

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Экономические стратегии предприятия (организации)**

**Направление подготовки Экономика**

**Профиль образовательной программы Экономика предприятий и организаций**

**Форма обучения очная**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций .....	3
1.1 Лекция № 1 Предмет, область применения экономических стратегий.....	3
1.2 Лекция № 2 Цели и задачи в экономических стратегиях, макро- и микросреда предприятия .....	4
1.3 Лекция № 3 Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру.....	7
1.4 Лекция № 4 Этапы анализа внутренней среды, подходы к структуре анализа внутренней среды .....	9
1.5 Лекция № 5 Способы и приемы анализа микроокружения .....	12
1.6 Лекция № 6 Матрицы Шелл, Ансоффа, Абе.....	14
1.7 Лекция № 7 Сущность СВОТ-анализа .....	20
1.8 Лекция № 8 Ориентиры государственных долгосрочных программ .....	22
1.9 Лекция № 9 Содержание муниципальной стратегии развития сельской экономики ..	26
2. Методические указания по проведению практических занятий .....	29
2.1.Практическое занятие № ПЗ-1 Предмет, область применения экономических стратегий.....	29
2.2. Практическое занятие № ПЗ-2 Миссия в экономических стратегиях .....	29
2.3 Практическое занятие № ПЗ-3 Цели и задачи в экономических стратегиях, макро- и микросреда предприятия .....	29
2.4. Практическое занятие № ПЗ- 4 ПЭСТ-анализ, позиционные карты, интеллектуальное лидерство .....	30
2.5. Практическое занятие № ПЗ-5 Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру .....	30
2.6. Практическое занятие № ПЗ- 6 Стратегический потенциал предприятия, зоны хозяйствования и СХЕ .....	31
2.7. Практическое занятие № ПЗ- 7 Этапы анализа внутренней среды, подходы к структуре анализа внутренней среды .....	31
2.8. Практическое занятие № ПЗ- 8 Способы и приемы анализа микроокружения .....	31
2.9. Практическое занятие № ПЗ- 9 Вертикальные цепочки ценностей, влияние рыночной стратегии на прибыль .....	32
2.10. Практическое занятие № ПЗ- 10 Матрицы Шелл, Ансоффа, Абеля .....	32
2.11. Практическое занятие № ПЗ- 11 Матрица баланса жизненных циклов .....	33
2.12. Практическое занятие № ПЗ- 12 Сущность СВОТ-анализа .....	33
2.13. Практическое занятие № ПЗ- 13 Стратегия роста и сокращения .....	33
2.14. Практическое занятие № ПЗ- 14 Парные сравнения стратегий, метод «Дельфи», мозговой штурм .....	34
2.15. Практическое занятие № ПЗ- 15 Стратегический менеджмент в системе федерального, регионального и муниципального управления .....	34
2.17. Практическое занятие № ПЗ- 16 Ориентиры государственных долгосрочных программ .....	35
2.18. Практическое занятие № ПЗ- 17 Содержание муниципальной стратегии развития сельской экономики .....	35

## 1. Конспект лекций

### 1.1 Лекция № 1 (2 часа)

#### Тема: «Предмет, область применения экономических стратегий»

##### **1. 1.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Предпосылки появления экономических стратегий.
- 1.2. Предмет экономических стратегий.
- 1.3. Область применения экономических стратегий.

##### **1.1.2. Краткое содержание вопросов**

###### **1. Предпосылки появления экономических стратегий.**

Для того чтобы понять предпосылки возникновения стратегического управления и его идеологию, рассмотрим главные эпохи экономического развития с конца XIX ст.

Период с 80-х годов XIX в. до 30-х годов XX в. был эпохой массового производства, которая характеризовалась процессом формирования инфраструктуры массового производства. Главной задачей предприятий была максимизация объемов производства однородного товара с минимальными издержками. Период с 30-х до 50-х годов XX в. называют эпохой массового сбыта. С середины 50-х годов начинается постиндустриальная эпоха, которая продолжается.

В связи с ускорением изменений условий предпринимательской деятельности во второй половине XX в. перед предприятиями возникла необходимость по-новому решать задачи достижения цели. А поэтому понятие стратегическое управление предприятием приобретало нового звучания.

Так, стратегическое управление в 50-60-х годах рассматривалось как долгосрочное планирование производства и освоения рынков. Долгосрочные планы ставились в центр внимания при выборе стратегического поведения предприятия.

В 70-х годах стратегия управления - это уже не фиксация планов производства на долгосрочную перспективу, а выбор бизнеса, которым следует заниматься, решение, что делать с бизнесом, который был успешным, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения приоритетов споживачей.

В 80-х годах динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к изменениям, создание потенциала изменений, способности предприятия должным образом реагировать на окружающую среду стало в центр управления предприятием.

##### **2. Предмет экономических стратегий.**

По аналогии с определением военной стратегии экономическую стратегию предприятия можно определить как высшую форму предпринимательского искусства. Экономическая стратегия охватывает вопросы теории и практики подготовки предприятия к ведению бизнеса, исследует закономерности внешней и внутренней среды, разрабатывает способы и формы подготовки и реализации стратегических действий, определяет цели и задачи подразделениям, распределяет ресурсы по стратегическим зонам хозяйствования.

Под экономической стратегией мы будем рассматривать систему основополагающих направлений, правил, приемов, необходимых для выработки и принятия научно-обоснованных долгосрочных принципиально важных управленческих решений, которыми фирма должна руководствоваться в своей деятельности, с целью получения в перспективе устойчивых и доминирующих конкурентных преимуществ на целевом рынке.

### **3. Область применения экономических стратегий.**

а) в области маркетинга:

- сегмент рынка, на котором должны быть сконцентрированы усилия; » ассортимент и качество продукции;
- распределение ресурсов на стадии продаж;
- ценовая политика;
- б) в области производства:
- необходимый уровень производства;
- покупка комплектующих или их собственное производство;
- срок запасов материальных ресурсов;
- политика набора или обучения персонала;
- в) в области финансов:
- объем текущих и капитальных затрат;
- сроки и направления инвестиций;
- источники финансирования;
- г) в области инновационной деятельности:
- направления исследований;
- сроки и характер проведения изменений в продукции.

Цели и задачи в экономических стратегиях.

**Цель организации** - это конкретное конечное состояние или искомый результат, которого желает добиться организация.

Общие цели фирмы выражают конкретные направления деятельности фирмы по осуществлению миссии организации. Выделяют следующие требования к целеполаганию в организации:

- цели должны быть фундаментом для управления организацией в целом и для ее отдельных составляющих
- цели должны определять способы повышения эффективности организации;
- цели должны лежать в основе принятия любого делового решения;
- цели должны служить руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Чтобы целеполагание стало практическим инструментом в развитии организации, устанавливаемые цели должны обладать рядом характеристик:

- они должны быть конкретными и измеримыми;
- они должны быть ориентированы во времени. В зависимости от ориентации во времени выделяют: краткосрочные цели; среднесрочные цели; долгосрочные цели.

По сфере применения выделяют экономические и неэкономические цели.

Экономические цели организации выражаются в показателях хозяйственной деятельности и характеризуют экономические зависимости и закономерности. К ним относят показатели объемов продаж, производительности труда, издержек производства и сбыта и т.д.

К неэкономическим целям относят социальные цели (улучшение условий труда, снижение текучести кадров и т.д.). Затраты на достижение таких целей не создают краткосрочной прибыли, но сами цели являются способом удовлетворения потребностей и создают условия для достижения экономических целей.

#### **1.2 Лекция № 2 (2 часа)**

**Тема: «Цели и задачи в экономических стратегиях, макро- и микросреда предприятия»**

##### **1.2.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Цели и задачи в экономических стратегиях.
- 1.2. Макросреда предприятия.

### 1.3. Микросреда предприятия.

#### 1.2.2. Краткое содержание вопросов

##### 1. Цели и задачи в экономических стратегиях.

**Цель организации** - это конкретное конечное состояние или искомый результат, которого желает добиться организация.

Общие цели фирмы выражают конкретные направления деятельности фирмы по осуществлению миссии организации. Выделяют следующие требования к целеполаганию в организации:

- цели должны быть фундаментом для управления организацией в целом и для ее отдельных составляющих
- цели должны определять способы повышения эффективности организации;
- цели должны лежать в основе принятия любого делового решения;
- цели должны служить руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Чтобы целеполагание стало практическим инструментом в развитии организации, устанавливаемые цели должны обладать рядом характеристик:

- они должны быть конкретными и измеримыми;
- они должны быть ориентированы во времени. В зависимости от ориентации во времени выделяют: краткосрочные цели; среднесрочные цели; долгосрочные цели.

По сфере применения выделяют экономические и неэкономические цели.

Экономические цели организации выражаются в показателях хозяйственной деятельности и характеризуют экономические зависимости и закономерности. К ним относят показатели объемов продаж, производительности труда, издержек производства и сбыта и т.д.

К неэкономическим целям относят социальные цели (улучшение условий труда, снижение текучести кадров и т.д.). Затраты на достижение таких целей не создают краткосрочной прибыли, но сами цели являются способом удовлетворения потребностей и создают условия для достижения экономических целей.

Стратегический подход к управлению предприятием включает четыре основные момента (цели):

- выработку миссии организации, т.е. содержательную словесную формулировку цели ее существования;
- системы целей, которые предприятие ставит перед собой как в ближайшее время, так и в далеко идущей перспективе;
- систему критериев, по которым будет оцениваться степень достижения поставленных целей;
- пути или методы достижения поставленных целей, т.е. образно говоря - "траектория движения" к намеченной цели.

