



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

**Методические указания №2**  
по самостоятельной работе по дисциплине

## **«Стратегический управленческий учет»**

для направления 38.04.01 «Экономика»,  
профессионально-образовательная  
программа «Бухгалтерский учет, анализ и  
аудит»

Форма обучения – заочная

Автор  
Шумейко М.В.

Ростов-на-Дону, 2018

## Аннотация

В методических указаниях излагается содержание самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Стратегический управленческий учет». Разработаны исходя из утвержденной программы курса. Рассчитаны на обучающихся заочной формы обучения по направлению 38.04.01 «Экономика», профессионально-образовательная программа «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

## Автор

д.э.н., профессор кафедры  
«БУАиА» Шумейко М.В.



## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>Тема 2. Методология стратегического УЧЕТА и анализа ....</b>	<b>7</b>
Практическая ситуация 1 Использование GAP-анализа в планировании деятельности сельскохозяйственного предприятия .....	7
<b>Тема 3. Стратегический анализ внешней среды организации.....</b>	<b>14</b>
Рассматриваемые вопросы: .....	14
Практическая ситуация 2 Изучение внешней среды сельскохозяйственной организации .....	14
Практическая ситуация 3 PEST-анализ для сельскохозяйственной организации .....	20
<b>Тема 4. Стратегический анализ внутренней среды организации.....</b>	<b>26</b>
Практическая ситуация 4 Оценка ресурсов и способностей сельскохозяйственной организации .....	26
Практическая ситуация 5 Расчет интегрального КФУ для сельскохозяйственной организации .....	28
Практическая ситуация 6 Использование матрицы БКГ для анализа продуктового портфеля сельскохозяйственной организации.....	31
Практическая ситуация 7 Построение профиля продуктового портфеля для сельскохозяйственной организации .....	37
<b>Тема 5. Интеграционный стратегический анализ внешней и внутренней среды организации.....</b>	<b>43</b>
Практическая ситуация 8 Построение профиля среды для сельскохозяйственной организации .....	43
Практическая ситуация 9 Составление «Резюме анализа внешних стратегических факторов» для сельскохозяйственной организации.....	45
Практическая ситуация 10 Выполнение SWOT и TOWS анализа для сельскохозяйственной организации .....	47
<b>Тема 6 Виды стратегий организации .....</b>	<b>51</b>
<b>Тема 8 Методы стратегического прогнозирования .....</b>	<b>59</b>

Практическая ситуация Применение метода " Дельфи " для прогнозирования сельскохозяйственных показателей.....	59
Практическая ситуация Построение дерева сценариев для сельскохозяйственного предприятия.....	61
Практическая ситуация Анализ динамики продуктивности животноводства в СПК «Большевик» Краснодарского края.....	65
Практическая ситуация Модель оптимизации структуры посевных площадей кормовых культур в СПК «Большевик» Краснодарского края.....	72
<b>Тема 9. Стратегический анализ рисков .....</b>	<b>77</b>
Практическая ситуация 1 Принятие стратегических решений в условиях неопределенности и риска по критериям Лапласа, Вальда и Гурвица .....	77
<b>Тема 12. Стратегический анализ кризисного состояния организации.....</b>	<b>81</b>
Практическая ситуация 1 Анализ факторов внешней среды воздействующих на деятельность сельскохозяйственного предприятия .....	81
<b>Тема 14. Выявление необходимости стратегических изменений и управление ими.....</b>	<b>90</b>
Практическая ситуация.....	90
<b>Тема 15 Стратегический контроль и стратегический контроллинг.....</b>	<b>93</b>
Практическая ситуация.....	93

## ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа студента является одной из важнейших составляющих учебного процесса, в ходе которой происходит формирование навыков, умений и знаний, и в дальнейшем обеспечивается усвоение студентом приемов познавательной деятельности, интерес к творческой и научной работе. При этом наибольший эффект достигается тогда, когда имеет место систематичность и равномерная интенсивность работы студента в течение семестра. Цель самостоятельной работы заключается в изучении теории комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности и умения применять полученные знания на практике.

