задания для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных кампаний и т. д.

Процесс формирования стратегии не есть самоцель, а только начальная точка отсчета долгого процесса его реализации. Причем конкретные действия по реализации плана осуществляют как высшее руководство предприятия, так и руководители крупных структурных подразделений. Поэтому необходимо осуществлять контроль и оценку эффективности реализации разработанной стратегии. При этом могут возникнуть две противоположные ситуации. В случае, если эффективность реализации плана высока, осуществляются дальнейшие конкретные действия в соответствии с выбранной концепцией. Если же эффективность реализации стратегии оценивается как недостаточная в силу ряда причин (например, изменений внешней деловой окружающей среды, ресурсного потенциала предприятия, ценностей руководства и т. д.), то

³¹Тимофеева О.Ф. Кадровое обеспечение как элемент стратегического управления // Микроэкономика. - 2013. - N 4. - С.6-14.

возникает необходимость в переформулировании базового плана и разработке нового, т. е. процесс формирования стратегии управления повторяется в той же последовательности. Переформулирование базового плана необходимо также и тогда, когда он полностью реализован.

1.3. Методические подходы к разработке стратегии развития

В рамках выпускной квалификационной работы проведено исследование на тему «Разработка стратегии развития организации».

Организация проведения исследования включает следующие этапы:

- постановка цели исследования – разработке эффективной стратегии развития организации;
- сбор информации о процессе разработки стратегии развития организации;
- анализ собранной информации;
- представление основных рекомендаций по повышению эффективности стратегии развития организации.

Главная цель исследования – разработка эффективной стратегии развития организации.

Предметом исследования – стратегия развития, основные элементы и механизмы управления им, а также его совершенствования.

Объектом исследования является предприятие ООО «ГолдАгро». ООО «Голд Агро» образовано путем переименования ООО «Телегино Агро» в 2015 году. Юридический адрес местонахождения город Пенза, ул. Революционная 71, где находится центральный офис, а в каждом отделении есть свои конторы. ООО «ГолдАгро» – сельскохозяйственная компания, основным видом деятельности которой является выращивание зерновых культур. ООО «Голд Агро» планирует развивать сельскохозяйственное производство с учетом спроса на продукцию в Пензенской области, а так же использовать географическое положение, что дает возможность использовать рынок сбыта в соседних областях.

При обосновании теоретической части работы использовались мыслительно-логические методы, предполагающие получение новых знаний об исследуемой проблеме мыслительным путем:

1. Метод изучения документации – метод сбора данных, основанный на исследовании документированной информации, непосредственно зафиксированной ранее на предприятии³².

2. Метод определения терминов. Термин – это словесное обозначение объекта реальной действительности. Определение термина – это его словесное описание, обозначающее его существенные признаки: признак родового сходства и видового отличия. Таким образом, метод определения термина заключается в раскрытии его содержания.

3. Метод постановки проблемы. Проблемой считается недостаток или отсутствие желаемого или необходимого. Данный метод заключается в формулировании проблемы.

4. Классификация – это метод образования классов объектов (и соответствующих понятий) на основе определенного признака.

В работе использованы SWOT-анализ и PEST-анализ, которые позволили выявить сильные и слабые стороны применяемой стратегии развития. Так же были рассмотрены возможности и угрозы, которые могли бы содействовать или помешать реализации стратегии развития предприятия. Для оценки готовности компании к дальнейшему развитию мы выбрали ряд признаков, которые в той или иной степени проявляются на фирме. С помощью экспертных оценок мы рассчитали по формуле средневзвешенные оценки каждого признака насколько слабо или сильно проявляется тот или иной признак, после чего сумма всех оценок была представлена на шкале оценки готовности предприятия, как общая готовность предприятия к дальнейшему развитию.

Подводя итоги первой части исследования следует сделать следующие выводы:

³² Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг.- СПб.: Питер, 2008.- 400 с

1) Исследователи и практики хозяйственной деятельности предприятия часто трактуют понятие "стратегия" по-разному, полагая, что это общий термин, не нуждающийся в специальном определении, хотя его содержательная составляющая, как правило, предполагает некие различия.

2) Термин "стратегия" взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств.

3) Научные исследователи и ученые по-разному трактуют понятие стратегическое управление. Существуют разновидности моделей стратегии: Ефремова, Фреда Дэвида, Джона Томпсона, которые обладают различными свойствами как положительными, так и отрицательными.

4) Для проведения исследования в ООО «ГолдАгро» предполагается использовать внутреннюю документацию для анализа деятельности предприятия, SWOT-анализ и PEST-анализ – для мониторинга влияния факторов внешней среды, методику оценки готовности организации к использованию стратегических подходов в своей деятельности.

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ООО «ГОЛДАГРО»

2.1. Анализ стратегических факторов внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри 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 также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Анализ внутренней среды проводят по различным направлениям, которые в целом характеризуют деятельность предприятия.

ООО «ГолдАгро» входит в состав агропромышленной группы компаний «РосАгро». «РосАгро» как группа сформировалась в 2015 году. Свое развитие группа начала в 2011 году. Обрабатываемая площадь составляла 55 821 га. С 2012 года появились земельные активы в Пензенской области за счет того, что в состав группы вошло агропромышленное предприятие ООО «ГолдАгро».

Основное направление деятельности – растениеводство.

С 2011 года в структуре группы появились перерабатывающие компании. В г. Балашове Саратовской области расположен завод ООО «Балашов Агро Сервис» по переработке гречихи. Производимая гречка ядрица и продел обладают отличной покупательской способностью. С 2012 года появляется в группе компаний маслоэкстракционный завод с мощностью переработки 250 тонн сырья в сутки. Организационная структура группы компаний представлена на рисунке 2.1.

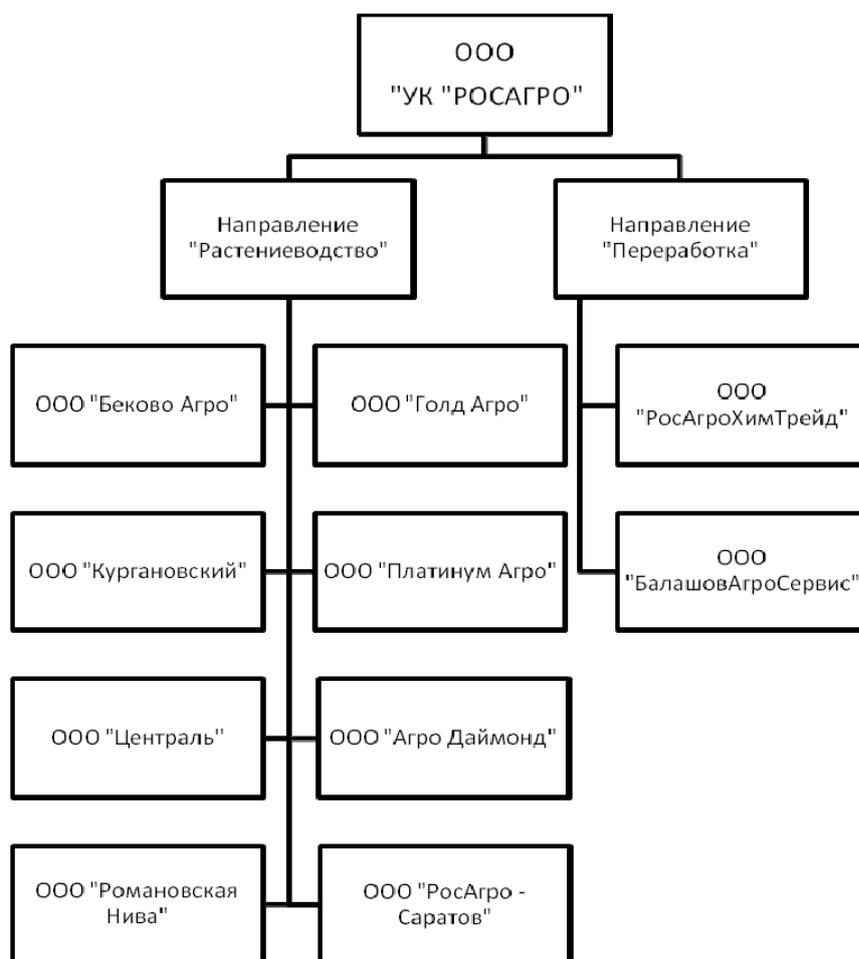


Рис. 2.1. Организационная структура группы компаний «РосАгро»

На текущий момент Группа «РосАгро» ведет свою хозяйственную деятельность в Пензенской, Саратовской, Орловской и Воронежской областях, Ставропольском крае.

В Пензенской области в состав группы компаний «РосАгро» входят следующие сельскохозяйственные организации: ООО «Голд Агро», ООО «Беково Агро», ООО «Кургановский» и ООО «Агро Платинум». Рассмотрим более подробно объект настоящего исследования – ООО «ГолдАгро».

Отделения ООО «Голд Агро» расположены в Колышлейском, Лунинском, Бессоновском и Шемышейском районах Пензенской области. В хозяйстве имеются хранилища, склады, транспортное и погрузочно-разгрузочное оборудование, сельскохозяйственная техника. Большая части земель расположена на территории Колышлейского и Лунинского района.

На сегодняшний день общая земельная площадь ООО «Голд Агро» составляет 110 761 га, из них в обработке находится 69 219 га, а 39 205 га составляют пастбища и залежи. В дальнейшем планирует ввести в оборот данные неразработанные почвы.

Таким образом, на настоящее время можно выделить две стратегические единицы бизнеса в составе ООО «ГолдАгро»:

- растениеводство;
- хранение и переработка.

Анализ кадрового состава ООО «ГолдАгро». Численность постоянных сотрудников в организации составляет порядка 340 человек, в период весенне-полевых работ дополнительно привлекаются работники на сезон. Структура работников организации по категориям представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Среднегодовая численность работников ООО «ГолдАгро», чел.

	2014 г	2015 г	2016 г.
Администрация	31	39	52
Работники, занятые в отрасли растениеводства	81	85	125
Работники, занятые в отрасли животноводство	16		
Обслуживающий персонал	98	125	132
Сезонные работники	18	28	37
Всего	244	277	346

Как видно из таблицы 2.1 численность работников за исследуемый период возрастает. Это обусловлено покупкой новых земель и привлечением дополнительной рабочей силы на данные площади.

Среднемесячная заработная плата у работников, непосредственно занятых в отрасли растениеводства возросла с 12 493 руб. в 2012 году до 22 143 руб. в 2016 году.

В компании ООО «ГолдАгро» работают высококлассные специалисты своего профиля (агрономы, инженера, механизаторы, бухгалтера, экономисты и т.д.). Благодаря слаженной и профессиональной работе компания каждый год показывает улучшение экономических показателей.

Немало времени уделяется обучению специалистов – агрономов, инженеров, трактористов-машинистов. Режим обучения – круглогодичный – зимний период - теоретическая часть, в период полевых работ - практическая часть. Обучение проводят представители ведущих компаний - производителей семян, удобрений, средств химической защиты растений, техники. Также активно изучаются современные подходы к земледелию.