Для достижения конкретной цели необходимо затратить определенное количество усилий (и соответственно материальных и финансовых ресурсов). Достижение этой цели характеризуется определенным значением эффекта, например - сумма прибыли. Таким образом, получаем с одной стороны затраченные ресурсы, с другой - некоторый полученный эффект. Для разных методов достижения цели эти значения могут отличаться. Выбрать из них один, наиболее подходящий метод, можно проводя сравнение величин эффективности, которая определяется как величина эффекта, деленная на величину понесенных затрат.

Среди задач, которые обычно формулируют при определении стратегии предприятия, одной из важнейших, основополагающих является задача выбора ассортимента, который предприятие собирается выпускать. Правильный выбор определяет дальнейшую судьбу предприятия.

Поскольку собственные оборотные средства предприятий ограничены, а привлечение финансовых ресурсов в виде кредитов стоит дорого, то важнейшей задачей становится распределение имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов по наименованиям выпускаемой продукции, т.е. ассортименту. Инструментом такого распределения может и должен (при правильной постановке дела) служить принцип “затраты/эффективность”.

Другими задачами, тесно связанными с задачей управления ассортиментом, являются задача ценообразования и расчета финансово-экономических показателей, а также задача управления затратами предприятия.

## **2.Макросреда предприятия.**

2 Макросреда включает следующие основные элементы:

1) демографическая среда (численность и плотность размещения населения. Для маркетологов демографическая среда представляет интерес, поскольку рынки состоят из людей);

2) экономическая среда (это общая покупательная способность населения, которая связана с уровнем текущих доходов, цен, сбережений и доступностью кредита, уровнем безработицы);

3) технико-экологическая среда (развитие науки и техники; ускорение научно-технического прогресса; рост ассигнований на исследования и разработки; распространение стратегии мелких улучшений; ужесточение государственного контроля качества и безопасности товаров);

4) природная среда (загрязнения окружающей природной среды; дефицит некоторых видов ресурсов и сырья; использование возобновляемых ресурсов; вмешательство государства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов);

5) политическая среда (это законы, нормативные документы государственных учреждений, требования группы общественности, которые оказывают влияние на различные организации и отдельных лиц и ограничивают свободу их действий);

6) культурная среда (это основные взгляды, культурные ценности и нормы поведения, определяющие взаимоотношения людей друг с другом).

Фирма не может существовать без учета угроз и преимуществ обширной макросреды. Недостаточное внимание к факторам окружения может привести к серьезным негативным последствиям, грозит отставанием от основного рынка и конкурентов. Кроме того изучение макросреды позволяет вовремя воспользоваться преимуществами которые она предлагает и эффективно принимать решения относительно важнейших вопросов управления организацией.

## **3.Микросреда предприятия.**

Микросреда - это совокупность факторов, на которые руководство предприятия должно воздействовать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества.

К микросреде относятся следующие элементы: организация (предприятие); поставщики; маркетинговые посредники; клиентура; конкуренты; контактные аудитории.

Микросреда фирмы - это совокупность непосредственных контактов необходимых для осуществления ее деятельности. Говоря простым языком это понятие разграничивает тех, кто помогает осуществлять производственный процесс, фирмы предлагающие аналогичные услуги и товары и кем данный товар или услуга потребляется.

### 1.3. Лекция № 3 (2 часа)

#### Тема: «Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру»

##### 1.3.1 Вопросы лекции:

- 1.1. Эволюция взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке.
- 1.2. Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру: три основополагающие концепции.

##### 1.3.2. Краткое содержание вопросов

###### **1. Эволюция взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке.**

В середине 70-х гг. XX столетия профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер, позднее - самый молодой из пожизненных профессоров этой школы, изучил ряд наиболее продвинутых для того времени подходов к стратегии конкурентной борьбы и остался неудовлетворенным.

Особые сомнения у Портера вызывала ценность наиболее популярной в то время матрицы «рост/доля рынка». Матрицу «рост/доля рынка» разработала и рекламировала Бостонская консалтинговая группа в 1960-х гг. Эта матрица отличалась просто той, элегантностью, была количественной, просчитываемой, яркой и, самое главное, делала ненужными догадки и домыслы. И конечно же, она принесла Бостонской группе кучу денег.

Чтобы определить свою стратегию с помощью матрицы «рост/доля рынка», менеджер должен был всего-навсего оценить позиции, занимаемые подразделениями его фирмы, по двум параметрам - темп роста отрасли и относительная доля рынка. Как только подразделения расставлены по клеткам матрицы, можно легко принимать решения и соответственно распределять ограниченные ресурсы.

Подразделения, попадающие в верхний левый квадрат матрицы, обозначены термином «звезды». Они владеют большой долей быстрорастущих рынков. Эти подразделения нуждаются в финансировании для дальнейшего развития, но, поскольку они занимают сильные позиции в конкурентной борьбе, можно предполагать, что у них высокие прибыли и они генерируют значительные денежные средства. Ожидается, что «звезды» будут сами обеспечивать свои финансовые потребности.

«Дойные коровы», оказавшиеся в нижнем левом квадрате, - это подразделения, занимающие очень сильные конкурентные позиции и владеющие большими долями медленно развивающихся рынков. Ожидается, что «дойные коровы» генерируют значительные суммы денег, но сами имеют очень скромные потребности. Из них можно выдавать деньги, чтобы направлять на помощь другим подразделениям компании или на финансирование НИОКР.

«Вопросительные знаки» - подразделения, находящиеся в верхнем правом квадрате матрицы, - поистине «трудные дети». Они нуждаются в огромных средствах, поскольку им надо финансировать свой рост, однако маловероятно, что эти подразделения будут генерировать большие капиталы, т.к. они стремятся завладеть долей рынка и пока не получают выгод от экономии, достигнутой благодаря производственому опыту (так называемой кривой обучения). «Вопросительные знаки» создают проблемы, потому что в будущем, по мере достижения рынком зрелости, они могут стать либо «звездами», либо «собаками», вечно мучимыми денежным голодом. В общем, модель предполагает, что многообещающим «вопросительным знакам» следует сделать кратковременную денежную накачку и поглядеть, смогут ли они превратиться в «звезды». Однако если подобные предприятия становятся «собаками», за ними нужен глаз да глаз.

«Собаки» - это подразделения, работающие в убыток и иногда даже превращающиеся в финансовые капканы. К ним относятся предприятия, удерживающие малые доли медленнорастущих рынков. Можно ожидать, что прибыли у них

незначительны или вообще отсутствуют. «Собакам» мало чем можно помочь. Есть некоторая, хотя и не очень большая возможность переориентировать «собаку» на маленькую рыночную нишу и каким-то образом преобразовать ее в «звезды» или в «дойную корову» на измененном рынке. В целом маловероятно, что подобные попытки чудесных превращений окажутся успешными. Их следует избегать. Со гласно модели бостонских консультантов, лучше всего не кормить «собак» деньгами и дать им умереть. Еще лучше продать или ликвидировать убыточные предприятия.

Портер обнаружил, что матрица «рост/доля рынка» дефектна во многих отношениях. Во-первых, для того чтобы использовать эту модель, необходимо должным образом определить рынок, а это зачастую требует огромной аналитической работы. А модель не дает никаких инструментов для проведения такого анализа. В общем, вы оказываетесь предоставлены сами себе. Во-вторых, эта модель предполагает, что доля рынка — хороший показатель вероятных денежных поступлений, а рост — столь же хороший показатель потребностей в финансовых средствах. Однако, говорит Портер, ни то ни другое не является таким надежным показателем, как это подразумевает модель. Потоки прибылей и наличности зависят от множества иных обстоятельств помимо доли рынка и роста. Наконец (и это самое важное), матрица «рост/доля рынка», утверждает Портер, сама по себе не слишком полезна для определения стратегии конкретного предприятия. Упрощенные рекомендации — уморить «собаку» голодом или вырастить «звезды» из «вопросительного знака» — далеко не достаточны, чтобы служить указателями для менеджеров. Управляющим необходимо отбросить все эти «звезды», «вопросительные знаки», всех «коров» и «собак», а также прочие детские игрушки и перейти к какому-то взрослому анализу конкурентной борьбы.

## **2. Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру: три основополагающие концепции.**

Портер доказывал, что менеджерам, для того чтобы выполнять анализ, необходимый для получения настоящих ответов на важнейшие вопросы стратегии, надо понять три основополагающие (ключевые) концепции.

Первая ключевая концепция касается сравнительной привлекательности различных отраслей с точки зрения долгосрочной прибыльности. Привлекательность отраслей, говорил Портер, изменяется в соответствии с пятью основными конкурентными силами, и понимание этих сил имеет фундаментальное значение для разработки стратегии и достижения преимущества над конкурентами.

### **Ключевая концепция 2: типовые стратегии конкурентной борьбы**

«Стратегия конкурентной борьбы», — пишет Портер, — это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций. Хотя Портер признает, что компании продемонстрировали много разных способов достижения этой цели, он настаивает на том, что превзойти другие фирмы можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий. Вот эти типовые стратегии: минимизация издержек, дифференциация, концентрация.

### **Ключевая концепция 3: цепочка создания ценностей**

Он идентифицирует пять первичных и четыре вторичных действия, составляющих такую цепочку в любой фирме. Вот пять первичных действий.

1. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия.
2. Производственные процессы.
3. Материально-техническое обеспечение сбыта.
4. Маркетинг и продажи.
5. Обслуживание.

Четыре вторичных (или поддерживающих) действия таковы.

1. Закупки. Действия, связанные с закупками сырья, запасов и прочих расходных материалов в дополнение к станкам, оборудованию (в том числе лабораторному и офисному) и зданиям.

2. Развитие технологии. Действия, связанные с совершенствованием продукта и (или) процесса, включая научные исследования и опытно-конструкторские разработки, проектирование продукта и его дизайн, исследование средств массовой информации, проектирование производственных процессов, процедур обслуживания и т.д.