Организация самостоятельной работы студентов под руководством преподавателя является одним из наиболее эффективных направлений в учебном процессе, развивающим самостоятельную творческую деятельность, стимулирующую приобретение и закрепление знаний.

При этом наиболее актуальной проблемой является поиск путей активизации самостоятельной познавательной деятельности как условия непрерывности и эффективности образования.

Для самостоятельной работы студентов предлагаются такие формы, как работа с первоисточниками, учебниками, сборниками задач, тестов и ситуаций, разработка моделей занятий, анализ дополнительной литературы и др.

Чтобы стимулировать и постоянно поддерживать у студентов интерес к получению новых знаний, нужно больше внимания обращать на обучение их системе самообразования. Студенты должны овладеть основными элементами труда преподавателя: работать с научной, методической и учебной литературой; излагать учебный материал, составлять систему дифференцированных упражнений и управлять ею в процессе решения задачи; использовать приемы постановки вопроса, формулировать организующие и управляющие вопросы, а также варианты одного и того же вопроса; быстро и адекватно реагировать на возникшую учебную ситуацию; уметь контролировать и оценивать знания и др.

Методические указания подготовлены в соответствии с программой в целях самостоятельного изучения и закрепления теоретического материала и получения практических навыков по экономическому анализу, а также эффективного самоконтроля за ходом изучения отдельных тем курса и непосредственной подготовки к зачету и экзамену.



Основой изучения дисциплины является самостоятельная работа студента над рекомендуемым учебным материалом по темам, приведенным в УМКД.

## ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА И АНАЛИЗА

### Практическая ситуация 1 Использование GAP-анализа в планировании деятельности сельскохозяйственного предприятия

Сельскохозяйственное предприятие занимается растениеводством на орошаемых землях и молочным животноводством. Объём производства продукции в денежном выражении отражен в таблице 2.

Таблица 2 – Объем производства продукции

Годы	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Шифр года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объём производства продукции, млн. руб.	280	330	360	370	375	380	394	399	400	450

Требуется разработать комплекс стратегических решений с помощью GAP – анализа.

Для решения поставленной задачи выполняем прогнозирование динамики интересующего предприятие показателя – объема производства – с помощью Microsoft Excel на основе разных математических моделей. Результаты подбора уравнений регрессии и прогнозирования отражены на рисунках 8-12.

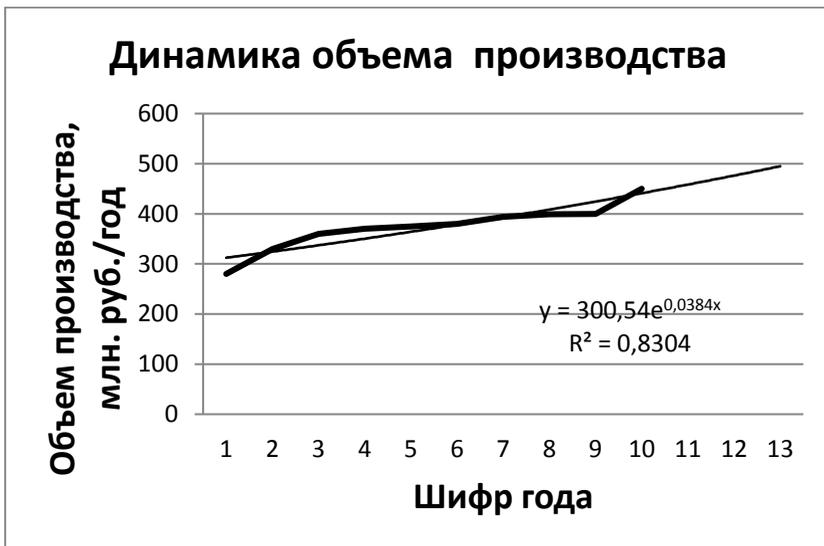


Рисунок 8 – Прогноз динамики объема производства сельскохозяйственной подукции с помощью Microsoft Excel на основе экспоненциальной модели