Анализ производственного потенциала ООО «ГолдАгро». Из года в год ООО «Голд Агро» наращивает объемы производства с/х продукции, увеличивает посевные площади под основными культурами (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Структура посевных площадей ООО «Голд Агро» 2013-2016 годы, га

Наименование культуры	2013 г	2014 г	2015 г	2016 г.
Озимая пшеница	169	143	5 414	17 616
Яровая пшеница	368	853		4 905
Ячмень	454	1404	1433	5 149
Овес		300	150	
Горох			500	662
Гречиха		513		480
Кукуруза	440	187	500	4 552
Подсолнечник	2 506	2 732	5 564	5 700
Рыжик озимый		377	4 215	12 712
Рыжик яровой			1 956	
Тритикале	104	856	207	
Соя			850	3 104
Рожь озимая		674		
Рапс яровой			400	
Всего	4 041	8 039	21 189	54 880

Увеличение и наращивание объемов производства сельскохозяйственной продукции стало возможным не только за счет увеличения посевных площадей, но и благодаря применению прогрессивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур с использованием современной высокопроизводительной техники, которая имеется в ООО «Голд Агро» (табл. 2.3)

Таблица 2.3

Наличие техники в ООО «Голд Агро», шт

Наименование	Кол-во, шт
Тракторы более 300 л/с	29
Вспомогательные трактора (К-700, К-744, МТЗ)	24
Погрузчики	6
Культиваторы	31
Бороны	44
Сеялки	32
Комбайны	10
Опрыскиватели	10
Разбрасыватели удобрений	3
Плуги	22

Расчеты обеспеченности техникой (табл. 2.4) показывают, что для того чтобы обрабатывать имеющиеся земли ООО «ГолдАгро» необходимо приобрести дополнительно технику и провести обновление имеющейся техники. Нехватка собственной техники вынуждает в сезон прибегать к услугам наемных комбайнов.

Таблица 2.4

Расчет потребности в технике 2017 г.

	План 2017 года
Пашня, га	58 053
Пары, га	18 608
Обрабатываемая площадь, га	76661
Количество тракторов обработки земли, шт.	29
Количество тракторов на 1 тыс. га обрабатываемой площади	0,378
Количество комбайнов, шт.	10
Количество комбайнов на 1 тыс. га засеянной площади	0,172
Количество прочих с/х машин и механизмов (легкие тракторы, сеялки, опрыскиватели и т.д.), шт.	172
Расчет дополнительной потребности в технике, шт.	
в тракторах, при нормативе 0,8 шт./1 тыс.га обрабатываемой площади	32
в комбайнах при нормативе 0,7 шт./1 тыс.га засеянной площади	31

Анализ финансово-экономических показателей деятельности ООО «ГолдАгро» проводился с помощью Отчетов о прибылях и убытках за 2014-2016 годы.

Чистая прибыль является основным показателем безубыточности работы предприятия. Но она не дает возможности соизмерять полученный экономический эффект с затратами или ресурсами, использованными на его достижение. Поэтому в анализе используют коэффициенты рентабельности, рассчитанные как отношение полученной прибыли к некоторому базовому показателю (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Расчет показателей рентабельности ООО «ГолдАгро», тыс.руб.

Показатели	Годы		
	2014	2015	2016
1. Выручка	105627	207571	599645
2. Прибыль:			
2.1. от продаж	-5639	9648	67195
2.2. балансовая	201	328	1864
2.3. чистая	201	328	1864
3. Себестоимость	111266	196394	532170
4. Среднегодовая стоимость активов	838951	1435415	1727903
5. Среднегодовая стоимость основных средств	71319	340813	506154
6. Среднегодовая стоимость собственного капитала	332	660	2524
7. Рентабельность продаж 2.1./1	0,05	0,046	0,11
8. Рентабельность основной деятельности 2.2./3	0,0018	0,0017	0,035
9. Рентабельность собственного капитала 2.2./6	0,605	0,5	0,739
10. Фондорентабельность 2.2./5	0,0028	0,0009	0,037
11. Рентабельность активов 2.2./4	0,0002	0,0002	0,001
12. Рентабельность реализованной продукции к затратам на производство 2.1 / 3	0,05	0,49	0,126

Анализ показывает, что доля прибыли от продаж в выручке на период с 2014 – 2016 год увеличилась с 5 % в 2014 году до 11 % в 2016 году. Рентабельность продаж 2016 года по сравнению с 2015 годом увеличилась на 0,064 пункта. На данное увеличение оказали влияние следующие факторы: изменение объема выпускаемой продукции и прибыли (табл. 2.6).

Как видно, такие факторы, как увеличение выручки и увеличение прибыли от продаж – увеличили рентабельность продаж на 0,064 пункта.

Рентабельность основной деятельности увеличилась за счет увеличения себестоимости продукции (связано с увеличением посевных площадей) и за счет увеличения балансовой прибыли на 1663 тыс.руб.

Факторный анализ рентабельности продаж и
основной деятельности ООО «ГолдАгро»

Показатели	Этапы сравнения			Отклонение по сравнению с 2014 г.
	2014	2015	2016	
Выручка, тыс. руб.	105627	207571	599645	+494018
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-5639	9648	67195	+72834
Рентабельность продаж, %	0,05	0,046	0,11	+0,064
Себестоимость, тыс. руб.	111266	196394	532170	+420904
Балансовая прибыль, тыс. руб.	201	328	1864	+1663
Рентабельность основной деятельности, %	0,0018	0,0017	0,035	+0,0332

Сделаем основные выводы по анализу финансовых результатов предприятия:

- совокупные доходы предприятия росли, при этом доход предприятие получало от основного вида деятельности;
- в течение анализируемого периода увеличились затраты в производстве;
- прибыль возросла, как по сравнению с 2015 годом, так и по сравнению с 2014 годом;
- деятельность предприятия можно считать достаточно эффективной, поскольку наблюдается достаточно высокая доля прибыли в совокупных доходах.

В целом, имущественное и финансовое положение ООО «ГолдАгро» не вызывает сомнения по поводу его возможности продолжать деятельность и исполнять свои обязательства.

Следующая группа факторов внутренней среды – это маркетинг. Основными показателями маркетинговой деятельности являются: товарная политика, ценовая политика, политика продвижения и распределения.

Товарный ассортимент. Ассортиментный перечень выращиваемых культур следующий – это зерновые, зернобобовые и масличные культуры: пшеница, подсолнечник, тритикале, рыжик, рапс, кукуруза, ячмень, горох и соя.

Одним из наиболее существенных направлений маркетингового анализа является ценовая политика предприятия на товарных рынках. Цены обеспечивают предприятию запланированную прибыль, конкурентоспособность продукции, спрос на нее. Через цены реализуются конечные коммерческие цели, определяется эффективность деятельности всех звеньев производственно-сбытовой структуры предприятия.

Ценовая политика состоит в том, что предприятие устанавливает цены на таком уровне и так изменяет их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы обеспечить достижение краткосрочных и долгосрочных целей (овладение определенной долей рынка, завоевание лидерства на рынке, получение запланированной суммы прибыли, максимизация прибыли, выживание фирмы и т.д.).

ООО «ГолдАгро» в г. Пенза реализует:

1. Сертифицированные семена рыжика озимого, Цена, 80 руб.\кг
2. Пшеница озимая урожая 2016 г. 5 класс

АО «Элеватор» Саратовская обл. Базарно-Карабулакский р-н пос. Свобода (лин., сторон.) - 7788 т 7500 с НДС

Бульчѐвский элеватор (лин. сторон.) – 463 т 7500 с НДС

Агротера-элеватор(Соболѐвка) нелин. сторонний - 390 т 7500 с НДС

3. Пшеница яровая урожая 2016 г. твѐрдых сортов 5 класс

Склады с. Саполга, Малая Сердоба Пенз. обл. - 4364 т 9500 с НДС

Агротера-элеватор(Соболѐвка) Каменский р-н - 2317 т 9500 с НДС

Тамала-элеватор (лин. свой) - 5000 т 9500 с НДС

4. Пшеница озимая урожая 2016 г. 4 класс

АО «Элеватор» Саратовская обл. Базарно-Карабулакский р-н пос. Свобода (лин., сторон.) - 4802 т 8700 с НДС

Лунинский комбикормовый завод (нелин., свой) - 2000 т 8700 с НДС

Агротера-элеватор(Соболѐвка) нелин. стор. - 482 т 8700 с НДС

Канаевский х\завод с.Канаевка Городищенский р-н - 163 т 8700 с НДС

Хлебная База с.Рузаевка Мордовия (лин. стор.) 3774 т 8700 с НДС

Склады с. Малая Сердоба Пензенская обл. - 3181 т 8700 с НДС

Склады с. Лесной Вьяс Лунинский р-н Пенз.обл. - 760 т 8700 с НДС

Склады с.Телегино Колышлейский р-н 2178 т 8700 с НДС

5. Пшеница яровая твёрдая урожая 2016 г. 4 класс

Склады с.Сумы Колышлейский р-н -1350 т 10000 руб. с НДС

Склад к.з. Малая Сердоба - 2410 т – 10000 руб. с НДС Лунинский комбикормовый завод (нелин.свой) - 10000 т 10000 руб. с НДС

6. Гречиха со складов Склады с. Малая Сердоба - 760 т 32000 руб. с НДС

Склады с. Берёзовка Колышлейский р-н - 1000 т 32000 руб. с НДС

Склады с. Липовка Лунинский р-н - 1000 т 32000 руб. с НДС

7. Кукуруза влажная со складов Пензенской области – 45000 т

В случае заинтересованности руководство ООО «ГолдАгро» рассматривает цены для каждого покупателя в индивидуальном порядке.

Политика распределения. В рамках стратегии получения максимального контроля над производственно-сбытовой цепочкой, «ГолдАгро» создала собственные логистические центры, расположенные около мощностей по хранению. Эти центры состоят из хранилищ, сервисного центра и пункта технической поддержки. Кроме того, в распоряжении имеются платформы для отгрузки зерна, удобрений и товаров промышленного назначения. Благодаря наличию железнодорожного тупика, элеватор может принимать и отгружать зерно не только автомобильным, но и железнодорожным транспортом. В 2014 году на хранение было заложено 50 тысяч тонн зерна. Элеваторы «ГолдАгро» оказывают услуги производителям сельхозпродукции по приемке, обработке, сушке, хранению и отгрузка зерна.

Подсолнечное масло реализуется во многих регионах – Москве, Санкт-Петербурге, Краснодаре, Ростове, странах Прибалтики и Республике Беларусь. Шрот пользуется спросом у животноводческих комплексов, птицефабрик и комбикормовых заводов.

Политика продвижения. Данный аспект в организации развит достаточно слабо, во-первых, в силу специфики деятельности. У организации есть

работающий достаточно информационный сайт на трех языках, где потенциальный потребитель может получить всю интересующую его информацию.

2.2. Анализ стратегических факторов внешней среды организации

Для анализа макросреды проведем PEST – анализ, где на первом месте факторы политики и экономики. При выборе первого или второго варианта критерием выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

PEST анализ (иногда обозначают как STEP) это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Проанализируем макросреду компании ООО «ГолдАгро» и оценим её влияние на компанию.

Общеэкономическая ситуация в РФ характеризуется сложностью и неоднозначностью на фоне экономических санкций со стороны США и

Евросоюза, а также запретом на ввоз продукции на территорию России из этих стран.

Несмотря на общее сокращение ВВП, сельское хозяйство сохраняет положительную динамику (в т.ч. и за счет процессов импортозамещения). По прогнозам МЭР РФ, в период 2017-2018 гг. темпы роста сельского хозяйства будут находиться в диапазоне от 1,9% до 2,2%. Таким образом, прогнозируется положительная динамика отрасли.