3. Управление людскими ресурсами. Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала.

4. Поддержание инфраструктуры фирм. Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, отношения с правительством, управление качеством и т.д.

Все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой компании кроются здесь, в глубинах цепочки создания ценностей. Такой анализ должны проводить все руководители компаний, и делать это следует поэтапно. Управляющим полезно рисовать схемы, анализировать величину издержек своих компаний, а затем проводить такой же анализ в отношении фирм-конкурентов. В конечном счете возникнет совершенная стратегия.

#### **1.4. Лекция № 4 (2 часа)**

**Тема: «Этапы анализа внутренней среды, подходы к структуре анализа внутренней среды»**

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Типы организационных структур предприятия и этапы их эволюции.
- 1.2. Стратегический потенциал предприятия.
- 1.3. Этапы анализа внутренней среды. Подходы к структуре анализа внутренней среды.

##### **1.4.2 Краткое содержание вопросов**

###### **1. Типы организационных структур предприятия и этапы их эволюции.**

Существуют следующие типы структуризации организаций.

1. Линейная организационная структура. Данная структура управления характерна для мелких и средних предприятий, которые осуществляют производство товаров и услуг, не характеризующееся особой сложностью.

При линейной структуре каждое подразделение имеет только одного руководителя, на которого возлагаются полномочия принятия всех управленческих решений; этот руководитель подчиняется лишь вышестоящему руководителю и т. д. Другими словами, в рамках линейной организационной структуры подчиненные зависят только от своего руководителя: вышестоящий орган управления не имеет права отдавать им распоряжения без согласования с непосредственным руководителем.

2. Функциональная организационная структура. В рамках функциональной структуры принятие управленческих решений распределяется между функциональными начальниками, которые отвечают за принятие решений в той области, которая относится к их компетенции. Эти решения передаются в подразделения или конкретным работникам, которые и воплощают их в существование.

3. Линейно-функциональная организационная структура. Фактически, при функциональной структуре исполнители одновременно подчиняются функциональным и линейным руководителям. На конструктивных руководителей возлагается обязанность принимать решения, тогда как линейный руководитель решает вопросы, связанные с оперативным управлением.

Линейно-функциональная структура является трансформацией функциональной и одновременно совмещает в себе качества линейной структуры. В ней основная доля полномочий возлагается на линейного руководителя, который принимает решения относительно любых действий своих подчиненных (естественно, в рамках отведенных ему полномочий). В то же время имеются и функциональные руководители, которые консультируют и помогают ему принять правильные решения, разрабатывая их варианты; их руководство исполнителями хотя и входит в их полномочия, - все же носит исключительно формальный характер. Фактически, линейный руководитель выполняет функции координатора между различными функциональными подразделениями.

Важность функциональных подразделений при линейно-функциональной структуре управления возрастает тем преимущественно , чем выше уровень, на котором принимаются решения.

4. Линейно-штабная организационная структура управления. Руководство исполнителями возлагается на линейного руководителя, при котором создается штаб. Штаб не имеет полномочий, связанных с руководством и принятием решений; его задачи ограничиваются помощью линейному менеджеру в осуществлении определенных функций управления. Штабные подразделения — это планово-экономический отдел, правовая служба, отделы анализа, координации, контроллинга, отдел маркетинга, бухгалтерия и т. д. В некоторых случаях штабные подразделения наделяются правом функционального руководства (это касается когда-то всего бухгалтерии, отдела управления персоналом, отдела маркетинга, планово-экономического отдела).

5. Матричная организационная структура управления. При матричной организационной структуре существует два типа связей. Во-первых, это функциональные связи, при которых конкретный исполнитель подчиняется руководителю соответствующей функциональной службы. Во-вторых, -исполнитель подчиняется еще и руководителю проекта. В обязанности руководителя второго типа входит координация действий различных исполнителей в рамках одного проекта (целевой программы, темы); этот руководитель отвечает за выполнение данного проекта в указанные сроки с использованием отведенных ресурсов и на должном уровне качества. При этом руководитель проекта взаимодействует не только с членами проектной группы, но и с рабочими соответствующих функциональных служб, которые подчиняются ему в ряде вопросов.

6. Дивизиональная организационная структура управления. Основная фигура в рамках дивизиональной структуры — менеджер, руководящий подразделением (вертикальная касательство ). В его подчинении находится ряд помощников, которые выполняют функцию координации отдельных функциональных служб (горизонтальная связь). Подразделения выделяются на основании одного критерия: это может быть или фабрика определенного -вида товара, или обслуживание региона, или работа с определенным типом потребителя, или иной признак. Руководители функциональных служб зависят от менеджера, руководящего подразделением, и отчитываются перед ним.

## **2. Стратегический потенциал предприятия.**

Цель внутреннего стратегического анализа - выявить круг возможностей, которыми располагает предприятие для осуществления своей деятельности, и препятствий к этому. При этом возможно три методических подхода к анализу: 1) выявить сильные и слабые стороны в деятельности предприятия и построить стратегию по принципу их сбалансирования; 2) выявить проблемы и построить стратегию на принципе разрешения проблем; 3) оценить возможности ресурсного потенциала по видам ресурсов.

В результате внутреннего анализа предприятия выявляются основные характеристики следующих факторов:

- 1) номенклатура выпускаемой продукции,
- 2) ресурсный потенциал предприятия,

- 3) издержки, их уровень и структура,
- 4) источники финансовых средств, их доступность,
- 5) система управления.

3. По мере изменений в условиях конкуренции, снижения темпов роста, нестабильности технологий, появления ограничений социально-политического характера выросли и количество заданий стратегического характера, в результате чего увеличение новых видов деятельности уже не могло развязать спектра всех проблем. Поэтому с середины 1970-х годов внимание менеджеров переключилось из расширения и изменения возможных видов деятельности на манипулирование набором тех видов деятельности, что характерные для конкретного предприятия. Так возникло понятие **стратегической зоны хозяйствования** (СЗХ), которое объединяет в себе отрасли, среди которых фирма выбирала бы те или другие виды деятельности.

СЗХ - это отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. Первый шаг анализа заключается в определении пределов этой зоны и исследовании связей СЗХ со структурой и деятельностью фирмы. Результатом анализа является оценка перспективы, которая открывается в этой сфере любому достаточно опытному конкуренту с точки зрения нормы прибыли, стабильности и технологий.

### **3. Этапы анализа внутренней среды. Подходы к структуре анализа внутренней среды.**

Анализ внутренней среды предприятия в рамках маркетинговой подфункции рекомендуется начинать:

1) с оценки творческих возможностей коллектива и способностей руководителей различного уровня выделять из общей массы сотрудников людей, склонных мыслить и поступать неординарно, предлагать оригинальные идеи новых товаров, услуг, новые технологические решения, новые способы формирования спроса и стимулирования сбыта уже выпускаемой продукции.

2) в рамках общей задачи анализа внутренней среды предприятия существенную роль играет и оценка состояния и сравнительного развития научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Критическая оценка состояния НИОКР может заставить руководство предприятия принять важные для перспективы развития производства и реализации, особенно новых товаров, решения об инвестициях в новые разработки, в создание «пионерных» товаров, т.е. таких, которых нет у конкурентов;

3) оценка эффективности действующих организационных структур и методов управления процессами производства и реализации продукции предприятия играет не последнюю роль в аналитической работе, относящейся к внутренней среде предприятия. За последние несколько десятилетий, в условиях бурного научно-технического прогресса и связанного с ним сокращения жизненного цикла товаров, примерно каждые шесть - восемь лет происходит существенное обновление товарной массы готовых изделий, обращающихся на рынке. Одновременно в связи с революционными изменениями в науке, технике и технологическом обеспечении производства примерно в эти же временные интервалы должна обновляться (и действительно обновляется!) большая часть основных фондов предприятия. Для замеченной цикличности изменений в товарной структуре рынков и обновлений основных производственных фондов характерно и изменение организационных структур в ведущих западных компаниях

Анализ внутренней среды организации, так же как и стратегический анализ внешней среды, должен быть системным и многофакторным.

В современной литературе используются различные термины для обозначения процесса анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия. Его называют: анализом деятельности предприятия, внутренним анализом, самоанализом, бизнес-диагностикой, управлеченской диагностикой и т. д. Чтобы не было разнотечений, мы будем его называть управлеченским анализом.

Управленческий анализ - это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

### 1.5. Лекция № 5 (2 часа)

#### Тема: «Способы и приемы анализа микроокружения»

##### 1.5.1 Вопросы лекции:

- 1.1. Анализ отрасли.
- 1.2. Анализ конкуренции. Анализ потребителей.
- 1.3. Влияние рыночной стратегии на прибыль (проект PIMS).

##### 1.5.2. Краткое содержание вопросов

###### **1. Анализ отрасли.**

Анализ отрасли необходим для того, чтобы увидеть ее тренды, понять факторы успеха компании и дать понять инвесторам, что вы хорошо ориентируетесь во внешних факторах бизнеса. При подготовке раздела бизнес-плана «Анализ отрасли» вы должны максимально сосредоточиться на следующих основных моментах:

- описание отрасли;
- тенденции развития;
- стратегический потенциал отрасли.

Если вы уже давно работаете в той или иной отрасли, то разработка этого раздела займет немного времени.

Сектор экономики - это несколько групп отраслей, более общая экономическая категория. Существует 4 основных сектора экономики:

- 1) услуги
- 2) промышленное производство
- 3) розничная торговля
- 4) дистрибуция (распределение)

###### **Темпы роста отрасли**

Анализ отрасли невозможен без изучения темпов роста отрасли. Изучать темпы роста отрасли необходимо для выяснения потенциала Вашего бизнеса. Если основные показатели развития вашей компании существенно отличаются от средних в отрасли, необходимо объяснить в бизнес-плане, чем это вызвано.