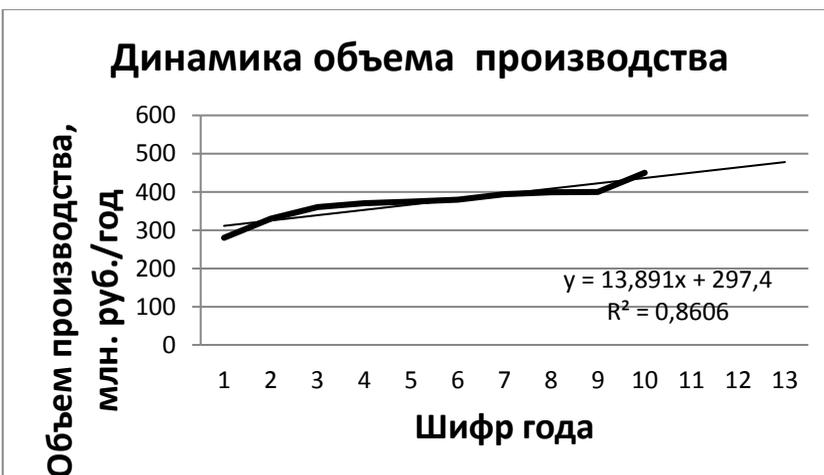


Рисунок 9 – Прогноз динамики объема производства сельскохозяйственной подукции с помощью Microsoft Excel на основе линейной модели

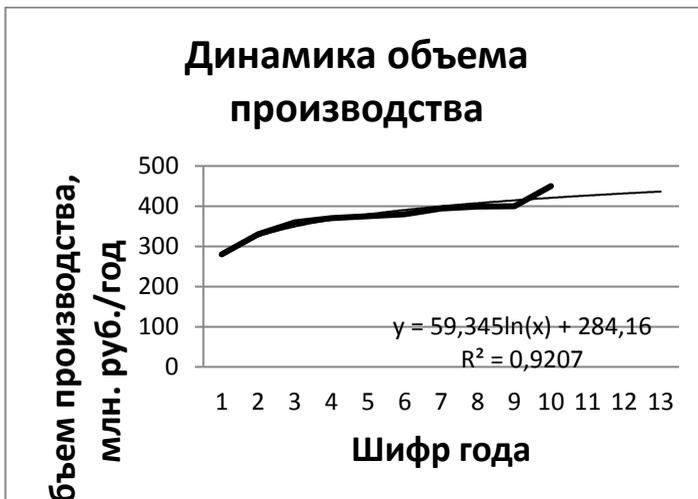


Рисунок 10 – Прогноз динамики объема производства сельскохозяйственной подукции с помощью Microsoft Excel на основе логарифмической модели

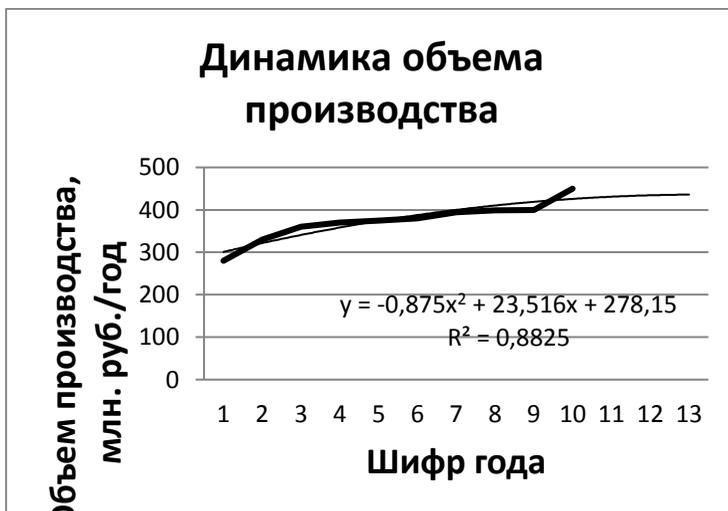


Рисунок 11 – Прогноз динамики объема производства сельскохозяйственной подукции с помощью Microsoft Excel на основе полиномиальной (параболической) модели