В 2015 г. количество россиян с доходами ниже прожиточного минимума выросло до 22,9 млн чел., что составляет почти 16% от общего числа россиян, в 2014 г. данный показатель составлял 14%.

В таблице 2.7. представлены характеристика факторов внешней среды, оказывающих благоприятное или негативное влияние на деятельность ООО «ГолдАгро».

Отдельно следует проанализировать конкурентную среду, в которой функционирует ООО «ГолдАгро».

На развитие конкуренции в сельском хозяйстве значительное влияние оказывают специфические особенности отрасли. Различия в природно-климатических условиях по территориям влияют на продуктивность земли, а следовательно, предложение продукции, особенно растениеводческой. Устойчивость сельскохозяйственного производства значительно ниже других отраслей в связи с изменяющимися метеоусловиями, что обуславливает значительные колебания объёмов предложения продукции и цен. Значительная доля скоропортящейся продукции (овощи, молоко) требует её скорейшей реализации, что обостряет конкуренцию в период массового поступления на рынок. Имобильность ресурсов в сельском хозяйстве исключает его из межотраслевой конкуренции за более доходное вложение капитала.

Существует также ряд факторов, ограничивающих развитие конкуренции в сельском хозяйстве: недостаток материальных и финансовых ресурсов, наличие вертикальной интеграции в производстве продукции, развитие кооперации.

Анализ факторов внешней среды ООО «ГолдАгро»

Факторы внешней среды	Характеристика факторов	Оценка влияния (+ положительное, – отрицательное)
1	2	3
Природно-климатические факторы	– Благоприятное сочетание природных условий для развития земледелия делает Пензенскую область достаточно независимой в продовольственном отношении.	+
	– Черноземные почвы, преобладающие на территории области (68% земельной площади), - одно из главных ее богатств.	+
	– Общая площадь используемых в сельскохозяйственном производстве земель - 3 млн. га (1,4% от сельхозугодий России).	+
	– Природно-климатические условия позволяют сельскому хозяйству области специализироваться на производстве зерна, подсолнечника, фабричной сахарной свеклы и др.	+
	– Область является крупным производителем продуктов питания и относится к тем регионам России, которые почти полностью обеспечивают потребности населения за счет сельского хозяйства.	+
	– влияние погоды (дожди, град и т.п.)	–
Политические факторы:	– отказ властей вводить налог на прибыль сельхозпредприятий	+
	– Распоряжение Правительства от 02.10.2014 г. №1948-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по содействию импортозамещения в сельском хозяйстве»	+
	– введение Россией эмбарго в отношении ряда стран, сокращение импорта продовольствия и сельскохозяйственного сырья	+
	– несмотря на официальную статистику увеличения объемов кредитования, уровень в среднем по стране снижается — финансируются крупные приоритетные проекты, а мелким крестьянско-фермерским хозяйствам (КФХ) по-прежнему сложно добиться государственной поддержки, приходится сталкиваться с бюрократизацией системы и многими подводными камнями: множество справок, различные экспертизы, скрытые условия, которые не прописываются в официальных документах	–
Экономические факторы:	– высокий уровень субсидирования сельского хозяйства привлекает на агорынок крупных инвесторов	+
	– сезонность производства приводит к неравномерной реализации продукции в течение года,	–
Социальные факторы:	– снижение потребительского спроса, связанное с ухудшением платежеспособности населения;	–
	– развитие сельских территорий	+
Технологические факторы:	– техническая модернизация отрасли;	+
	– экологизация производства	+
	– продолжительный производственный цикл определяет инерционность предложения сельскохозяйственной продукции при изменении цен	–

В настоящее время в России имеются и значительные барьеры для вхождения на рынок сельскохозяйственной продукции: исключительные права, льготы, ограничения (ограничения на вывоз сельскохозяйственной продукции за пределы области; льготы, предоставляемые региону).

Наиболее крупными конкурентами ООО «ГолдАгро» являются: ООО "Алексеевка-агроинвест", ЗАО "Анастасиевское", ОАО "Имени "Генерала Ватутина", ООО "Грайворон-агроинвест", ООО "КурганинскАгро", ООО "Кшеньагро", ООО "Льговагроинвест", ООО "Прогресс-Агро", ООО "ОтрадаАгроИнвест", ОАО "Племенной завод "Прогресс", ЗАО "Агрофирма "Полтавская", ООО "Тихорецкагроинвест", Группа Черкизово, ООО "СоюзАгро"

Наиболее крупные покупатели ООО «ГолАгро»:

- ООО "СредневожскАгропродукт";
- ООО "Аграрнаяинициатива";
- ООО "ТДПоволжье";
- ООО "Санстоун";
- ООО "ПензенскийКХП".

На основе анализа факторов внешней и внутренней среды ООО «ГолдАгро» составим матрицу SWOT-анализа³³, включающую сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды (табл. 2.8).

В целом анализ внешних и внутренних факторов показал, что ООО «ГолдАгро» занимает устойчивое положение, и имеет ряд возможностей для улучшения своих конкурентных преимуществ на рынке. Для этого необходимо слабые стороны сделать сильными, а сильные сделать более эффективными, учитывая при этом все возможности организации, не забывая про угрозы.

³³ Иванова Е.А. Особенности применения SWOT-анализа в маркетинговой деятельности российских предприятий// Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. - 2009. - № 6. - С. 75-83.

Таблица 2.8

SWOT-анализ ООО «ГолдАгро»

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> – Благоприятное сочетание природных условий для развития земледелия; – Природно-климатические условия позволяют сельскому хозяйству области специализироваться на производстве зерна, подсолнечника, фабричной сахарной свеклы и др. – отказ властей вводить налог на прибыль сельхозпредприятий – распоряжение Правительства от 02.10.2014 г. №1948-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по содействию импортозамещения в сельском хозяйстве» – введение Россией эмбарго в отношении ряда стран, сокращение импорта продовольствия и сельскохозяйственного сырья – высокий уровень субсидирования сельского хозяйства привлекает на агрорынок крупных инвесторов – техническая модернизация отрасли; – экологизация производства – развитие сельских территорий 	<ul style="list-style-type: none"> – Угроза потери урожая в результате климатических изменений (засуха, потеря почвенного плодородия и пр.) – сложно добиться государственной поддержки, приходится сталкиваться с бюрократизацией системы и многими подводными камнями: множество справок, различные экспертизы, скрытые условия, которые не прописываются в официальных документах – сезонность производства приводит к неравномерной реализации продукции в течение года, – снижение потребительского спроса, связанное с ухудшением платежеспособности населения; – продолжительный производственный цикл определяет инерционность предложения сельскохозяйственной продукции при изменении цен – Рост цен на удобрения, семян, гербицидов, ГСМ, что может негативно отразиться на экономике предприятия. – Усиление оттока квалифицированных кадров из аграрной сферы, старение рабочих кадров
Сильные стороны	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> – компания входит в состав агропромышленного холдинга; – имеются хранилища, склады, транспортное и погрузочно-разгрузочное оборудование, сельскохозяйственная техника; – высококвалифицированные специалисты своего профиля (агрономы, инженера, механизаторы, бухгалтера, экономисты и т.д.); – значительное внимание уделяется обучению специалистов – агрономов, инженеров, трактористов-машинистов; – применение прогрессивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур с использованием современной высокопроизводительной техники; – устойчивое имущественное и финансовое положение; – широкий ассортимент выращиваемых культур; – приемлемые цены на продукцию 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развивать сельскохозяйственное производство с учетом спроса на продукцию в Пензенской области, а также использовать географическое положение, что дает возможность использовать рынок сбыта в соседних областях. 2. Одним из стратегических направлений рассматривается выход на международный рынок. 3. В целях повышения урожайности компания планирует использовать хорошо зарекомендовавшие себя высокоурожайные сорта зерновых и масличных культур. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение темпов инфляции, спад в экономике приводит к реальному сужению емкости внутреннего рынка. 2. Получение финансовых гарантий и устранение риска сезонности деятельности контрактами с поставщиками сырья, материалов и долгосрочных договоров на сбыт и хранение продукции. 3. Компенсация потенциальных ущербов и убытков от различных рисков недополучения урожая через приобретение страховой защиты урожая сельскохозяйственных культур
Слабые стороны	«Слабость и возможности»	«Слабость и угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> – слабо развитая политика продвижения; – привлечение рабочих на сезонные работы – высокая долговая нагрузка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новый рынок может отказаться от товаров компании. 2. Конкуренты предложат новые товары. 3. Снижение долговой нагрузки планируется осуществить за счет интенсивного использования земельного фонда и получения планируемых показателей урожайности, что в свою очередь, позволит увеличить валовый сбор зерна и выручку от реализации урожая 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появившийся конкурент может предложить рынку аналогичные товары по более низким ценам. 2. Удержать клиентов от перехода к конкуренту по средствам разработки и проведения рекламных акций.

2.3. Оценка готовности организации к реализации стратегических подходов в управлении

В настоящее время многие высшие менеджеры российских предприятий пытаются внедрить стратегическое управление в деятельность своих организаций, предполагающее организацию работы предприятия в соответствии с выбранной стратегией развития. Основной идеей стратегического управления является идея органичного последовательного приспособления организации к изменяющейся внешней среде, идея целевого подхода к решению любых управленческих задач и организации системы управления в целом.

Выделяют три стадии процесса стратегического управления³⁴:

- стадия стратегического планирования (разработки стратегии, стратегического анализа и выбора);
- стадия стратегической организации или настройки организационной системы в соответствии с выбранной стратегией (внедрение стратегии, реализация стратегии);
- стадия стратегического контроля и регулирования (оценка стратегии, мониторинг и оценка исполнения).

В соответствии с трехуровневой моделью стратегического управления, предложенной Питером Лоранже³⁵, стратегии могут быть классифицированы следующим образом:

- корпоративные стратегии (то есть стратегии, являющиеся общими для организации). Содержанием корпоративной стратегии является общая концепция развития предприятия и регламентация взаимодействия бизнесов предприятия - бизнес-портфель. Корпоративные стратегии нацелены на получение глобальных конкурентных преимуществ, проявляющихся в низких издержках или отличительном качестве;

³⁴ Чандлер А. Стратегия и структура. Под редакцией К. Эндрюса, 2012г.

³⁵ Севрук М.А. Система маркетинга. Социально-экономический анализ, компьютеризация; М.: МГУ, 2009. - 200 с.

– бизнес-стратегии (стратегии по направлениям деятельности организации). Достижение корпоративных целей предприятия зависит от того, каким бизнесом и как будет заниматься предприятие и какую стратегию оно изберет для каждого вида своего бизнеса. На бизнес-уровне определяется подход предприятия к достижению и удержанию конкурентных преимуществ в конкретной области бизнеса. Бизнес-стратегии определяют поведение предприятия на рынке конкретного продукта;

– функциональные стратегии определяют направления действий в таких функциональных сферах, как финансы, маркетинг (маркетинговая политика), исследования, управление персоналом и др. Их назначение - обеспечить решение задач, поставленных на корпоративном и бизнес-уровнях, с максимально возможной эффективностью. Их главным отличием от стратегий высшего уровня является внутрипроизводственная направленность.

Однако, прежде чем разрабатывать стратегию, на базе которой осуществляется стратегическое управление предприятием, необходимо оценить готовность предприятия к стратегическому подходу в управлении по определенным критериям.