Зрелость отрасли. Жизненный цикл отрасли включает четыре основных стадии:

1. Новая
2. Расширяющаяся
3. Устойчивая
4. Регрессирующая

Последняя стадия развития отрасли (упадочная) не является обязательной. Многие устойчивые стабильные отрасли могут сохраняться веками, не испытывая серьезных взлетов или падений.

Чувствительность к стадиям развития отрасли. Многие отрасли сильно зависят от текущего самочувствия экономики как в масштабах отдельно взятой страны, так и в масштабах всего мира. Чем же отличается здоровая экономика от больной? При здоровой экономике процветают такие ключевые отрасли, как строительство, автомобилестроение, производство мебели, туризм.

###### **Сезонность в отрасли.**

Технологические достижения. Внедрение передовых технологий приводит к изменениям способов производства и продажи товаров, снижению издержек, изменению способов рекламы и связи.

Государственное регулирование. Сертификация. Лицензирование. Каналы поставок и распределения.

## **2. Анализ конкуренции. Анализ потребителей.**

Рассмотрим процесс анализа конкуренции на рынке. Выявление действующих и потенциальных конкурентов проводится, как правило, на основе одного из подходов: первый связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими фирмами; второй ориентируется на классификацию конкурентов в соответствии с типами рыночной стратегии, которую они применяют.

Для выявления наиболее важных конкурентов и их роли на рынке сбыта предприятия широко используют методы ассоциативного опроса слушательской аудитории, выявляя, с какими полезными качествами или условиями слушатель ассоциирует предприятие конкурента.

Анализ показателей деятельности, целей и стратегии конкурентов - важнейший этап проведения исследования конкуренции на рынке.

Прогноз поведения конкурентов строится на основе учета таких факторов, как: размер, темпы роста прибыльности предприятия конкурента, его рыночная доля, возможные варианты выхода на рынок или дальнейшее расширение рыночной доли и пр.

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия позволяет построить многоугольник конкурентоспособности, по каждой оси которого откладываются значения фактора данного предприятия и основных конкурентов.

Определение сильных и слабых сторон деятельности конкурентов - это конечный итог маркетингового анализа конкуренции на рынке, в котором концентрируется результат анализа всех аспектов деятельности предприятия, финансов, объема продаж, стратегии фирм-конкурентов и формулируются выводы о возможных способах противостояния им.

Анализ потребителей призван дать ответ на три группы стратегических вопросов, связанных с сегментацией рынка, мотивацией потребителей и выявлением их неудовлетворенных нужд и потребностей.

Для выявления неудовлетворенных потребностей и проблем покупателей, которые могут стать источником идей о новых товарах, используют методы «мозгового штурма», опроса покупателей на основе «листа проблем», анализа покупательских выгод, работы с инициативными пользователями, исследования образа жизни людей и др. Поэтому целесообразно проводить сегментацию рынка, т. е. делить его на отдельные сегменты. Чаще всего рынок делят на группы покупателей со схожими признаками, хотя можно сегментировать сам товар и конкурентов.

Можно выделить несколько основных целей сегментации рынка:

1. Определить наиболее важные характеристики изучаемого явления, которые отличают его от других и поэтому заслуживают специального рассмотрения.
2. Улучшить понимание изучаемого явления.
3. Повысить эффективность маркетинговых мероприятий.

Потребители-предприятия могут быть сегментированы по размеру (крупные, средние, мелкие), форме собственности (частные, акционерные, государственные), по отраслям, месту расположения.

Товары можно сегментировать по размеру упаковки (напитки в разных емкостях), уровню цен, по предназначению (автомобиль для среднего класса, для богатых людей) и другим факторам. Сегментация рынка может быть многомерной, т. е. при ее проведении используются разные факторы в комбинации.

Рыночные сегменты не являются раз и навсегда установленными, могут изменяться. Привлекательность сегмента определяется его размером, темпом роста и интенсивностью конкуренции внутри сегмента. Следовательно, при разработке стратегии

необходимо принять решение о том, будут ли рынки сегментированы и выработаны различные стратегии для разных сегментов.

### **3. Влияние рыночной стратегии на прибыль (проект PIMS).**

Этот термин был разработан в процессе сотрудничества General Electric Group и Гарвардской бизнес-школы в 1960-1970-е годы. Первоначально методика ВРСП применялась для оценки и развития направлений бизнеса в рамках диверсифицированного портфеля General Electric.

ВРСП базируется на ряде общих обстоятельств, ведущих к длительному успеху компании, по аналогии с медициной, где определенные признаки состояния больного позволяют вынести правильный диагноз. Пульс человека, его давление или количество белых кровяных клеток - все эти показатели можно замерить и при необходимости улучшить, предприняв для этого различные действия. ВРСП используется как стратегическая методология.

Благодаря солидной аналитической структуре концепции ВРСП уделяли внимание многие ученые. Однако в случаях, когда стратегический план нуждается в логическом обосновании, ВРСП дополняют другими методами.

Методика влияния рыночной стратегии бизнеса:

1. Существуют общие условия, влияющие на прибыльность организации.
2. Эти условия не зависят от отрасли.
3. Стратегические условия, влияющие на прибыльность, объясняют около двух третей всех результатов бизнеса. Оставшаяся треть объясняется другими факторами, относящимся к управленческим навыкам.
4. Существуют около 35 параметров классификации бизнес-единиц.
5. База данных содержит информацию примерно о 3000 бизнес-единиц, что позволяет сравнить бизнес-единицу со средними показателями остальных по 30 стратегическим переменным.

### **1.6. Лекция № 6 (2 часа)**

#### **Тема: «Матрицы Шелл, Ансоффа, Абеля»**

##### **1.6.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Матрицы Бостонской консультационной группы и МакКинзи-Дженерал Элек.
- 1.2. Матрица Шелл.
- 1.3. Матрица И. Ансоффа и трехмерная схема Д.Абеля.

##### **1.6.2. Краткое содержание вопросов**

#### **1. Матрицы Бостонской консультационной группы и МакКинзи-Дженерал Элек.**

Данная матрица разработана консультационной группой МакКинзи (McKinsey) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (GeneralElectric) и получила название «экран бизнеса». Она включает девять квадратов, а анализ в данной матрице осуществляется по следующим параметрам:

привлекательность СЗХ;  
позиция в конкуренции.

Показатель «привлекательность СЗХ» является неподконтрольным компании, т.е. те которые тот или иной хозяйствующий субъект может только фиксировать и на них ориентироваться. Показатель «позиция в конкуренции», напротив, зависит от результатов деятельности самого субъекта хозяйствования.

Если в матрице БКГ по оси абсцисс используется статический (фиксированный) показатель, будь то доля рынка или рентабельность, то в матрице «Дженерал Электрик –

МакКинзи» используется уже динамический показатель, т.е. не рентабельность, а ее изменение и т.д.

В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции. Однако пользоваться ею можно только после ряда трудоемких операций.

Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» имеет размерность 3x3. По осям выставляются интегральные оценки привлекательности рынка и относительного преимущества компании на данном рынке или сильных сторон бизнеса компании. По оси X в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» располагаются параметры, которые подконтрольны компании, соответственно, по оси Y – неподконтрольные.

Увеличение размерности матрицы до 3x3 позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке в виде кружков или пузырьков. Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса компании показывается сегментом в этом кружке.

Каждая из двух осей матрицы условно делится на три части, таким образом сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх.

В матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» выделяются три области стратегических позиций:

область победителей;  
область проигравших

средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

## 2. Матрица Шелл.

Модель ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл. Ее исходное предназначение состояло в том, чтобы обеспечить менеджеров оригинальной методикой стратегического анализа и планирования, дать им по возможности мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой организации, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Хотя иногда называется еще одна позиция (шестая) - нежизнеспособная, которая, правда, чаще всего не рассматривается.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Модель Артур Д. Литтл предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля. Этот график опирается на два параметра - показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций.

По оси Y в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси X - конкурентное положение вида бизнеса. Зрелость отрасли определяется как результат

влияния определенных внешних сил на бизнес и квалифицируется четырьмя стадиями жизненного цикла бизнеса.

Внешние силы в общем случае не контролируются бизнесом, хотя допускается, что возможно оказывать некоторое влияние на них при определенных условиях, например при репозиции продукта на стадии зрелости или внедрении нового продукта, основываясь на новых технологиях. Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени в объемах продаж, движении наличности и прибыли производства в целом.

Четыре стадии зрелости отрасли можно охарактеризовать следующим образом:

**Рождение.** отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

**Рост.** На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом увсе большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога». На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых "игроков" оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

**Зрелость.** На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыли достигают предельно высокого уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

**Старость.** На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и, во многих аналогичных производствах, сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно; все параметры сходятся к нулю.

### **3. Матрица И. Ансоффа и трехмерная схема Д.Абеля.**

Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Считается, что при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности, товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), развития рынка, диверсификации.

Выделяют следующие основные стратегические рекомендации данной модели.

1. Стратегии совершенствования деятельности. При выборе данной стратегии предприятия рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для

имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации производства (постоянные усовершенствования при незначительных капиталовложениях) и сбыта (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок).

Эта стратегия эффективна при растущем или ненасыщенном рынке.

Имеются следующие альтернативы интенсивного роста:

- развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;

- увеличение доли рынка за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий – развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т.д. Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;

- приобретение рынков путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;  
- защита своего положения на рынке посредством развития функционального маркетинга;  
- рационализация рынка – фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

Тактика: выжидание, разведка, осмотрительность.

2. Стратегия развития рынка или рыночная экспансия (новый рынок для освоенного продукта). Данная стратегия направлена на поиск новых рынков/сегментов рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем А и С, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, т.к. они «чужие», заняты другими фирмами.