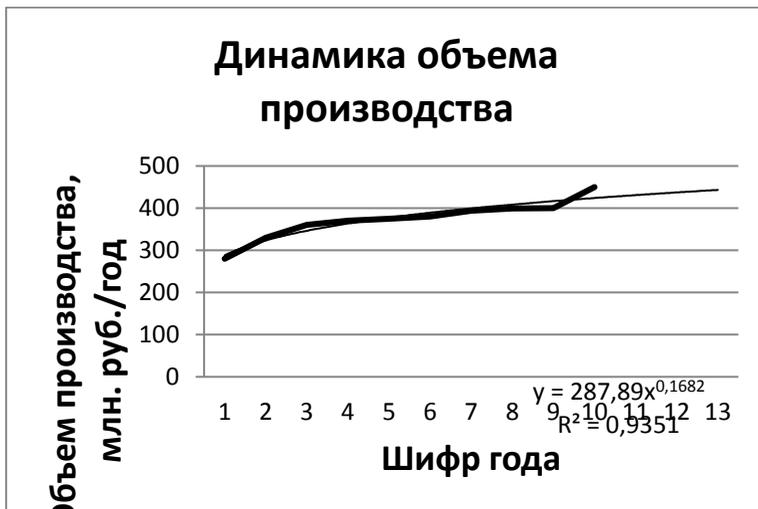


Рисунок 12 – Прогноз динамики объема производства сельскохозяйственной подпродукции с помощью Microsoft Excel на основе степенной модели

Выбор наиболее адекватного уравнения регрессии для прогнозирования осуществляем на основе сравнения величины достоверности аппроксимации ( $R^2$ ), полученной для разных прогнозов. Для удобства сравнения составлена таблица 3.

Таблица 3 – Выбор уравнения регрессии для прогнозирования объема продаж

Тип модели	Вид уравнения регрессии	Величина достоверности аппроксимации ( $R^2$ )
Экспоненциальная	$y = 300,543e^{0,0384x}$	0,8304
Линейная	$y = 13,891x + 297,4$	0,8606
Логарифмическая	$y = 59,345\ln(x) + 284,16$	0,9207
Полиномиальная (параболическая)	$y = -0,875x^2 + 23,516x + 278,15$	0,8825
Степенная	$y = 287,89x^{0,1682}$	0,9351

Так как наиболее близкой к единице оказалась величина достоверности аппроксимации для степенной модели, то используем далее степенную модель для прогнозирования возможностей организации по наращиванию объема производства при сохранении существующей ситуации. Прогноз выполнен в таблице 4.

Таблица 4 – Прогноз динамики объема производства продукции при сохранении существующей ситуации на основе степенной модели

Год	Шифр года	Прогнозные значения объема производства продукции, млн. руб.
2013	11	430,91
2014	12	437,27
2015	13	443,19

На 2015 год руководство предприятия планирует достичь объема производства продукции 500 млн. руб., то есть между планируемым показателем и прогнозом на 2015 год существует разрыв в размере:

$$500 - 443,19 = 56,81 \text{ (млн. руб.)}$$

Графически данный разрыв показан на рисунке 13. Для заполнения (ликвидации) разрыва руководство должно, проведя анализ производственных возможностей, принять ряд стратегических решений по наращиванию объемов производства. Пример комплекса мероприятий по заполнению разрыва приведен в таблице 5.