Эти критерии проявляются на предприятиях в разной мере и характеризуют в конечном итоге их конкурентные преимущества:

- определенность миссии;
- определенность целей и стратегии предприятия;
- наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации;
- работа по повышению конкурентоспособности предприятия;
- адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям;
- ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия;
- организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления;

- наличие штабных подразделений, осуществляющих внутрифирменное консультирование по вопросам стратегического развития;
- приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач;
- постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах предприятия;
- высокий уровень корпоративной культуры;
- наличие на предприятии эффективно работающего маркетингового подразделения.

Выявление степени проявления признаков, характеризующих подготовленность предприятия к использованию принципов и методов стратегического планирования и управления. В качестве экспертов выступали управленческие кадры компании ООО «ГолдАгро», что обеспечивает конфиденциальность и не требует привлечения больших ресурсов.

Для оценки готовности компании к работе по принципам стратегического управления менеджерам предлагалось оценить степень проявления каждого из перечисленных выше признаков в деятельности предприятия – выставить оценки, соответствующие степени проявления того или иного признака:

- «5» – если данный признак на предприятии полностью проявляется;
- «4» – если данный признак проявляется не полностью;
- «3» – если данный признак проявляется слабо;
- «2» – если данный признак не проявляется.

Общая оценка степени готовности компании представляет собой средневзвешенный бал:

$$\bar{s} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij}, \quad (2.1)^{36}$$

где: s_{ij} – балльная оценка j-го эксперта степени проявления i-го признака;

³⁶ Петросян А. Стратегическое управление развитием внешней торговли в России // Экон. стратегии. - 2012. - N 6-7. - С.42-47.

n – количество экспертов;

m – число рассматриваемых признаков;

k_i – коэффициент важности i -го признака, определяемы по правилу:

Для упрощения принято, что все признаки имеет одинаковую важность и $k=1$.

В оценке участвовало десять экспертов, таким образом $n=10$, а $m=12$

Рассчитаем по формуле 2.1 следующие пороговые числа:

$b_{\min} = 0,2$ – соответствует случаю полного не проявления всех признаков;

$b_{\text{сл}} = 0,3$ – соответствует случаю слабого проявления всех признаков;

$b_{\text{нп}} = 0,4$ – соответствует случаю не полного проявления всех признаков;

$b_{\max} = 0,5$ – соответствует случаю полного проявления всех признаков.

Теперь по формулам:

Таблица 2.9

Расчет степеней готовности к стратегическому управлению ООО «ГолдАгро»

$b_1 = b_{\min} + 0,75(b_{\text{сл}} - b_{\min})$	$b_{\text{ср}} = 0,5(b_{\min} + b_{\max})$	$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25(b_{\max} - b_{\text{нп}})$
$b_1 = 0,2 + 0,75 * (0,3 - 0,2) = 0,275$	$b_{\text{ср}} = 0,5 * (0,2 + 0,5) = 0,35$	$b_2 = 0,4 + 0,25 * (0,5 - 0,4) = 0,425$

Степень готовности компании к стратегическому управлению следует оценивать как:

- очень высокая, если полученный результат попадает в диапазон $b_2 - b_{\max}$;
- высокая, если полученный результат попадает в диапазон $b_{\text{ср}} - b_2$;
- умеренная, если полученный результат попадает в диапазон $b_1 - b_{\text{ср}}$;
- низкая, если полученный результат попадает в диапазон $b_{\min} - b_1$.

Ниже в таблице 2.10 приведен результат обобщенной оценки менеджерами компании ООО «ГолдАгро» готовности к стратегическому управлению по двенадцати перечисленным признакам.

Таблица 2.10

Готовность компании ООО «ГолдАгро» к реализации стратегического
управления

Проявляющиеся признаки	Оценка степени проявления признака	Значение
Определенность миссии	проявляется слабо	0,291
Определенность целей и стратегии предприятия	проявляется не полностью	0,383
Наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации	проявляется не полностью	0,31
Работа по повышению конкурентоспособности предприятия	проявляется не полностью	0,387
Адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям	проявляется не полностью	0,389
Ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия	проявляется слабо	0,21
Организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления	проявляется слабо	0,233
Наличие штабных подразделений, осуществляющих внутрифирменное консультирование по вопросам стратегического развития	не проявляется	0,12
Приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач	проявляется не полностью	0,395
Постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах предприятия	проявляется слабо	0,277
Высокий уровень корпоративной культуры	проявляется не полностью	0,351
Наличие на предприятии эффективно работающего маркетингового подразделения	проявляется слабо	0,28
Итоговое среднее проявление признаков		0,302

На основании полученной оценки (0,302) степени готовности предприятия можно сделать следующий вывод: предприятие ООО «ГолдАгро», в целом, готово к реализации стратегических подходов в управлении предприятием.

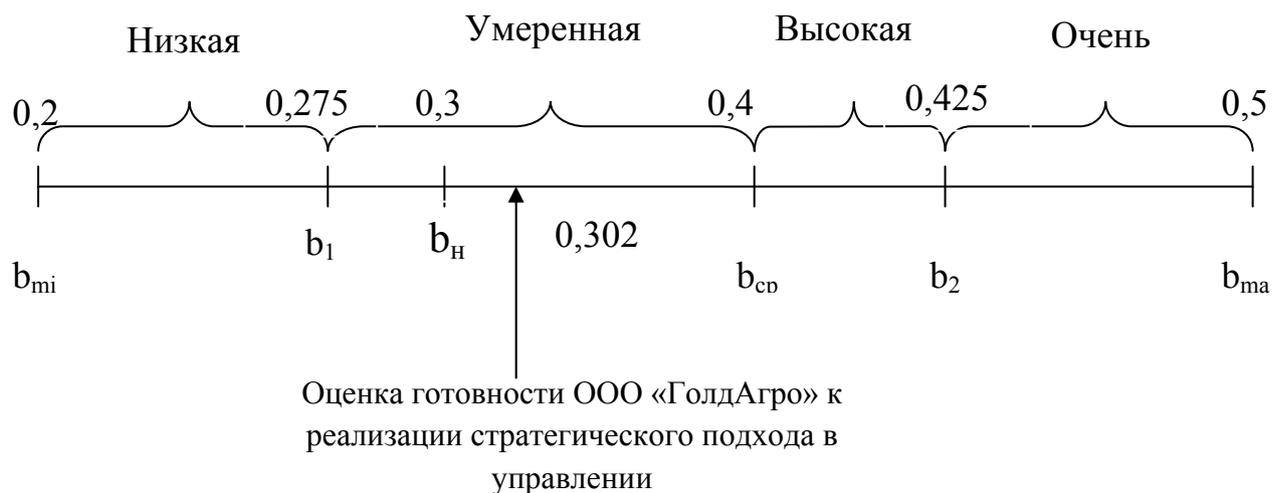


Рис. 2.2. Шкала оценки готовности компании к реализации стратегического подхода в управлении

Таким образом, результаты проведенных исследований позволяют сделать следующие выводы:

1) ООО «ГолдАгро» входит в состав агропромышленной группы компаний «РосАгро». Отделения ООО «Голд Агро» расположены в Колышлейском, Лунинском, Бессоновском и Шемышейском районах Пензенской области. В хозяйстве имеются хранилища, склады, транспортное и погрузочно-разгрузочное оборудование, сельскохозяйственная техника. Выделены две стратегические единицы бизнеса в составе ООО «ГолдАгро»: растениеводство и хранение и переработка.

2) Анализ финансовых результатов предприятия показал, что совокупные доходы предприятия росли, при этом доход предприятие получало от основного вида деятельности; в течение анализируемого периода увеличились затраты в производстве; прибыль возросла, как по сравнению с 2015 годом, так и по сравнению с 2014 годом; деятельность предприятия можно считать достаточно эффективной, поскольку наблюдается достаточно высокая доля прибыли в совокупных доходах.

3) Анализ внутренней среды ООО «ГолдАгро» позволил определить сильные и слабые стороны организации. Среди сильных сторон следует отметить следующие моменты:

- компания входит в состав агропромышленного холдинга;
- имеются хранилища, склады, транспортное и погрузочно-разгрузочное оборудование, сельскохозяйственная техника;
- высококвалифицированные специалисты своего профиля (агрономы, инженера, механизаторы, бухгалтера, экономисты и т.д.);
- значительное внимание уделяется обучению специалистов – агрономов, инженеров, трактористов-машинистов;
- применение прогрессивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур с использованием современной высокопроизводительной техники;
- устойчивое имущественное и финансовое положение;
- широкий ассортимент выращиваемых культур;
- приемлемые цены на продукцию.

К слабым сторонам ООО «ГолдАгро» относятся:

- слабо развитая политика продвижения;
- привлечение рабочих на сезонные работы;
- высокая долговая нагрузка.

4) В результате PEST-анализа определены факторы внешней среды, оказывающие благоприятное влияние на ООО «ГолдАгро»:

- благоприятное сочетание природных условий для развития земледелия;
- природно-климатические условия позволяют сельскому хозяйству области специализироваться на производстве зерна, подсолнечника, фабричной сахарной свеклы и др.;
- отказ властей вводить налог на прибыль сельхозпредприятий;

– распоряжение Правительства от 02.10.2014 г. №1948-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по содействию импортозамещения в сельском хозяйстве»;

– введение Россией эмбарго в отношении ряда стран, сокращение импорта продовольствия и сельскохозяйственного сырья;

– высокий уровень субсидирования сельского хозяйства привлекает на агрорынок крупных инвесторов;

– техническая модернизация отрасли;

– экологизация производства;

– развитие сельских территорий.

Анализ внешней среды позволил выявить факторы, представляющие угрозы для ООО «ГолдАгро»:

– угроза потери урожая в результате климатических изменений (засуха, потеря почвенного плодородия и пр.);

– сложно добиться государственной поддержки, приходится сталкиваться с бюрократизацией системы и многими подводными камнями: множество справок, различные экспертизы, скрытые условия, которые не прописываются в официальных документах;

– сезонность производства приводит к неравномерной реализации продукции в течение года;

– снижение потребительского спроса, связанное с ухудшением платежеспособности населения;

– продолжительный производственный цикл определяет инерционность предложения сельскохозяйственной продукции при изменении цен;

– рост цен на удобрения, семян, гербицидов, ГСМ, что может негативно отразиться на экономике предприятия;

– усиление оттока квалифицированных кадров из аграрной сферы, старение рабочих кадров.

5) На основе использования методики степени готовности предприятия к реализации стратегических подходов в управлении по двенадцати показателям (определенность миссии, определенность целей и стратегии предприятия; наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации, работа по повышению конкурентоспособности предприятия, адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям и др.) установлено, что предприятие ООО «ГолдАгро» в целом готово к реализации стратегических подходов в управлении предприятием.

Таким образом, анализ показал, что разработка стратегии развития для ООО «ГолдАгро» действительно является очень важным для улучшения его показателей. Стратегическое управление исследуемого предприятия находится на достаточно высоком уровне, однако необходимо провести ряд мероприятий для того, чтобы использование этого ресурса было более эффективным и приносило больше положительных результатов.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ ООО «ГОЛДАГРО»

3.1. Выбор стратегии и разработка стратегических целей развития ООО «ГолдАгро»

Современные предприятия, работая в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации, должны не только концентрировать внимание на своей внутренней среде, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволит им успевать за изменениями, происходящими в его внешнем окружении. Так как количество и сложность ситуаций во внешней среде постоянно растут, стратегический менеджмент предприятия должен постоянно приспосабливаться к ним, приобретая новые и трансформируя имеющиеся качества, наращивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуационных решений.