Здесь также имеется ряд альтернатив:

- освоение новых сегментов на том же рынке;
- выход на новые рынки внутри страны и в других странах.

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

Внешние предпосылки:

- 1) стагнация или сокращение рынка;
- 2) ослабление собственной конкурентной позиции.

Тактика: маневрирование ресурсами.

Трехмерная схема (модель) Д.Абеля–метод формирования рыночной ниши.

Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д.Абелем, который предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей (кто?);
- потребности покупателей (что?);
- технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?).

И.Ансофф показывает, что ориентация только на рыночные требования при выборе нового бизнеса (продукта) не гарантирует синергического эффекта. Этот эффект возникает, когда существует связь между старым бизнесом и новым. И.Ансофф считает:

- что бизнес должен определяться на основе учета двух факторов «продукт-рынок» (матрица Ансоффа);

- главным критерием определения и выбора нового бизнеса должен стать синергический эффект.

Д.Абель развивает подход Ансоффа, предлагая дополнительный третий фактор для определения бизнеса – технологию. Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции.

Р.Купер рассматривает использование трехмерного подхода на примере фирмы, производящей оборудование для изготовления смесей в целлюлозно-бумажной промышленности. Существование новых областей деятельности можно рассматривать, двигаясь по трем осям.

Новые потребительские группы: химическая промышленность, очистка нефти, пищевая промышленность. В этих отраслях также может быть использовано производимое компанией оборудование для изготовления смесей.

Расширение характеристик потребностей предполагает, что покупателям могут потребоваться дополнительные операции: вентиляция жидкости и ее откачка, фильтрация, перемалывание и др.

Сочетание новых потребительских групп с дополнительными требованиями покупателей дает набор возможных направлений развития бизнеса.

Например, компания может развивать функцию перемалывания для пищевой и химической промышленности, функцию специального откачивания для очистки нефти в химической промышленности и т.д. Каждая из этих возможностей представляет новую область для компании.

Вместе с тем компания может двигаться и по третьему направлению, совершенствуя технологии выполнения рассмотренных операций. Она может использовать принципы магнитной гидродинамики для перемещения жидкостей, применять процессы биоокисления и другие технологии.

### 1) Методика оценки конкурентоспособности И.Ансоффа

Конкурентоспособность — комплексная характеристика, которая может выражаться через групповые, интегральные, обобщенные показатели. Целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение положения предприятия на отраслевом, региональном или международном рынках.

#### Конкурентный статус предприятия

Конкурентный статус предприятия (лат. *status* - состояние, положение) согласно формулировке И. Ансоффа представляет собой характеристику конкурентных позиций предприятия на рынке. Конкурентный статус отвечает на вопрос: Какова позиция предприятия на рынке по сравнению с другими конкурентами? Конкурентные преимущества позволяют ответить на вопрос: Какие факторы внешнего и внутреннего характера повлияли на возможность достижения предприятием этой позиции? Конкурентный статус предприятия является функцией уровня его конкурентных преимуществ.

Конкурентный статус (конкурентная позиция) предприятия — совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов, достигаемого методами и средствами, не противоречащими положениям антимонопольного законодательства Российской Федерации. Конкурентный статус — позиция в конкуренции, своеобразный измеритель положения на рынке.

Конкурентный статус предприятия непосредственно зависит от его конкурентных преимуществ, которые в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Принципы оценки конкурентоспособности аналогичны принципам оценки конкурентоспособности товаров: комплексность и относительность. Комплексность

оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия предусматривает:

- определение цели оценки;
- определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- выбор базы сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;
- расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- выводы о конкурентоспособности.

В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке. В этом случае конкуренты не просто сравниваются — оцениваются их способности к достижению успеха.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности.

Маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности, в отличие от финансово-экономических, в большей степени оперируют качественной (обычно экспертной) информацией. При этом общий подход к оценке конкурентоспособности (как предприятия, так и его продукции) заключается в выборе перечня характеристик, определении их относительной важности (веса в общей оценке, %) и оценке этих характеристик для предприятия и его основных конкурентов.

Показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности предприятия, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, то это значит, что оно не способно конкурировать.

## 2) Матрица баланса жизненных циклов

### Матрица жизненного цикла

Матрица Артур Д. Литтл была разработана известной в области управления консалтинговой компанией Артур Д. Литл. Данная модель строится на двух переменных, отражающих зрелость сектора (жизненный цикл отрасли) и положение по отношению к конкурентам. Экспертные оценки, показывающие зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам определяют направленность деятельности предприятия, форм его экономической деятельности. Именно это и являются основой товарной политики предприятия.

Концепция жизненного цикла, сама по себе является неотъемлемой частью стратегического планирования. В литературе выделяют два вида жизненных циклов:

- жизненный цикл спроса;
- жизненный цикл технологии.

Концепция жизненного цикла основана на существовании у всех технологий и товаров нескольких фаз в процессе их присутствия на рынке. Эти фазы следующие (рисунок 3):

Зарождение – бурный период становления отрасли, когда несколько компаний, стремясь к захвату лидерства конкурируют между собой;

Ускорение роста – период, когда конкуренты, оставшиеся на рынке, пожинают плоды своей победы. В этот период спрос обычно растет, опережая предложение;

Замедление роста – период, когда появляются первые признаки насыщенности спроса и предложение начинает опережать спрос;

Зрелость – отрезок времени, на котором достигнуто насыщение спроса и имеются значительные избыточные мощности;

Затухание – снижение объема спроса (иногда до нуля), предопределенное долговременными демографическими и экономическими условиями (такими, как темп роста валового национального продукта или народонаселения) и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта.

Универсальность данной модели подтверждается тем, что отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из описанных выше стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

### **1.7. Лекция № 7 (2 часа)**

#### **Тема: «Сущность СВОТ-анализа»**

##### **1.7.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Сущность СВОТ - анализа.
- 1.2. Виды стратегий.
- 1.3. Формирование альтернативных стратегий.

##### **1.7.2. Краткое содержание вопросов**

###### **1. Сущность СВОТ - анализа.**

Понятие SWOT является аббревиатурой от четырех слов - силы, слабости, возможности и угрозы (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Впервые она была предложена в 1963 году гарвардским профессором Кеннетом Эндрюсом. Он же выступил одним из разработчиков и теоретиков методики SWOT-анализа, которая с 1965 года стала применяться для разработки стратегии поведения фирмы.

Благодаря тому, что SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий (его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности) он нашел свое применение в различных областях. В том числе и в сфере инвестиционной оценки, что является одной из основных задач фундаментального анализа. Таким образом, SWOT-анализ стал применяться для инвестиционной оценки компаний, в первую очередь, эмитентов, то есть публичных компаний, чьи акции обращаются на фондовом рынке.

На основе анализа соотношения внутренних и внешних факторов можно определить примерную инвестиционную привлекательность компании. То есть выявить существует ли потенциал роста или снижения. Для определения потенциала роста/снижения акций компании используются другие методики фундаментального анализа.

###### **2. Виды стратегий.**

1. Базисная стратегия — стратегия, формирующаяся в зависимости от изменений внешней и внутренней среды; представляет собой общую концепцию поведения фирмы на данном этапе ее функционирования.

2. Стратегии роста — стратегии, предполагающие увеличение размеров фирмы и требующие достаточных ресурсов.

3. Стратегии стабильности - сосредоточение на существующих направлениях и их поддержка.

4. Стратегии выживания - попытка приспособления к существующим рыночным условиям и отказ от прежних методов хозяйствования.

5. Стратегии сокращения - стратегии, применяемые в тех случаях, когда существование фирмы находится под угрозой.

6. Оборонительные стратегии - стратегии, отражающие реакцию фирмы на действия конкурентов и косвенно — на потребности и поведение потребителя.

7. Наступательные стратегии - стратегии, требующие кредитных инвестиций и, следовательно, более применимые на фирмах, располагающих достаточно высоким финансовым потенциалом, квалифицированным кадровым составом.

8. Стратегии первого типа - стратегии, направленные на получение долгосрочной прибыли, повышение устойчивости финансового положения фирмы, ее конкурентоспособности в течение относительно длительного периода времени.

9. Стратегии второго типа — стратегии, направленные на оптимизацию текущих финансовых показателей, максимизацию краткосрочной прибыли.

10. Конкурентная стратегия — долгосрочные меры наступательного или оборонительного характера, призванные укреплять положение фирмы с учетом факторов интенсивной конкуренции.

### **3. Формирование альтернативных стратегий**

Поскольку SWOT-анализ выявляет угрозы и возможности внешней среды и сильные и слабые стороны предприятия, целесообразно устанавливать цели, исходя из результатов этого анализа, то есть целями предприятия должны быть использование возможностей и устранение угроз внешней среды, а также сохранение сильных и ликвидация слабых сторон самого предприятия, и, в соответствии с этим, генеральная стратегия 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 уделении им недостаточного внимания могут превратиться в бомбу замедленного действия, которая может неожиданно взорваться в самый неподходящий для предприятия момент и свести на нет результат всей его деятельности.

Результатом этапа разработки стратегических альтернатив должен являться окончательно сформированный и отвечающий предъявляемым требованиям портфель альтернативных стратегий. Большой накопленный опыт стратегического управления показывает, что отделить этап формирования портфеля стратегических альтернатив от этапа выбора одной из них не просто. На практике обе процедуры протекают одновременно и с трудом поддаются разделению на два самостоятельных этапа,

поскольку и та и другая процедура подразумевают непосредственную аналитическую работу над стратегическими альтернативами. Работа эта очень трудоемка и кропотлива и по своему объему может посоревноваться с комплексным анализом и от того, насколько полно и качественно она проведена, зависит качество окончательного решения руководства по выбору генеральной стратегии.