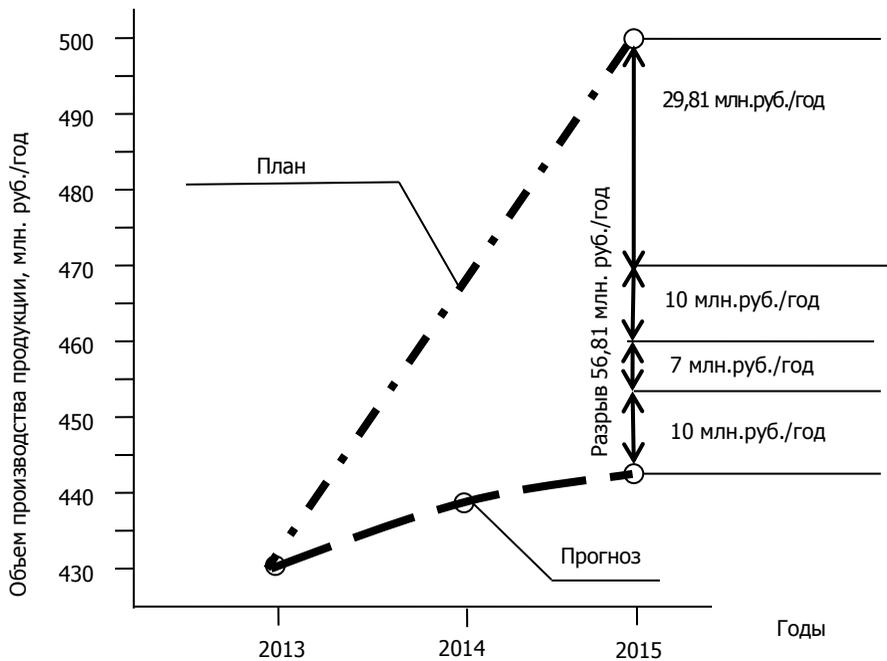


Рисунок 13 – Принятие стратегических решений по заполнению разрывов

Таблица 5 – Разработка стратегических решений для ликвидации разрыва, определенного на основе результатов GAP-анализа

Разрыв (дополнительное производство продукции, млн.руб./год)	Стратегические решения по преодолению разрыва	Мероприятия в рамках предлагаемых стратегических решений
Общая величина разрыва – 56,81 млн. руб./год, в том числе:		
29,81	Освоение интенсивных технологий в растениеводстве и использование достижений селекции	Приобретение сельхозтехники нового поколения; выращивание высокоурожайных сортов и гибридов; увеличение внесения минеральных удобрений до 80-100 кг д.в. на 1 га посева.
10	Увеличение площади используемых мелиорированных земель	Реконструкция и техническое перевооружение оросительной системы; строительство нового орошаемого участка.
7	Развитие производства продукции растениеводства в защищенном грунте	Увеличение площади и реконструкция теплиц; совершенствование технологии выращивания тепличных овощных культур; освоение производства грибов в теплицах.
10	Наращивание производства молока путем обновления породного состава стада коров	Приобретение племенного скота; создание сбалансированной кормовой базы; перехода к новым технологиям содержания и кормления животных

## ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель:** познакомить с основными методами стратегического анализа внешней среды.

### Рассматриваемые вопросы:

- 3.1 Классификация факторов внешней среды организации и общие положения их стратегического анализа
- 3.2 Стратегический анализ макроокружения
- 3.3 Стратегический анализ микроокружения
- 3.4 Стратегическая сегментация и выделение стратегических зон хозяйствования

### Практическая ситуация 2 Изучение внешней среды сельскохозяйственной организации

Для сельскохозяйственной организации, деятельность которой описана в практической ситуации 1, требуется выявить факторы внешней среды, составить матрицы возможностей и угроз и перечень возможностей и угроз.

При проведении анализа возможностей используем формы матриц возможностей, представленных в таблицах 8 и 9. Сначала заполняем матрицу Ф. Котлера (таблица 12).