Многообразные стратегии, которые используют фирмы, являются лишь модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии среды.

Наиболее распространенными в мировой практике являются следующие четыре типа стратегий:³⁷

1) Стратегии роста; характеризуется динамичным уровнем развития с быстро меняющейся технологией. Этой стратегии придерживаются компании, стремящиеся к высоким темпам экономического роста. Эта стратегия включает:

- стратегию концентрированного роста (усиление позиций на рынке, развитие рынка, развитие продукта);
- стратегию интегрированного роста (приобретение собственности, внутреннее расширение);
- стратегию диверсифицированного роста (производство новых продуктов).

³⁷ Рац О.Н. Классификация приоритетных факторов внутренней среды, влияющих на эффективное функционирование предприятий//Научный журнал «БИЗНЕС ИНФОРМ», Выпуск № 8. 2010, с. 46-50.

2) Стратегии ограниченного роста; цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями. Это самый простой, удобный и наименее рискованный способ действия. Его выбирают фирмы в сложившихся сферах деятельности со стабильной технологией.

3) Стратегии сворачивания деятельности (ухода из бизнеса); целенаправленное и сбалансированное сокращение данного бизнеса в связи с изменениями на рынке, в экономике в целом и т. п. В рамках данной стратегии имеются варианты ликвидации, сокращения и переориентации.

4) Комбинации из вышеперечисленных стратегий: выступает целесообразным сочетанием всех рассмотренных выше базовых стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные фирмы, функционирующие в нескольких отраслях.

SWOT-анализ ООО «ГолдАГро» (табл.2.8) позволил выявить угрозы и возможности внешней среды и сильные и слабые стороны предприятия. Исходя из результатов этого анализа целесообразно установить цели предприятия, в основе которых должно быть использование возможностей и устранение угроз внешней среды, а также сохранение сильных и ликвидация слабых сторон самого предприятия. В соответствии с этим стратегия развития предприятия должна состоять из следующих четырех направлений его деятельности:

1. Стратегия использования возможностей внешней среды: если перед предприятием открываются потенциальные возможности, оно просто обязано разработать план их реализации, иначе, если эти возможности будут реализованы конкурентами, они могут превратиться для него в угрозы.

2. Стратегия устранения угроз внешней среды: при должном обращении внимания на внешние угрозы, при разработке и реализации плана их устранения, предприятие может превратить их в потенциальные возможности или, как минимум, стабилизировать свое положение и быть готовым к сюрпризам внешней среды.

3. Стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон предприятия: если предприятие имеет сильные стороны, то оно должно их не только сохранить, но и использовать. Только использованные сильные стороны предприятия представляют для него какую-либо ценность. Если же не использовать свои силы во благо для себя, то они могут превратиться в слабости.

4. Стратегия ликвидации слабых сторон предприятия: слабые стороны предприятия при уделяемом им недостаточном внимании могут превратиться в бомбу замедленного действия, которая может неожиданно взорваться в самый неподходящий для предприятия момент и свести на нет результат всей его деятельности.

Применительно к ООО «ГолдАгро» рекомендации по использованию результатов анализа внешней и внутренней среды предприятия будут выглядеть следующим образом:

1. Стратегия использования возможностей внешней среды:

– Развивать сельскохозяйственное производство с учетом спроса на продукцию в Пензенской области, а также использовать географическое положение, что дает возможность использовать рынок сбыта в соседних областях.

– Одним из стратегических направлений рассматривается выход на международный рынок.

– В целях повышения урожайности компания планирует использовать хорошо зарекомендовавшие себя высокоурожайные сорта зерновых и масленичных культур.

2. Стратегия устранения угроз внешней среды:

– Получение финансовых гарантий и устранение риска сезонности деятельности контрактами с поставщиками сырья, материалов и долгосрочных договоров на сбыт и хранение продукции.

– Компенсация потенциальных ущербов и убытков от различных рисков недополучения урожая через приобретение страховой защиты урожая сельскохозяйственных культур

3. Стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон предприятия:

– Удерживать клиентов от перехода к конкуренту по средствам разработки и проведения рекламных акций.

– Снижение долговой нагрузки планируется осуществить за счет интенсивного использования земельного фонда и получения планируемых показателей урожайности, что в свою очередь, позволит увеличить валовый сбор зерна и выручку от реализации урожая

ООО «Голд Агро» рекомендуется ориентироваться на стратегию диверсифицированного роста, а именно развивать сельскохозяйственное производство с учетом спроса на продукцию в Пензенской области, а также использовать географическое положение, что дает возможность использовать рынок сбыта в соседних областях. Одним из стратегических направлений рассматривается выход на международный рынок.

Для реализации выбранной стратегии разработаем дерево целей ООО «ГолдАгро», используя целевой подход.³⁸

- формулируется главная цель

- главная цель расчленяется на цели более низкого уровня.

В соответствии с выбранной стратегией определены три стратегические цели развития ООО «ГолдАгро»:

1. Увеличение доли рынка в Пензенской области.

2. Освоение рынков сбыта в соседних областях.

3. Выход на международный рынок.

³⁸ Джамалдиновна М.Д., Калинская А.А. Разработка стратегии развития организации в посткризисный период на основе инновационного потенциала предприятия, 2012. – 101-1-6 с.



Рис. 3.1 Дерево стратегических целей развития ООО «ГолдАгро»

3.2. Разработка мероприятий, обеспечивающих процесс реализации стратегии развития организации

Практика показывает, что достижения предприятия ООО «ГолдАгро» во многом зависят от ее способностей выстроить эффективный механизм принятия и реализации решений, направленный на достижение стратегических целей.

Для реализации выбранной стратегии организация должна формировать систему механизмов, соответствующих основным структурам предприятия и функциям управления. На практике эти механизмы настолько взаимосвязаны между собой, что трудно выделить какую-либо составляющую одной, `чистой` природы, которая бы не содержала в себе элементы других составляющих (это естественно, поскольку все они являются элементами одной системы). Поэтому предлагаемая система механизмов сформирована по принципу однородности на основе главных признаков, в частности, организационных, экономических и мотивационных (рис. 3.2)

Как нам представляется, предложенная система механизмов реализации стратегий способна обеспечивать достижение стратегических целей при разных условиях функционирования предприятия

Основной миссией организационного механизма в составе комплексного механизма стратегического управления организациями является поиск новых возможностей и обеспечение на их основе конкурентного преимущества предприятия на рынках сбыта.

Механизмы реализации стратегии, разрабатываемые на предприятии, должны обладать свойством целостности и, одновременно, рациональной обособленности его элементов. Это означает, что изменение любого элемента механизмов должно приводить к некоторым сдвигам в изменениях других механизмов. Например, структурная перестройка предприятия приводит к изменению числа и состава подразделений (бизнесов), затрагивает интересы большого числа работников. В то же время за счет этого можно получить

новую, более гибкую и мобильную структуру, активно реагирующую на изменение рыночной конъюнктуры.

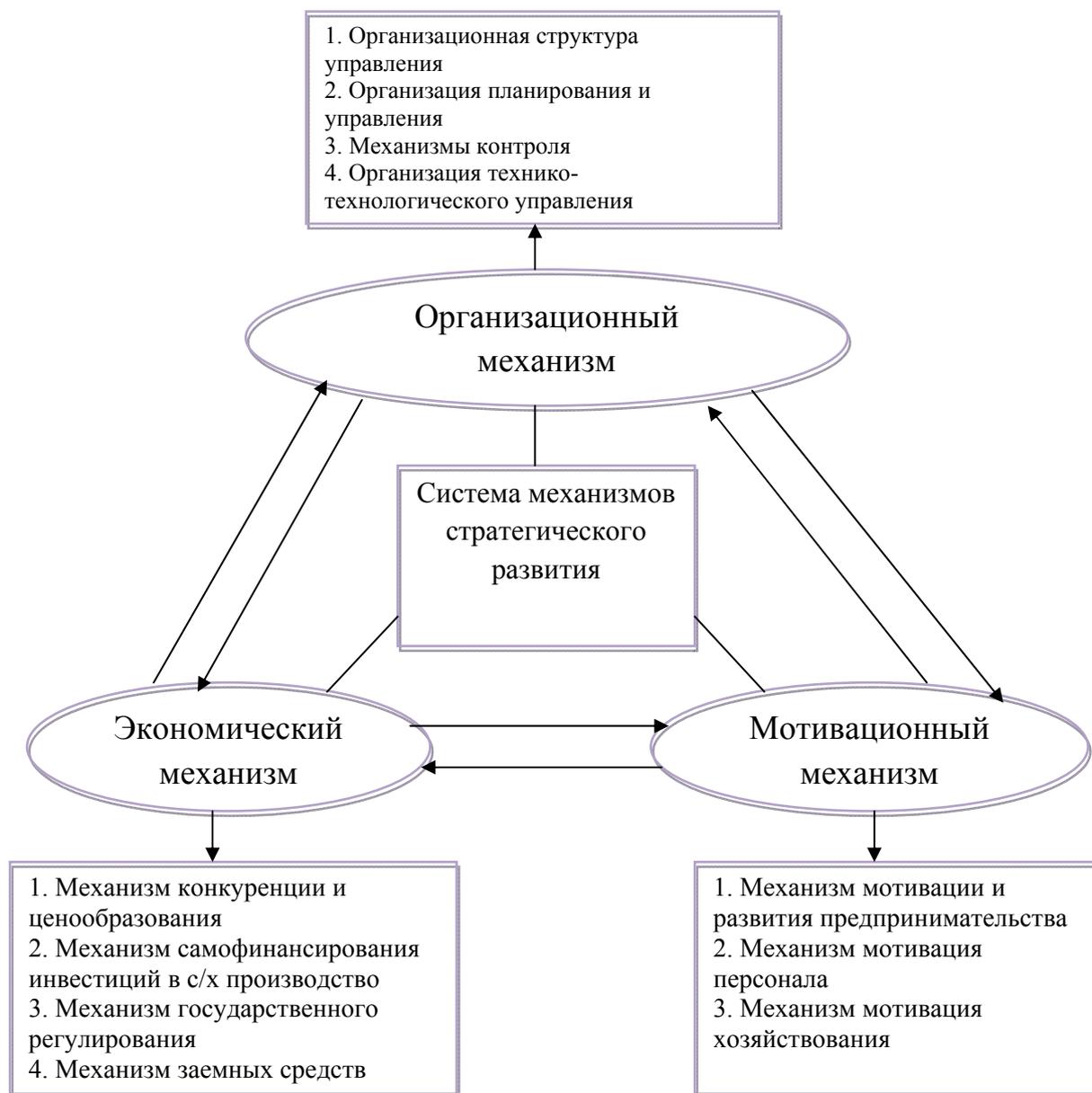


Рис. 3.2. Система механизмов стратегического развития ООО «ГолдАгро»

При этом некоторая обособленность отдельных элементов механизмов реализации стратегии должна позволять компенсировать издержки, относящиеся к другому механизму. Например, реструктуризация предприятия может привести к дифференциации его деятельности, вычленению самостоятельных бизнесов, сокращению персонала, но при этом финансовая

устойчивость предприятия повышается, бизнес становится прозрачным и более эффективным.