### **1.8. Лекция № 8 (2 часа)**

#### **Тема: «Ориентиры государственных долгосрочных программ»**

##### **1.8.1 Вопросы лекции:**

- 1.1.Основные приоритеты и ориентиры государственных долгосрочных программ.
- 1.2.Региональные стратегии и программы.
- 1.3.Взаимосвязь муниципальных программ с другими стратегиями развития и программами.

##### **1.8.2. Краткое содержание вопросов**

##### **1.Основные приоритеты и ориентиры государственных долгосрочных программ.**

- сокращение уровня межрегиональной дифференциации в социально-экономическом состоянии регионов и качестве жизни, выравнивание развития субъектов Российской Федерации, прежде всего, в столь значимых для общества сферах, как образование, здравоохранение, культура, а также создание инфраструктурной обеспеченности территорий;
- сокращение дифференциации в уровне и качестве жизни населения в регионах с помощью эффективных механизмов социальной и бюджетной политики;
- значительное снижение межрегиональной и внутрирегиональной дифференциации в уровне и качестве социальной среды и доходах населения, а также сближение стандартов жизни между столичными регионами и провинцией, крупными и малыми городами, городским и сельским населением;
- обеспечение условий, позволяющих каждому региону иметь необходимые и достаточные ресурсы для обеспечения достойных условий жизни граждан, комплексного развития и повышения конкурентоспособности экономики регионов;
- обеспечение высоких стандартов благосостояния человека, возможности получения качественного образования и медицинской помощи, доступа к национальным и мировым культурным ценностям, безопасности и правопорядка;
- обеспечение взаимодействия при принятии на федеральном, региональном и местном уровнях мер по созданию условий для развития отраслей экономики и социальной сферы и формированию центров опережающего экономического роста с учетом конкурентных преимуществ каждого региона;
- совершенствование механизмов стимулирования органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления в целях эффективного осуществления их полномочий и создания максимально благоприятных условий для комплексного социально-экономического развития регионов;
- формирование территориально-производственных кластеров, ориентированных на высокотехнологичные производства в приоритетных отраслях экономики, с концентрацией таких кластеров в урбанизированных регионах, в том числе образование и развитие туристско-рекреационных зон с высоким уровнем оказания услуг сервиса на территориях с уникальными природно-климатическими условиями;
- развитие крупных транспортно-логистических и производственных узлов в рамках формирования опорной национальной транспортной сети, обладающей необходимым потенциалом пропускной способности и обеспечивающей целостную

взаимосвязь центров экономического роста, с постепенной ее интеграцией в развивающиеся мировые транспортные системы;

- создание благоприятных условий для реализации экономической и социальной инициативы, повышение качества жизни населения и развитие человеческого капитала.

## **2.Региональные стратегии и программы.**

Стратегии развития регионов — явление не новое и берет свое начало с 1993 г. Однако большинство существующих стратегий было написано в 2006—2008 гг. Если раньше стратегия развития была личной инициативой губернатора, то с 2006 г. она стала практически обязательным документом для любого регионального лидера.

До процедуры назначения губернаторов стратегии и программы развития писались преимущественно под выборы. Политическая подоплека рвения к планированию объяснялась просто — главы субъектов стремились доказать наличие видения будущего для их регионов. Стратегии и программы придавали солидности кандида-там-инкубентам.

С переходом к назначению губернаторов необходимость делать стратегии «под выборы» отпала, но появилась другая функция стратегий — помогать лоббировать поступления из федерального Центра. Хотя известны случаи, когда от кандидата на назначение требовалось иметь стратегию развития региона. Стратегии стали принимать характер статусного приобретения, необходимого предмета в джентль-менском наборе губернатора. По сути стратегии стали являть не план действий по решению актуальных проблем, а имидж-проспект региона, желаемое, воображаемое видение своей области в будущем.

Перед региональной властью ставится сложная задача совместить не только стратегии и программы развития разных уровней, но и увязать их со стратегией федерального Центра (а также профильными федеральными целевыми программами — ФЦП) и с перспективами развития крупнейших корпораций. Как правило, какое-то из звеньев этой цепи всегда рвется, что делает процесс стратегического планирования особенно трудным.

На общем фоне стратегии четырех рассматриваемых регионов выглядят достаточно средне. Вообще можно отметить однообразие современных стратегий развития как следствие слабости самого института стратегического планирования, введенного относительно недавно. Позиция Министерства регионального развития состояла в том, что если регион хочет рассчитывать на инвестиции или благорасположение в Центре, он должен иметь стратегию развития. Такой подход сделал написание стратегий достаточно формальным.

Но самое главное — подход стал однообразным, так что о различиях можно судить лишь по второстепенным деталям. Стратегии в большинстве своем одинаковы. Выделить какие-то выдающиеся региональные стратегии можно только в трех случаях: либо за счет до-статочно среднего качества, либо за счет громкого пиара (например, широкое освещение получила стратегия развития Иркутской области), либо отойти от шаблона Минрегиона и создать стратегию по своей собственной методике (пример Томской области).

Стратегии развития разрабатываются довольно ограниченным кругом отраслевых институтов и консалтинговых компаний. Наиболее известные — это ЦСР «Северо-Запад», «Леонтьевский центр», РосНИПИурбанистики, Ленгипрогор, Институт региональной политики и др. В некоторых случаях регионы используют местные ресурсы для написания стратегий, однако зачастую этого бывает недостаточно, и приходится обращаться к питерским или московским структурам.

Стратегии не существуют сами по себе — администрация, которая является инициатором создания документа, должна получить одобрение в Законодательном собрании, а затем утвердить его на федеральном уровне. Процедура эта меняется. Раньше

регион должен был утверждать свои стратегии в профильном департаменте Министерства экономического развития, а с 2006 по 2008 гг. — согласовать их с Министерством регионального развития.

В Минрегионе за утверждение стратегий отвечает Департамент территориального планирования и регионального развития, который в 2006—2007 гг. провел 32 совещания по региональным стратегиям развития 11. Регион на таком совещании должен представлять наиболее компетентный чиновник. Это может быть губернатор, но лучше, если отчитывается министр экономического развития, т. е. человек, глубоко погруженный в предмет.

На совещании стратегия либо утверждается, либо отправляется на доработку. Кроме того, стратегии развития играют важную роль на докладах губернаторов правительству, которые стали проводиться регулярно с конца 2005 г., — на основании именно этих документов губернатор может попросить о дополнительном финансировании из федерального бюджета.

Однако со сменой министра вся система регионального стратегирования подверглась ревизии, и существующий порядок написания и утверждения стратегий был временно заморожен (с октября 2007 г. некоторые стратегии были одобрены Минрегионом «по инерции»).

Сроки стратегий разнятся от долгосрочных (23 года) до средне-(12—14 лет) и краткосрочных (9 лет). Наибольший горизонт планирования заложен в оренбургской стратегии, наименьший — в астраханской. Интересно, что в обоих случаях цели и предполагаемые результаты достаточно близки друг к другу, а время на реализацию этих результатов достаточно серьезно отличается. Анализируемые документы грешат теми же недостатками, что и большинство федеральных стратегий (создание не плана действий, а имиджа региона, отсутствие согласованности, отличие заявленных от реальных проектов, неучет дефицита ресурсов, отсутствие мониторинга результатов). Особенно заметны они в текстах стратегии Астраханской области и первой версии стратегии Иркутской области. Имиджевая направленность астраханской стратегии проявляется даже в цели, прописываемой в программе. Если в большинстве стратегий цель ставится как «улучшение качества жизни гражданина» в различных вариациях, то в Астраханской области цель стратегии развития заключается в повышении конкурентоспособности области. То есть речь идет не о благосостоянии людей, а о том, как регион (и, очевидно, региональное правительство) выглядит извне.

Важно учесть, что при переходе на уровень муниципалитетов программы и стратегии развития становятся на порядок проработаннее и носят уже не имиджевый характер (не секрет, что наличие стратегии является необходимым условием для ведения проактивной джиар-деятельности 12 в Москве), а чисто практический. Особенно стоит отметить городские стратегии Орска и Иркутска. Последняя среди прочего является вообще одной из наиболее объемных в стране. На другом полюсе стоит программа развития Оренбурга, где просто приводится перечень целевых программ города.

Все четыре региона связывают свое развитие с эксплуатацией природных ресурсов. Впрочем, почти две трети всех региональных стратегий в России ориентированы именно на ресурсное освоение.

В этом регионы не уникальны. Увлечение сырьевым ростом доходит до того, что даже в муниципальной программе Орска фигурирует добыча природных ресурсов.

Несмотря на то что сырьевой рост теоретически осуждается чуть ли не в каждом документе, и областные, и корпоративные стратегии делают на него решающую ставку. Ситуация напоминает некий психологический комплекс, при котором извлечение природных ресурсов постыдно, табуируется, но является неотъемлемой частью хозяйственной жизни региона.

В тех случаях, где нам были доступны стратегии муниципалитетов, мы смогли проанализировать, как увязываются областные и муниципальные стратегии. В

большинстве случаев соответствие присутствует, но есть и принципиальные моменты. Например, в Оренбургской области программа развития Орска была принята и одобрена на уровне регионального правительства, однако для ее реализации существует ряд политических барьеров, таких как нежелание руководства Новотроицка агломерироваться или нежелание оренбургского руководства давать больше полномочий городу-конкуренту (Орск претендует на статус центра восточного Оренбуржья).

В Оренбуржье на уровне области увязка интересов региона и корпораций существует, на уровне городов она меньше. Например, Орск хочет развивать транспорт и диверсифицировать экономику, в то время как все основные инвестиционные проекты направлены на увеличение мощностей уже имеющихся производств. Несмотря на очевидное несовпадение интересов, отрадно, что в программе развития Орска отдельным разделом помещен анализ стратегий развития крупнейших предприятий.