Таблица 12 – Матрица возможностей Ф. Котлера для сельскохозяйственной организации

		Вероятность успеха	
		высокая	низкая
		1	2
Привлекательность	высокая	1 Внедрение новых технологий в производственные процессы 2 Использование достижений селекции в растениеводстве и животноводстве 3 Совершенствование продуктового портфеля	4 Освоение новых стратегических зон хозяйствования 5 Участие в Федеральной программе «Развитие мелиорации сельскохозяйственных земель России на период до 2020 года» 6 Участие в создании вертикально интегрированных структур
	низкая	3 7 Привлечение студентов вузов для прохождения производственной практики 8 Сдача в аренду основных производственных фондов	4 9 Проведение геологоразведочных работ на территории организации

На основании информации из матрицы возможностей Ф. Котлера можно сделать следующие выводы:

1. Необходимо первостепенное внимание уделить реализации возможностей, попавших в квадрант 1: внедрению новых технологий в производственные процессы, использованию достижений селекции в растениеводстве и животноводстве и совершенствованию продуктового портфеля.

2. Возможности квадрантов 2 и 3 должны быть проанализированы, за ними должно вестись наблюдение, так как со временем их привлекательность и вероятность успеха при реализации могут возрасти.

3. Возможность квадранта 4 (проведение геологоразведочных работ на территории организации) незначительна из-за отсутствия перспектив обнаружения залежей полезных ископаемых, и может не рассматриваться.

Вторая матрица возможностей, форма которой представлена в таблице 9, позволяет проявить более дифференцированный подход к анализу возможностей организации, что наглядно демонстрирует таблица 13. Вместо четырех полей матрицы возможностей Ф.



Котлера, возможности в таблице 13 могут быть разнесены по девяти полям.

Таблица 13 – Матрица возможностей для сельскохозяйственной организации

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
<b>Высокая</b>	<b>Поле ВС</b> Внедрение новых технологий в производственные процессы Использование достижений селекции в растениеводстве и животноводстве Совершенствование продуктового портфеля	<b>Поле ВУ</b>	<b>Поле ВМ</b> Привлечение студентов вузов для прохождения производственной практики
<b>Средняя</b>	<b>Поле СС</b> Освоение новых стратегических зон хозяйствования Участие в создании вертикально интегрированных структур	<b>Поле СУ</b> Участие в Федеральной программе «Развитие мелиорации сельскохозяйственных земель России на период до 2020 года»	<b>Поле СМ</b> Сдача в аренду основных производственных фондов
<b>Низкая</b>	<b>Поле НС</b>	<b>Поле НУ</b> Проведение геологоразведочных работ на территории организации	<b>Поле НМ</b>

Анализируя матрицу возможностей (таблица 13), можно сделать следующие выводы:

1. Необходимо первостепенное внимание уделить реализации возможностей, попавших на поля ВС, ВУ и СС: внедрению новых технологий в производственные процессы, использованию достижений селекции в растениеводстве и животноводстве и совершенствованию продуктового портфеля, воспользоваться возможностью освоения новых стратегических зон хозяйствования и создать вертикально интегрированную структуру – агрофирму на основе формирования замкнутого цикла “производство-хранение-переработка-реализация”.

2. При наличии у организации достаточного количества ресурсов, следует использовать возможности, попавшие на поля НС, СУ и ВМ: принять участие в Федеральной программе «Развитие мелиорации сельскохозяйственных земель России на период до 2020 года», а в случае проявления заинтересованности высшего руководства организации в принятии на работу молодых специалистов целесообразно использовать возможность привлечения студентов вузов для прохождения производственной практики.

3. Возможности, попавшие на остальные поля (НУ, СМ и НМ), в настоящий момент времени внимания не заслуживают.

Составляем матрицы угроз, формы которых приведены в таблицах 10 и 12. Матрица угроз Ф. Котлера для сельскохозяйственной организации приведена в таблице 14

Таблица 14 – Матрица угроз Ф. Котлера для сельскохозяйственной организации

		Вероятность происшествия	
		высокая	низкая
		1	2
Серьезность	высокая	1. Неблагоприятная рыночная конъюнктура 2. Усиление конкуренции 3. Повышение цен поставщиками	4. Неблагоприятные природно-климатические условия
	низкая	3	4
		5. Хищения	

Исходя из информации, представленной в матрице угроз (таблица 14), можно сделать следующие выводы:

1. Руководство организации должно составить план действий для борьбы с основными угрозами, попавшими в первый квадрант: неблагоприятной рыночной конъюнктурой, усилением конкуренции, повышением цен поставщиками.