Основными элементами такого механизма должны стать принципы³⁹:

1. Совершенствование организационно-функциональной структуры управления, ориентированной на достижение стратегических целей.

Организации необходимо обладать соответствующими программами (программно-целевые методы управления), которые способствуют достижению стратегических целей и задач; ориентация, направленность действующих целевых программ на устойчивое развитие региона, выраженное в терминах конкурентоспособности региона, его инвестиционной привлекательности по сравнению с другими регионами.

2. Внимание СМИ к развитию организации:

Необходимыми действиями по реализации стратегии являются ее всестороннее публичное обсуждение и информирование деловых кругов и общественности о:

- целях, задачах и приоритетных направлениях стратегии и механизмах их достижения;
- решениях и действиях, принимаемых субъектами экономической деятельности для реализации стратегии;
- ходе и результатах реализации стратегии и степени эффективности принимаемых решений.

3. Организации следует сочетать стратегическое и оперативное планирование, которое представляет собой предварительное принятие решений, направленных на достижение требуемых результатов в перспективе, что позволит осуществить организацию и контроль за системой ключевых показателей управления качеством, анализ получаемой информации и прогнозирование результатов деятельности хозяйствующих субъектов, переход от жесткого планирования к гибкому реагированию на изменяющиеся условия.

³⁹ Лапыгин Ю.Н. Л24 Стратегическое развитие организации : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачина ; под ред. Ю.Н. Лапыгина. — 2е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2013. — 288 с.

4. Способность в корректировке стратегии. Проводить собрания среди руководителей отделов для оценки стратегии и ее перспективы в дальнейшей реализации. Возможность корректировки стратегии в зависимости от изменений состояния внешней и внутренней среды посредством корректировки целевых программ ООО «ГолдАгро».

Таким образом, все предложенные механизмы должны быть включены в единую систему стратегического управления как элементы общей системы управления.

Миссия компании ООО «ГолдАгро» заключается в наиболее полном удовлетворении запросов потребителей в сельскохозяйственной продукции с целью улучшения качества жизни и реализации потребностей человека.

Разработка мероприятий обеспечивающий процесс реализации стратегии развития организации следует рассматривать по основным направлениям:

1. Товарная политика. В настоящее время номенклатура продукции представлена следующими видами: озимая пшеница, яровая пшеница, ячмень, овес, горох, гречиха, кукуруза, подсолнечник, рыжик озимый, рыжик яровой, тритикале, соя, рожь озимая, рапс яровой. Возможно расширение ассортимента за счет добавления овощных культур: картофель, сахарная свекла и т.п.

2. Ценовая политика и ценовая стратегия. Перед предприятием стоит задача увеличения своей доли продаж на рынке сельскохозяйственной продукции.

При этом основным правилом поведения на рынке наше предприятие считает возможность использовать ценовую конкуренцию, поскольку она приносит успех при существовании следующих двух обязательных условий:

– спрос на конкретный товар очень высоко эластичен и снижение цен ведет к резкому его увеличению;

– увеличение спроса ведет к такому росту продаж, что обеспечивающее его увеличение производства дает эффект масштаба в размерах, позволяющих компенсировать снижение прибыльности из-за снижения цены.

Отдел маркетинга обязан осуществлять постоянный мониторинг рынка и на его основе прогнозировать конкурентную борьбу в области цен. И на основе этого вести работу по уточнению финансовых целей, которые напрямую связаны с интересами владельцев предприятия. Ориентировано ли в данный момент предприятие на: а) максимизацию прибыли, б) получение прибыли как можно скорее с целью погашения задолженностей по ранее привлеченным заемным средствам.

3. Методы стимулирования сбыта. Чрезвычайно полезный и гибкий инструмент маркетинговой политики - система скидок с цен. По коммерческой природе скидки могут быть одного из двух типов:⁴⁰

- Плановая скидка;
- Тактическая скидка.

Плановая скидка формируется за счет общей суммы накладных расходов и обычно так замаскирована, что ее и называют «замаскированной». К таким скидкам относится, например, организация фирмой-производителем рекламы своей продукции с указанием списка торговых фирм, которые этой продукцией торгуют. Тем самым фирма-производитель экономит средства своих дилеров на рекламу ими своих торговых названий, что, по сути, равнозначно предоставлению им дополнительной скидки.

Тактические скидки объединяет экономический источник - прибыль и общая задача - создание стимулов для покупки товара. К основным типам тактических скидок относятся следующие⁴¹:

- скидки за большой объем закупок;
- скидки за внесезонную закупку;
- скидки за ускорение оплаты;
- скидки для поощрения продаж нового товара;
- скидки при комплексной закупке товара;

⁴⁰ Мушкетова Н.С. Многоуровневая маркетинговая среда: сущность и содержание// Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. - 2010. - Т. 3. - № 2. - С. 124-129.

⁴¹ Савченко А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - ("Высшее образование: Бакалавриат") /Савченко А.Б.- 2014.- М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М. – 228 с.

- скидки для «верных» или престижных покупателей.

Предприятие использует в своей практике некумулятивные скидки за большой объем закупок и за ускорение оплаты. Можно рекомендовать использование скидки за внесезонную закупку.

4. Политика продвижения. Продвижению продукции ООО «ГолдАгро», поспособствует развитие сайта компании. На данный момент на сайте компании существует лишь прайс-лист продукции, по которому клиенты могут сделать заказ, но не имеют возможности оценить ее визуально. Создание каталога с подробным описанием продукта, его производителя, с аннотацией и изображением, позволит клиенту получить исчерпывающую информацию о нем. Это повлечет за собой увеличение объема продаж и позволит в дальнейшем избежать недопонимания взаимодействующих сторон.

Отдельно следует остановиться на развитии производственной стратегии ООО «ГолдАгро». В качестве основных направлений дальнейшего развития производства следует рассматривать следующие мероприятия:

1. Расширение посевных площадей за счет введения в течение трех лет 45 тыс. га залежных земель.

2. Разработка и внедрение мероприятий по контролю и организации работ, в том числе внедрение программы мониторинга, которая должна включать в себя следующие блоки:

- интегрирование имеющейся электронной базы картирования полей (контуры полей, точная гектарность, наложение кадастра и фактически обрабатываемых контуров, поля на ГЕО-карте с прорисовкой дорог и населённых пунктов, карта содержания элементов питания, кислотности, гумуса);

- история полей по годам (предшественники, виды работ и сроки их проведения, количество внесённых удобрений, урожайность).

- планирование с/х работ (формирование отчёта по видам работ в формате (план, факт, день, остаток), возможность планирования по каждому

полю по видам работ с нормами внесения и глубиной обработки, разработка справочника видов с/х работ).

- учет и нормирование (автоматический учет выработки, исходя из ширины захвата с/х и скорости движения агрегата, по полям и механизаторам с привязкой к культуре, поля по срокам обработки делятся на поля в ожидании, поля в работе, поля с просроченным сроком обработки (межоперационные сроки превышают оптимальные), плановые прямые затраты на гектар по культуре на 1 га, формируются из технологических карт, фактические прямые затраты формируются из закрытых нарядов по полю).

- команда «Тревога» (ведётся рассылка для определённого круга лиц в случае нарушения параметров технологического процесса).

- склад и движение семян удобрений и средств защиты растений.

- эксплуатация машинно-тракторного парка.

- блок наблюдения за ростом и развитием растений (отчёты по вегетации с привязкой фотографии с определённой периодичностью и учётом по фазам развития).

- применение беспилотников для мониторинга полей, выявления проблемных участков.

- блок прогноза урожайности и отслеживания роста и развития по индексу NDVI (количественный показатель фотосинтетической активности биомассы). По данному индексу можно выявить отстающие в развитии поля и участки полей, выделить проблемные зоны и проанализировав факты, исправить ситуацию агротехническими приемами. Данный индекс при определённой настройке позволяет просчитывать ожидаемый урожай на разных фазах развития растений.

- формирование ежедневной оперативной отчётности по объёму выполненных работ (в процессе проведения работ агроном определяет поля, где планируется проведение работ, виды технологических операций и сроки, контролирует и отвечает за качество выполняемых работ, правильность настройки техники в поле).

Процесс модернизации технического парка ООО «ГолдАгро» рекомендуется проводить по следующим направлениям:

– за счет применения современной энергонасыщенной техники (производить замену старого, морально и физически устаревшего парка техники на энергонасыщенные, современные машины известных мировых брендов: John Deere, Claas, New Holland, Grimme. Ежегодно может происходить замена 10 % парка техники). Обновление парка позволяет сократить затраты на ремонт, и его эксплуатацию, снизить капиталовложение в применяемую технику;

– за счет постройки производственных баз и организации мастерских (активно внедрять гибкий технологический процесс ремонта и обслуживания техники). Переход на новые формы хозяйствования требует разумного подхода к имеющимся ценностям, а следовательно и к способам поддержания техники в высокой работоспособности. Для этого в хозяйстве необходимо организовывать мастерские, оснащённые прогрессивным технологическим оборудованием, участками по восстановлению изношенных деталей.

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что предприятию ООО «ГолдАгро» для лидирующей позиции среди конкурентов необходимо придерживаться стратегии диверсификации, которая позволит расширять свои возможности в различных направлениях деятельности компании, улучшать отдельные показатели и увеличивать спрос покупателей на потребление продукции компании.

3.3. Оценка эффективности предложенной стратегии развития

Оценка эффективности работы предприятия, как правило, основывается на анализе различных финансовых показателей, таких как чистая прибыль, рентабельность инвестиций, рыночная стоимость предприятия. Однако, составляя список финансовых коэффициентов, на основании которых будут приниматься стратегические решения, необходимо учитывать преимущества и недостатки использования этих показателей на практике.

Экономическая эффективность рассчитывается для каждого предприятия по-разному, учитывая специфику его деятельности. Безусловно, одним из главных критериев повышения результативности может являться производительность предприятия.

Кроме этого существует еще несколько методик, которые могут быть использованы для этой цели.

Экспертная оценка является одним из методов и заключается в анкетировании сотрудников компании. Цель такого опроса – выяснить, что они думают о текущем состоянии предприятия, как оценивают его работу. Вопросы могут быть как общими, так и конкретными. Данная методика проста в применении, не требует больших временных и материальных затрат. Однако минус ее очевиден – неизбежная субъективность оценок участников анкетирования.

Модель Дэйва Ульриха представляет собой пять способов измерения эффективности:⁴²

1. Показатель производительности – выпуск продукции на единицу сырья, на одного сотрудника.
2. Показатель измерения бизнес-процессов – скорость реализации бизнес-процедур. Вычисляется путем сравнения с аналогичным показателем других компаний.
3. Расходы и иные показатели при проведении специальных программ или инициатив – аналог ROI.
4. Лояльность, моральный климат в коллективе. Оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью.
5. «Организационные возможности». Сравняется скорость реализации бизнес-процесса до нововведений и после.

Методика Джека Филиппа – это использование различных формул для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (ROI):⁴³

⁴² Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 641 с.

⁴³ Чудновский А.Д., Жукова М.А., Кормишова А.В. Стратегический менеджмент в индустрии туризма : учебное пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, А.В. Кормишова. — М. : КНОРУС, 2014. — 152 с. — (Бакалавриат).