Как правило, стратегические документы предлагают несколько сценариев развития — «инерционный», «оптимистический» и гораздо реже «пессимистический». За основу почти всегда берется «оптимистический», и в этом, кажется, достаточно серьезная ошибка разработчиков. В редких случаях предлагается смешанный вариант — «инерционный» с элементами «оптимистического». С одной стороны, замысел понятен — он описывается простой формулой «чем больше попросишь, тем больше получишь». С другой стороны, вместо анализа и решения проблем дается некая иллюзия светлого будущего.

### **3. Взаимосвязь муниципальных программ с другими стратегиями развития и программами.**

В настоящее время общепризнанным является мнение, что программно-целевой метод служит важнейшим инструментом осуществления государственной социальной и экономической политики развития страны, регионов и муниципальных образований наряду с методами прогнозирования и индикативного планирования.

Целевые программы являются элементом механизма реализации стратегии устойчивого развития страны, региона, муниципального образования, так как представляют собой увязанные по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплексы научно-исследовательских, опытно-конструкторских, организационно-хозяйственных и иных меро-приятий, обеспечивающих эффективное решение конкретных задач в области государственно-федеративного и муниципального строительства, научно-технического, экономического, инвестиционного, социально-демографического, внешнеэкономического, культурного, экологического, регионального и муниципального развития Российской Федерации.

Их важнейшей особенностью является определение, исходя из народнохозяйственной значимости, социальной, экологической и экономической и институциональной целесообразности состава приоритетных направлений развития и очередности их реализации с учетом возможностей финансирования программных мероприятий на федеральном, региональном или местном уровнях. Практика показывает, что целевые программы могут быть эффективно использованы для управления социальными, эко-логическими, экономическими и институциональными процессами в муниципальных образованиях.

Программно-целевой метод позволяет реализовать настоящую потребность в осуществлении интеграционных процессов в экономике, обусловленную, с одной стороны, возрастанием сложности, комплексности проблем устойчивого развития, требующих для своего решения эффективных межотраслевых, межведомственных, межмуниципальных взаимодействий, и, с другой — высокой степенью отраслевой и территориальной дифференциации развития производительных сил, дополняемой в условиях перехода к рыночной экономике многообразием форм собственности.

Данный метод дает возможность достижения целей, предусматривающих коренные сдвиги в развитии социальной сферы, экологии, экономики и переход к новым состояниям

социально-эколого-экономических систем, которые не могут быть достигнуты в процессе реализации частных целей развития каких-либо отдельных производственных, инфраструктурных или иных элементов муниципальных хозяйственных систем. Для этого необходимо обеспечить интеграцию деятельности либо объединение материальных и финансовых ресурсов независимых субъектов-участников программ.

В отечественной экономической теории программно-целевое управление нередко рассматривалось только как метод планирования. Однако основное в программно-целевом подходе - это органическое единство четко структурированной содержательной части программы с формированием и использованием организационного и финансового механизмов ее реализации, контролем реализации и оценки эффективности, которые является одновременно и элементом активно функционирующей обратной связи.

Применение такого сложного организационно-хозяйственного инструмента, как целевая программа, оправдано для решения далеко не для всех проблем, возникающих при функционировании хозяйственных систем.

### **1.9. Лекция № 9 (2 часа)**

#### **Тема: «Содержание муниципальной стратегии развития сельской экономики»**

##### **1.9.1 Вопросы лекции:**

- 1.1. Сущность муниципальной стратегии развития сельской экономики.
- 1.2. Основные элементы муниципальной стратегии развития сельской экономики.
- 1.3. Разработка муниципальной стратегии развития сельской экономики.

##### **1.9.2. Краткое содержание вопросов**

###### **1. Сущность муниципальной стратегии развития сельской экономики.**

Понятие «развитие» обычно рассматривают как фундаментальное свойство материи, по-разному выражющееся в различных системах (технических, биологических, экономических, социальных). Одним из главных моментов в развитии какой-либо системы является внутреннее присущее системе качество, которое можно назвать способностью к развитию или потенциалом развития. Экономическое развитие охватывает широкий спектр интересов, и это обуславливает существование множества различных трактовок данного понятия. Для большинства экономистов его смысл заключается в ускорении экономического роста. В понимании лидеров бизнеса экономическое развитие предполагает эффективную политику, повышающую конкурентоспособность компаний, городов, регионов и стран. Сторонники активного государственного вмешательства в экономику, идентифицируют экономическое развитие с промышленной политикой. Защитники окружающей среды представляют его как устойчивое развитие, гармонизирующее естественную и общественную системы. Лидеры профсоюзов видят в экономическом развитии средство повышения зарплат, стипендий, пенсий, пособий, повышения уровня базового образования и качества подготовки кадров. Для общественных лидеров и специалистов в сфере местного самоуправления, экономическое развитие - это способ укрепления городской и сельской экономики в целях сокращения бедности и неравенства.

Под развитием понимаем изменение качественных параметров, связанных с модификацией структуры экономики города, планировки города, социальной структуры, функций и т. п., а в отношении стратегического развития органа местного самоуправления, как изменение его функционирования и его структуры, способствующих такому качественному улучшению. Некоторые исследователи проводят различие между экстенсивным ростом, измеряемым через увеличение объёма ВНП, и интенсивным, диагностируемым через рост ВНП на душу населения. Тем не менее, обычный рост экономики, выражющийся в увеличении макроэкономических показателей, не может

рассматриваться как процесс развития, поскольку он не порождает качественно новые явления, а только даёт толчок процессам их приспособления.

## **2. Основные элементы муниципальной стратегии развития сельской экономики.**

Задача стратегического планирования состоит в том, чтобы найти пути сбалансированного, устойчивого развития муниципалитета в долгосрочной перспективе.

Для этого необходимо, в первую очередь, определить общественно значимые цели развития муниципалитета, исходя из объективных внутренних и внешних условий, учитывая мнение граждан и организаций, представляющих интересы различных слоев местного сообщества, выработать обобщенное, взвешенное "видение" муниципального образования и его будущего, определить административные меры и средства, которые позволяют мобилизовать ресурсы и активность общественного и предпринимательского сектора для достижения установленных целей.

Стратегия (стратегический план) обеспечивает установление приоритетов среди возможных регулирующих мер для инвестиционной, социальной, экологической политики, муниципальных программ, градостроительства, бюджетного планирования. В стратегии должны быть определены те мероприятия, проекты, программы, которые, по существу, являются "стратегическими", то есть имеют более сильное среднесрочное и долгосрочное воздействие на развитие муниципалитета и ликвидацию негативных тенденций.

Это находит отражение в следующих принципах формирования экономической стратегии муниципального образования:

- ориентация на повышение благосостояния всех граждан;
- создание благоприятных условий для осуществления на территории муниципального образования экономической деятельности на основе учета интересов и координации мероприятий с экономическими агентами различных форм собственности - государственными и общественными организациями, предпринимательским сектором;
- обеспечение эффективного функционирования муниципального хозяйства (снижение дотационности, повышение качества услуг).

Наличие стратегии социально-экономического развития облегчает руководителям муниципального образования получение субсидий из самых различных источников, поскольку позволяет убедительно обосновать целевое расходование средств. Стратегия является весомым основанием для заявок местных властей на получение финансирования отдельных мероприятий и объектов из регионального и федерального бюджета, например, на реализацию целевых программ, адресных инвестиционных проектов.

Существование стратегии позволяет демонстрировать федеральному центру стремление использовать современные методы управления, к числу которых относится и долгосрочное планирование. Только долгосрочная стратегия социально-экономического развития позволяет согласованно и эффективно применять всю совокупность экономических, архитектурно-планировочных и административно-правовых методов управления территорией.

Следует отметить, что муниципальные и региональные стратегии взаимосвязаны между собой, так как муниципальная стратегия составляется, опираясь на региональную, в результате скоординированных действий. Если данное условие не будет соблюдено, можно считать стратегию МО неэффективной.

Специфика стратегии муниципального образования заключается в возможности эффективного включения населения в процедуру определения приоритетов социально-экономического развития территории и формировании гражданского общества. Как свидетельствует практика, данный процесс приобретает форму гражданской экспертизы, общественных слушаний, мониторинга социального самочувствия населения, отражая стремление местных органов власти учитывать при разработке стратегии мнения людей о

проблемах развития территории, на которой они проживают, и путей их решения. Это обстоятельство служит важным аргументом при оценке степени важности и необходимости разработки стратегии развития МО. Главным ориентиром при разработке стратегии является улучшение показателей качества жизни граждан.

### **3. Разработка муниципальной стратегии развития сельской экономики.**

В каждом муниципальном образовании, разрабатывающем или уже реализующем стратегию, существуют свои специфические причины, послужившие катализатором стратегической работы. Соответственно, в каждом МО проявляются особенности как в части организации работы, так и в части содержательной стороны разрабатываемых планов, даже с учетом того, что для большинства территорий присущи схожие проблемы. К общим проблемным вопросам можно отнести: уменьшение численности населения, изношенность объектов инфраструктуры, недостаточную собственную налоговую базу, недостаток инвестиционных ресурсов, отсутствие продуктивного диалога бизнес-власть и т. д.

Несмотря на индивидуальность и уникальность формируемых программ и мероприятий, в основном, рабочие группы всех муниципальных образований придерживаются одинаковой схемы работы - вне зависимости, привлекаются или нет сторонние эксперты к решению поставленной задачи:

Организационная часть:

- определение основных целей, постановка задач, формирование рабочей группы/групп,

Аналитическая часть:

- проведение анализа социально-экономического положения МО,
- оценка состояния предпринимательской среды, анализ внешнего окружения,
- сводный анализ.

Содержательная часть:

- формулировка вариантов и сценариев развития, выбор приоритетного варианта развития,
- разработка программы действий, мероприятий, реализация стратегических программ.

Разработка стратегии - процесс политизированный, т.к. изначально предопределяет взаимодействие с различными течениями внутри МО. Даже в небольших МО, как правило, действуют несколько полюсов влияния. Соответственно, силу влияния и пути вовлечения всех конструктивных сил необходимо заранее определить и предусмотреть.

Важным моментом является определение состава рабочих групп. Необходимо соблюсти разумный баланс между внутренними экспертами (специалисты, руководители административных органов) и привлеченных экспертов (научные организации, консалтинговые фирмы и т.д.). Основным моментом, который желательно предусмотреть, является уравновешивающее влияние внутренних и внешних экспертов для достижения результатов при разумных затратах (и времени, и финансовых ресурсов). Принимая во внимание высокую степень ответственности за конечные результаты работы, выбор специалистов и экспертов для участия в работе является основой успешности реализации наработанных впоследствии мероприятий и программ. Учитывая, что опыт взаимодействия муниципалитетов, особенно небольших МО, с организациями, предоставляющими услуги по разработке стратегии городов (научные организации, консалтинговые фирмы, преподаватели высших учебных заведений) еще явно недостаточен, особое внимание необходимо уделять их опыту работы, предоставляемым рекомендациям и расценкам на эти услуги.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

### ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### **2.1 Практическое занятие № 1 (2 часа).**

**Тема: «Предмет, область применения экономических стратегий»**

##### **2.1.1 Задание для работы:**

1. Предпосылки появления экономических стратегий.
2. Предмет экономических стратегий.
3. Область применения экономических стратегий.
4. Соотношение стратегии с другими понятиями экономических стратегий.

##### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

##### **2.1.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил предпосылки, предмет экономических стратегий и область их появления.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

#### **2.2 Практическое занятие № 2 (2 часа).**

**Тема: «Миссия в экономических стратегиях»**

##### **2.1.1 Задание для работы:**

1. Постановка миссии (критерии).
2. Иерархия целей (построение).
3. Разработка основных принципов экономической политики предприятия.

##### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

##### **2.2.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил постановку миссии в экономических стратегиях.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

#### **2.3 Практическое занятие № 3 (2 часа).**

**Тема: «Цели и задачи в экономических стратегиях, макро- и микросреда предприятия»**

##### **2.3.1 Задание для работы:**

1. Цели и задачи в экономических стратегиях.
2. Основные элементы макросреды для предприятий различных видов деятельности.
3. Выделение элементов микросреды для предприятий различных видов деятельности.

##### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.3.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил цели и задачи в экономических стратегиях; основные элементы макросреды для предприятий различных видов деятельности.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.4. Практическое занятие № 4 (2 часа)**

### **Тема: «ПЭСТ-анализ, позиционные карты, интеллектуальное лидерство»**

#### **2.4.1 Задание для работы:**

1. ПЭСТ-анализ.
2. Позиционные карты.
3. Интеллектуальное лидерство.

#### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.4.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил ПЭСТ-анализ и позиционные карты.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.5. Практическое занятие № 5 (2 часа)**

### **Тема: «Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру»**

#### **2.5.1 Задание для работы:**

1. Выделение основных элементов внутренней среды.
2. Анализ бизнес-процессов и внутренней среды предприятия.
3. Формирование ключевых факторов успеха (анализ отрасли).
4. Оценка пяти сил конкуренции по М. Портеру.

#### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.5.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил основные элементы внутренней среды; провел анализ бизнес-процессов и внутренней среды предприятия и оценку пяти сил конкуренции по М. Портеру.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.6. Практическое занятие № 6 (2 часа)**

### **Тема: «Стратегический потенциал предприятия, зоны хозяйствования и СХЕ»**

#### **2.6.1 Задание для работы:**

1. Типы организационных структур предприятия и этапы их эволюции.
2. Стратегический потенциала предприятия.
3. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйствственные единицы.

#### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.6.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил типы организационных структур предприятия и этапы их эволюции, стратегический потенциал предприятия, стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйствственные единицы.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.7. Практическое занятие № 7 (2 часа)**

### **Тема: «Этапы анализа внутренней среды, подходы к структуре анализа внутренней среды»**

#### **2.7.1 Задание для работы:**

1. Этапы анализа внутренней среды.
2. Подходы к структуре анализа внутренней среды.
3. Методическое обеспечение анализа внутренней среды.

#### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.7.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил этапы анализа внутренней среды и подходы к структуре анализа внутренней среды.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.8. Практическое занятие № 8 (2 часа)**

### **Тема: «Способы и приемы анализа микроокружения»**

#### **2.8.1 Задание для работы:**

1. Анализ отрасли.
2. Анализ конкуренции.

3. Вертикальные цепочки ценностей.
4. Анализ потребителей.
5. Влияние рыночной стратегии на прибыль (проект PIMS).

#### **2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.8.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил анализ отрасли, конкуренции, потребителей; влияние рыночной стратегии на прибыль (проект PIMS).

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.9. Практическое занятие № 9 (2 часа)**

#### **Тема: «Вертикальные цепочки ценностей, влияние рыночной стратегии на прибыль»**

##### **2.9.1 Задание для работы:**

1. Сегментация рынка, выявление потребностей и мотивация потребителей.
2. Формирование вертикальных цепочек ценностей для различных видов хозяйственной деятельности.

#### **2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.9.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил сегментацию рынка, формирование вертикальных цепочек ценностей для различных видов хозяйственной деятельности.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.10. Практическое занятие № 10 (2 часа)**

#### **Тема: «Матрицы Шелл, Ансоффа, Абеля»**

##### **2.10.1 Задание для работы:**

1. Матрицы Бостонской консультационной группы и МакКинзи-Дженерал Элек.
2. Матрица Шелл.
3. Матрица И. Ансоффа и трехмерная схема Д.Абеля.
4. Методика оценки конкурентоспособности И.Ансоффа.

#### **2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.10.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил матрицы Шелл, Ансоффа, Абеля.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.11. Практическое занятие № 11 (2 часа)**

**Тема: «Матрица баланса жизненных циклов»**

#### **2.11.1 Задание для работы:**

1. Сущность матрицы баланса жизненных циклов.
2. Построение матрицы баланса жизненного цикла.
3. Региональные целевые программы как источник возможностей развития для экономики фирмы.
4. Муниципальные стратегии развития и их влияние на экономику фирмы.

#### **2.11.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.11.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил сущность матрицы баланса жизненных циклов и порядок ее построения.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.12. Практическое занятие № 12 (2 часа)**

**Тема: «Сущность СВОТ-анализа»**

#### **2.12.1 Задание для работы:**

1. Сущность СВОТ-анализа.
2. Технология реализации СВОТ-анализа.
3. Стратегии роста и сокращения.
4. Формирование альтернативных стратегий.

#### **2.12.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.12.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил сущность и технологию реализации СВОТ-анализа.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.13. Практическое занятие № 13 (2 часа)**

**Тема: «Стратегия роста и сокращения»**

#### **2.13.1 Задание для работы:**

1. Стратегия роста.
2. Стратегия сокращения.
3. Оценка конкурентных позиций предприятий АПК Оренбургской области.

4. Оценка конкурентных позиций промышленных предприятий Оренбургской области.

**2.13.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

**2.13.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил содержание стратегий роста и сокращения; дал оценку конкурентных позиций промышленных предприятий и предприятий АПК Оренбургской области.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

**2.14. Практическое занятие № 14 (2 часа)**

**Тема: «Парные сравнения стратегий, метод «Дельфи», мозговой штурм»**

**2.14.1 Задание для работы:**

1. Проведение мозгового штурма.
2. Решение ситуационных задач по выбору альтернативной стратегии развития предприятия.
3. Проведение экспертного опроса методом «Дельфи».

**2.14.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

**2.14.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил содержание «парные сравнения стратегий», метод «Дельфи», «мозговой штурм».

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

**2.15. Практическое занятие № 15 (2 часа)**

**Тема: «Стратегический менеджмент в системе федерального, регионального и муниципального управления»**

**2.16.1 Задание для работы:**

1. Порядок разработки государственных программ.
2. Содержание и структура целевых программ.
3. Проектное управление в решении государственных задач.

**2.16.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

**2.16.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил порядок разработки государственных программ; содержание и структуру целевых программ.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой;

формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.16. Практическое занятие № 16 (2 часа)**

#### **Тема: «Ориентиры государственных долгосрочных программ»**

##### **2.17.1 Задание для работы:**

1. Основные приоритеты и ориентиры государственных долгосрочных программ.
2. Региональные стратегии и программы.
3. Взаимосвязь муниципальных программ с другими стратегиями развития и программами.
4. Анализ и оценка действующих региональных программ развития сельского хозяйства и сельских территорий.

##### **2.17.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

##### **2.17.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил основные приоритеты и ориентиры государственных долгосрочных программ; взаимосвязь муниципальных программ с другими стратегиями развития и программами; провел анализ и дал оценку действующих региональных программ развития сельского хозяйства и сельских территорий.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.17. Практическое занятие № 17 (2 часа)**

#### **Тема: «Содержание муниципальной стратегии развития сельской экономики»**

##### **2.18.1 Задание для работы:**

1. Сущность муниципальной стратегии развития сельской экономики.
2. Основные элементы муниципальной стратегии развития сельской экономики.
3. Разработка муниципальной стратегии развития сельской экономики.
4. Региональные целевые программы как источник возможностей развития для экономики фирмы
5. Муниципальные стратегии развития и их влияние на экономику фирмы.

##### **2.18.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

##### **2.18.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил сущность и основные элементы муниципальной стратегии развития сельской экономики.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.