1. Оценка инвестиций в отдел развития = расходы службы персонала / операционные расходы.

2. Оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала / количество работников.

3. Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы, отсутствие без предупреждения + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.

4. Показатель удовлетворенности – число сотрудников, удовлетворенных своей работой, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования.

5. Критерий, выявляющий единство и согласие в компании. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

Однако метод расчета ROI имеет свои ограничения. Подсчитать доход от тех или иных программ, как и затраты, зачастую удается лишь весьма приблизительно, а иногда и вовсе не получается, т. к. не всегда учитывается влияние внутренних и внешних факторов (организационных и рыночных), которым можно дать только примерную количественную оценку. Поэтому расчет его для оценки результативности управления развитием лучше всего применять в комплексе с другими показателями деятельности.

При выполнении мероприятий, изложенных в работе и обеспечивающих процесс реализации стратегии развития, может быть спрогнозирован положительный рост ряда количественных показателей.

В частности, увеличение объемов реализации урожая (табл. 3.1.)

Таблица 3.1

Прогноз изменения объемов реализации урожая, т

Наименование зерновой культуры	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Озимая пшеница	29510	47998	49680	52807
Гречиха	3824	12748	13169	14139
Подсолнечник	8005	26684	28098	30784
Кукуруза на зерно	9818	11220	11557	12342
Яровая пшеница	10090	17547	18222	19597
итого	61247	116197	120726	129669

Все прогнозы сделаны совместно с руководством ООО «ГолдАгро», исходя из реальных возможностей и перспектив развития.

При расчете прогнозного темпа роста цент на продукцию учтен прогнозный темп роста цен в сельском хозяйстве, а также сезонность (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Прогнозная динамика изменения цен на продукцию, руб./т

Наименование зерновой культуры	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Озимая пшеница	10325	10957	11585	12169
Гречиха	25823	27403	28973	30428
Подсолнечник	25811	27391	28962	30418
Кукуруза на зерно	8770	9307	9842	10338
Яровая пшеница	17553	18627	19695	20685

Выручка от реализации рассчитана как произведение прогнозных объемов реализации урожая и прогнозного уровня цен. Динамика выручки от реализации предложенных мероприятий показана в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Прогноз выручки от реализации различных видов продукции, млн руб.

Наименование зерновой культуры	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Озимая пшеница	304,7	525,9	575,5	642,6
Гречиха	98,7	349,3	381,5	430,2
Подсолнечник	206,6	730,9	813,8	936,4
Кукуруза на зерно	86,1	104,4	113,7	127,6
Яровая пшеница	177,1	326,8	358,9	405,4
Итого	873,2	2037,3	2243,4	2542,2

В настоящее время (2017 год) основную долю выручки составляют продажи озимой пшеницы (26,2%), подсолнечника (26,8%) и яровой пшеницы (23%). Структура выручки от реализации различных видов продукции к 2020 году показана на рис. 3.3. Планируется, что наибольшую долю в структуре выручки будет занимать подсолнечник (36,8%). Продажи озимой пшеницы останутся на том же уровне (25,3%). ООО «ГолдАгро» планирует значительно

снизить посев и продажи кукурузы на зерно и яровой пшеницы, как требующих значительных затрат, но приносящих незначительную прибыль.



Рис. 3.3. Структура выручки от реализации продукции к 2020 году, %

Все затраты, которые требуются на выращивание зерновых культур, можно поделить на две группы:

- сырье и материалы (семена, удобрения, гербициды, ГСМ, ФОТ, расходные материалы);
- общехозяйственные расходы (аренда земли, услуги элеваторов, лизинг, услуги по комбайнированию, транспортные услуги сторонних организаций (в т.ч. ж/д), услуги по ремонту техники и оборудования, электроэнергия, теплоэнергия, водоснабжение, прочие расходы).

Прогнозные данные по операционным расходам на 2017-2020 гг. представлены в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Прогноз операционных расходов (себестоимости), млн руб.

Наименование зерновой культуры	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Затраты на закупку семян	85,424	181,704	210,901	213,175
Затраты на удобрения	125,052	226,868	252,966	263,587
Затраты на гербициды	87,727	184,686	208,526	215,511
Затраты на ГСМ	131,531	230,527	259,633	270,032
Затраты на оплату труда	84,542	182,558	208,021	219,027
Расходные материалы	3,547	3,829	4,032	4,245
Общепроизводственные и общехозяйственные расходы	321,348	506,921	441,517	441,71
Итого	839,171	1517,093	1585,596	1627,287

Рассчитаем прибыль от продаж за 2017-2020 гг. по формуле (3.1):

$$\text{Прибыль} = \text{Выручка} - \text{Себестоимость}, \quad (3.1)$$

Рентабельность продаж – показатель финансовой результативности деятельности организации, показывающий какую часть выручки организации составляет прибыль. Рассчитаем рентабельность продаж за 2017-2020 гг. по формуле (3.2):

$$\text{Рентабельность} = \text{Прибыль} / \text{Выручка} \times 100\% \quad (3.2)$$

Рассчитаем эффективность деятельности предприятия за 2017-2020 гг. по формуле (3.3):

$$\text{Эффективность} = \text{Прибыль} / \text{Себестоимость} \times 100\% \quad (3.3)$$

Полученные данные занесем в таблицу 3.5.

Таблица 3.5

Прогнозные данные о прибыли и рентабельности продаж за 2017-2020 гг.

	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Прибыль, млн.руб.	34,029	520,207	657,804	914,913
Рентабельность продаж, %	3,9	26	29	35
Эффективность деятельности, %	4,1	34	41	56

В сельском хозяйстве нормальной нормой рентабельности считается 20 – 30 %.

В случае с ООО «ГолдАгро» рентабельность продаж к 2020 году должна достигнуть 35%, что выше средней по отрасли. Это в целом, положительно характеризует эффект от расширения производства, т.е. увеличения посевных площадей ООО «ГолдАгро».

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты исследований позволяют сделать следующие выводы:

1. Исследовав содержание понятия «стратегия», выявлено, что оно является интегрированной моделью действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности организации в стратегической перспективе.

2. Изучены разнообразные модели стратегического управления организаций, а именно модель гарвардской школы бизнеса, модель И. Ансоффа, модель Г. Стейнера, раскрывающие теоретические подходы о всестороннем охвате процесса планирования, а также связь стратегического управления со среднесрочным и тактическим управлением, что имеет принципиальное значение для моделирования процесса формирования стратегии.

3. Разработана методика исследования системы стратегического управления на предприятии, включающая следующие методы исследования: метод изучения документации, метод определения терминов, метод постановки проблемы, классификация, анкетный опрос, SWOT и PEST анализ, позволившие провести комплексный анализ внешних и внутренних факторов объекта исследования – предприятия ООО «ГолдАгро».

4. ООО «ГолдАгро» входит в состав агропромышленной группы компаний «РосАгро». Отделения ООО «Голд Агро» расположены в Кольшлейском, Лунинском, Бессоновском и Шемышейском районах Пензенской области. В хозяйстве имеются хранилища, склады, транспортное и погрузочно-разгрузочное оборудование, сельскохозяйственная техника. Выделены две стратегические единицы бизнеса в составе ООО «ГолдАгро»: растениеводство и хранение и переработка.

5. Анализ внутренней среды ООО «ГолдАгро» позволил определить сильные и слабые стороны организации. Среди сильных сторон следует отметить следующие моменты:

- компания входит в состав агропромышленного холдинга;
- имеются хранилища, склады, транспортное и погрузочно-разгрузочное оборудование, сельскохозяйственная техника;
- высококвалифицированные специалисты своего профиля (агрономы, инженера, механизаторы, бухгалтера, экономисты и т.д.);
- значительное внимание уделяется обучению специалистов – агрономов, инженеров, трактористов-машинистов;
- применение прогрессивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур с использованием современной высокопроизводительной техники;
- устойчивое имущественное и финансовое положение;
- широкий ассортимент выращиваемых культур;
- приемлемые цены на продукцию.

К слабым сторонам ООО «ГолдАгро» относятся:

- слабо развитая политика продвижения;
- привлечение рабочих на сезонные работы;
- высокая долговая нагрузка.

6. В результате PEST-анализа определены факторы внешней среды, оказывающие благоприятное влияние на ООО «ГолдАгро»:

- благоприятное сочетание природных условий для развития земледелия;
- природно-климатические условия позволяют сельскому хозяйству области специализироваться на производстве зерна, подсолнечника, фабричной сахарной свеклы и др.;
- отказ властей вводить налог на прибыль сельхозпредприятий;

– распоряжение Правительства от 02.10.2014 г. №1948-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по содействию импортозамещения в сельском хозяйстве»;

– введение Россией эмбарго в отношении ряда стран, сокращение импорта продовольствия и сельскохозяйственного сырья;

– высокий уровень субсидирования сельского хозяйства привлекает на агрорынок крупных инвесторов;

– техническая модернизация отрасли;

– экологизация производства;

– развитие сельских территорий.

7. Анализ внешней среды позволил выявить факторы, представляющие угрозы для ООО «ГолдАгро»:

– угроза потери урожая в результате климатических изменений (засуха, потеря почвенного плодородия и пр.);

– сложно добиться государственной поддержки, приходится сталкиваться с бюрократизацией системы и многими подводными камнями: множество справок, различные экспертизы, скрытые условия, которые не прописываются в официальных документах;

– сезонность производства приводит к неравномерной реализации продукции в течение года;

– снижение потребительского спроса, связанное с ухудшением платежеспособности населения;

– продолжительный производственный цикл определяет инерционность предложения сельскохозяйственной продукции при изменении цен;

– рост цен на удобрения, семян, гербицидов, ГСМ, что может негативно отразиться на экономике предприятия;

– усиление оттока квалифицированных кадров из аграрной сферы, старение рабочих кадров.

8. На основе использования методики степени готовности предприятия к реализации стратегических подходов в управлении по двенадцати показателям, таким как определенность миссии, определенность целей и стратегии предприятия; наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации, работа по повышению конкурентоспособности предприятия, адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям, установлено, что предприятие ООО «ГолдАгро» в целом готово к реализации стратегических подходов в управлении предприятием.

9. На основе результатов проведенного исследования для ООО «ГолдАгро» рекомендуется использовать стратегию диверсифицированного роста, которая предполагает расширение производства, т.е. увеличение количества посевных площадей. Для реализации этой стратегии перед организацией следует поставить три стратегические цели развития:

- увеличение доли рынка в Пензенской области;
- освоение рынков сбыта в соседних областях;
- выход на международный рынок.

10. Для того чтобы увеличить долю рынка в Пензенской области ООО «ГолдАгро» необходимы следующие мероприятия:

- развитие политики продвижения товара;
- расширение ассортимента;
- маркетинговые исследования рынка сбыта;
- мониторинг активности конкурентов.

11. Для освоения рынков сбыта в соседних областях следует ориентироваться на следующие мероприятия:

- оптимизация транспортных расходов (выявить наиболее оптимальные методы транспортировки товара);
- поиск новых покупателей (анализ предложений на официальных сайтах производителей, размещение информации о сотрудничестве на собственном сайте);

– разработка инвестиционных проектов (поддерживание связей и ведение переговоров с лицами заинтересованными в инвестициях в данной области).

12. Для выхода на международный рынок в стратегической перспективе предприятию следует ориентироваться на:

- внедрение инновационных технологий производства, отслеживание новинок на мировом рынке;
- обновление сельскохозяйственной техники;
- повышение квалификации управленческих кадров и специалистов;
- расширение сельскохозяйственных земель.

13. Разработан механизм реализации комбинированной стратегии развития ООО «ГолдАгро», включающий такие элементы как (организационный механизм, мотивационный механизм, экономический механизм).

14. Дана экономическая оценка проекта, направленного на увеличение посевных площадей. Дан прогноз ряда показателей деятельности ООО «ГолдАгро»: объемы реализации урожая, цены на продукцию, выручка от реализации различных видов продукции, операционные расходы (себестоимость). Прогнозные расчеты до 2020 года рентабельности продаж (35%) и эффективности деятельности (56%) организации свидетельствуют о целесообразности выбора стратегии диверсифицированного роста.

Проблемы, поднимаемые в выпускной квалификационной работе, представляются перспективными для дальнейшего их изучения. Данные разработки могут быть использованы руководителями, учеными, интересующимися проблемами стратегического управления, а также студентами и аспирантами, обучающимися по управленческим специальностям.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адилова Д.А., Кулибаев Б.Т. Теоретические основы разработки стратегии развития компании // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. № 53. С. 38-45.
2. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: рабочая программа учебной дисциплины / сост. А. П. Шмарин. – Оренбург : ОГИМ, 2013. – 23 с.
3. Андрианов В. Стратегическое управление и устойчивое развитие экономики России // Проблемы теории и практики управления - 2014. - N 2. - С.79-88
4. Андрианова И.Д. Выбор стратегии развития предприятия и оценка её эффективности // Научный альманах. 2016. № 2-1 (16). С. 63-67.
5. Антипатов Ю.А. Разработка стратегии развития предприятия в условиях неопределенности // Вестник магистратуры. 2017. № 1-4 (64). С. 56-60.
6. Балабайкин В.Ф., Ёлкин К.В. Разработка стратегий устойчивого развития предприятий зерновой направленности с учетом изменения климата в Костанайской области // Аграрный вестник Урала. 2015. № 5 (135). С. 76-80.
7. Балабайкин В.Ф., Иванов С.А. Разработка стратегий устойчивого развития предприятий АПК Челябинской области // Известия Международной академии аграрного образования. 2015. № 23. С. 40-43.
8. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
9. Буздалов И.Н., Тихонков К.С., Архипов А.И. Устойчивому развитию сельского хозяйства - новую стратегию аграрной политики // Горизонты экономики. 2016. № 4 (30). С. 15-23.
10. Васина В.Н. Современные подходы к понятию и классификации стратегий развития в сельском хозяйстве // Успехи современной науки. 2016. Т. 1. № 8. С. 7-9.

11. Васюхин О.В., Малашук Н.М., Бачу Е.Ф., Гурова Г.В. Элементы разработки стратегии развития // Наука вчера, сегодня, завтра. 2016. № 7 (29). С. 157-163.
12. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.
13. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 656 с.
14. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
15. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2016. – 544 с.
16. Демидова М.В. Постнеклассическая аналитическая методология социальных наук: SWOT-анализ, PEST-анализ, дискурс-анализ // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 11 (63). С. 232-239
17. Диваева Л.И. Разработка стратегии развития компании // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2015. № 1. С. 121-123.
18. Диксит А.К., Нейлбафф Б. Дж. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни [Текст] / А.К. Диксит, Б.Дж. Нейлбафф. – М.: Вильямс, 2014. – 480с.
19. Дронова М.В., Сорокина Т.И. Эффективность стратегии устойчивого развития сельских территорий на региональном уровне // Научный альманах. 2016. № 4-2 (18). С. 124-127.
20. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
21. Измалков А.А. Факторы и принципы разработки стратегии развития регионального АПК // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. № 3. С. 15-20.
22. Каримов Д.Р. Сравнение SWOT и PEST-анализа // Теория и практика современной науки. 2016. № 12-1 (18). С. 515-519.

23. Кербиева М.Ю. Основные принципы разработки стратегии развития предприятия // *Ceteris Paribus*. 2015. № 1. С. 54-55.
24. Ковалёв М.Н. Разработка стратегий предприятия в условиях инновационного развития // *Актуальные вопросы образования и науки*. 2015. № 1-2 (47-48). С. 95-102.
25. Козел И.В., Воробьева Н.В. Практика использования swot-анализа для разработки стратегии развития организации // *Сибирская финансовая школа*. 2015. № 1 (108). С. 37-40.
26. Коршунова Э.Т. Оценка эффективности стратегии устойчивого экономического развития предприятия // *Сибирский экономический вестник*. 2016. № 2. С. 126-131
27. Крутых А.В. Использование SWOT - анализа в практической деятельности предприятия // *Новая наука: Опыт, традиции, инновации*. 2017. № 1-1 (123). С. 186-188.
28. Кугубаева И.Э. PEST-анализ окружающей среды и SWOT - анализ компании // *Молодежь и наука*. 2016. № 7. С. 91.
29. Ларин С.Н., Соколов Н.А. Разработка стратегий импортозамещения как ключевой фактор развития предприятий ведущих секторов российской экономики // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 1 (78). С. 602-606.
30. Ленкова О.В. Алгоритм разработки стратегии развития коммерческой организации // *Теория и практика общественного развития*. 2015. № 12. С. 128-130.
31. Линг В.В. PEST-анализ: сущность, факторы, методика проведения анализа // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. 2016. № 9-1 (23). С. 145-147.
32. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лозик Н.Ф., Кузина М.Н., Царегородцев Д.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.— 150 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48976>.— ЭБС «IPRbooks»

33. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.:НИЦ ИНФРА-М , 2015. – 288 с.
34. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
35. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Пабл., 2013.
36. Петижев А.Д. Практические аспекты разработки стратегии развития компании // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 9. С. 156-158.
37. Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попович А.М.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016.— 320 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59657>.— ЭБС «IPRbooks»
38. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 435 с.
39. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. [Текст] / М. Портер / Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2016. – 205 с.
40. Пронина Г.В. Статистическая информация как основа анализа состояния и перспектив развития малых форм хозяйствования в сельском хозяйстве Пензенской области // Системное управление. 2016. № 1 (30). С. 34.
41. Резник, В.С. Стратегический менеджмент: практикум [Текст] / В.С. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 132 с.
42. Резникова О.С., Короленко Ю.Н. Решение комплекса задач менеджмента по разработке и реализации стратегии развития предприятия // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-1 (79-1). С. 702-706.
43. Ресурсы электронно-библиотечной системы IPRbooks

44. Рябова А.И. Методологические подходы к оценке эффективности реализации инновационной стратегии развития отраслей сельского хозяйства // Островские чтения. 2015. № 1. С. 125-130.
45. Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 136 с.
46. Сазыкина, О.А. Стратегический менеджмент [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.
47. Сарайкин В.А. О роли рынка в развитии сельского хозяйства // Никоновские чтения. 2015. № 20-1 (20). С. 101-108.
48. Соколов А.П., Даланов Д.С. Основные проблемы разработки программ устойчивого развития сельских территорий при формировании региональной стратегии АПК // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2015. № 3. С. 161-165.
49. Стомба Е.В. Теоретические аспекты разработки стратегии устойчивого развития сельских территорий на региональном уровне / В мире научных открытий. 2015. № 5.4 (65). С. 1358-1373.
50. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52064>.— ЭБС «IPRbooks».
51. Фадеева Н.И., Дацык А.А. Разработка альтернативных стратегий развития компании // Приоритетные направления развития науки и образования. 2015. № 3 (6). С. 345-347.
52. Харитонов А.В. Интеграционный подход к устойчивому развитию сельского хозяйства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 8. С. 374-388.
53. Хорошун К.В. Методика SWOT-анализа социально-экономических систем // Общество: политика, экономика, право. 2017. № 2. С. 42-44
54. Шумакова А.С. Разработка стратегии развития - ключ к успеху // Экономика и социум. 2015. № 2-5 (15). С. 188-190.

55. Щитов С.Е., Петкова А.Р., Стаценко А.Э., Морозов Е.М. Анализ Уровня Развития Регионов Как Основа Разработки Стратегии Развития Аграрного Сектора // Научное обозрение: теория и практика. 2016. № 1. С. 138-147.

ГЛОССАРИЙ

PEST-анализ – ключевой этап в макроэкономическом анализе. Включает анализ следующих факторов: политические (П), экономические (Э), социодемографические (С) и технологические (Т).

SWOT-анализ – это вид анализа, который позволяет при принятии стратегических решений выявить слабые и сильные стороны, систематизировать ожидаемые угрозы и возможности при предполагаемом развитии ситуации.

Анализ внешней среды – оценка состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Диверсификация – означает проникновение организаций в новые для нее отрасли.

Дифференциация – способность организации создавать продукцию, отличающуюся от предложений конкурентов и имеющую более высокую ценность для потребителя.

Реализация стратегии – набор управленческих действий, связанных с внедрением стратегии в действие, наблюдением за ходом ее исполнения и достижением поставленных результатов.

Сила – это то, что организация делает хорошо, или характеристика, которая укрепляет ее конкурентоспособность.

Слабость – это то, чего недостает организации, является ее недостатком или ухудшает ее положение относительно конкурентов.

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Стратегические факторы – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Стратегические цели – конкретные количественные (реже – качественные, но однозначно интерпретируемые) показатели и сроки их достижения, которые выступают критериями эффективности реализации принятой стратегии.

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Стратегия – управленческий план действий по достижению целевых установок организации, стратегия представляет собой определенную последовательность шагов и набор управленческих подходов, разрабатываемых администрацией для получения желаемых результатов.

Стратегия лидерства по издержкам – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены.

Стратегия организации – генеральная программа развития организации, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей и в наибольшей степени соответствующая текущему состоянию внутренней и внешней среды.

Угрозы – неблагоприятные для организации факторы внешней среды, препятствующие усилению ее конкурентной позиции или усиливающие положение основных конкурентов. Рыночные угрозы нередко ухудшают для организации перспективу долгосрочного увеличения прибыли, разрушают существующие конкурентные преимущества, особенно в сочетании со слабыми сторонами организации.

Факторы внешние – факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации.

Факторы внутренние – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самой организации. К ним относят: цели и стратегию развития организации; состояние системы менеджмента; качество работ; состояние портфеля заказов; структуру производства и управления и т.д.

АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ К
СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Уважаемый респондент!

Просим Вас, расставить оценки по степени проявления того или иного признака в деятельности организации. Оценки расставьте от 1 до 5, где:

«5» – если данный признак на предприятии полностью проявляется;

«4» – если данный признак проявляется не полностью;

«3» – если данный признак проявляется слабо;

«2» – если данный признак не проявляется.

Заранее благодарны!

Проявляющиеся признаки	Оценка степени проявления признака
Определенность миссии	
Определенность целей и стратегии предприятия	
Наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации	
Работа по повышению конкурентоспособности предприятия	
Адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям	
Ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия	
Организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления	
Наличие штабных подразделений, осуществляющих внутрифирменное консультирование по вопросам стратегического развития	
Приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач	
Постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах предприятия	
Высокий уровень корпоративной культуры	
Наличие на предприятии эффективно работающего маркетингового подразделения	

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 55 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2017 г.

(подпись автора работы)

_____ А.Р. Саралиева _____

(Ф.И.О.)