2. За угрозами квадрантов 2 и 3 необходимо постоянно наблюдать, чтобы в случае перемещения их в квадрант 1 разработать перечень мероприятий по ослаблению их действия на организацию.

Заполним другую матрицу угроз, отличающуюся более сложной структурой, которая представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Матрица угроз для сельскохозяйственной организации

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	"Легкие ушибы"
<b>Высокая</b>	<b>Поле ВР</b>	<b>Поле ВК</b> Усиление конкуренции	<b>Поле ВТ</b> Повышение цен поставщиками	<b>Поле ВЛ</b> Хищения
<b>Средняя</b>	<b>Поле СР</b>	<b>Поле СК</b> Неблагоприятная рыночная конъюнктура	<b>Поле СТ</b> Неблагоприятные природно-климатические условия	<b>Поле СЛ</b>
<b>Низкая</b>	<b>Поле НР</b>	<b>Поле НК</b>	<b>Поле НТ</b>	<b>Поле НЛ</b>

Анализируя матрицу угроз (таблица 15), можно сделать следующие выводы:

1. Необходимо наибольшее внимание уделить поиску путей устранения или ослабления действия угрозы поля ВК (усиление конкуренции), которая представляет наибольшую опасность для организации.

2. Угрозы полей ВТ и СК (неблагоприятная рыночная конъюнктура и повышение цен поставщиками) должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке, по отношению к этим угрозам также необходимо выработать защитные мероприятия.

3. Необходимо предусмотреть меры и по устранению угроз, попавших на поля СТ и ВЛ (неблагоприятные природно-климатические условия и хищения), хотя задача их первостепенного устранения не ставится.

Сопоставляя матрицы возможностей и угроз, составленные для рассматриваемой сельскохозяйственной организации, можно оценить общую привлекательность её бизнеса. Так как и в матрицах возможностей, и в матрицах угроз факторы преимущественно сгруппированы в верхних левых частях таблиц, то деятельность рассматриваемой сельскохозяйственной организации можно охарактеризовать как рискованный бизнес, который имеет равновеликие возможности и угрозы.

Учитывая разную степень влияния на сельскохозяйственную организацию различных факторов возможностей и угроз, составим

перечень возможностей и угроз, основываясь на информации таблиц 13 и 15. Этот перечень представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Перечень возможностей и угроз для сельскохозяйственной организации

Возможности	Угрозы
1. Внедрение новых технологий в производственные процессы	1. Усиление конкуренции
2. Использование достижений селекции в растениеводстве и животноводстве	2. Неблагоприятная рыночная конъюнктура
3. Совершенствование продуктового портфеля	3. Повышение цен поставщиками
4. Освоение новых стратегических зон хозяйствования	4. Неблагоприятные природно-климатические условия
5. Участие в создании вертикально интегрированных структур	5. Хищения
6. Участие в Федеральной программе «Развитие мелиорации сельскохозяйственных земель России на период до 2020 года»	
7. Привлечение студентов вузов для прохождения производственной практики	
8. Сдача в аренду основных производственных фондов	
9. Проведение геологоразведочных работ на территории организации	

### Практическая ситуация 3

#### PEST-анализ для сельскохозяйственной организации

Требуется выполнить PEST-анализ для сельскохозяйственной организации Южного Федерального Округа, которая занимается земледелием на орошаемых землях и выращиванием крупного рогатого скота (КРС).

Наиболее важные факторы макроокружения, влияющие на рассматриваемую организацию, заносим в таблицу 18, формируя



четыре блока: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение и технологическое окружение.

Таблица 18 – PEST-анализ для сельскохозяйственной организации

<b>Политическое окружение</b>	<b>Экономическое окружение</b>
Принятие Государственной программы по развитию сельского хозяйства и регулированию рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы Ужесточение законодательства в области защиты окружающей среды Усиление контроля за миграцией рабочей силы из Ближнего Зарубежья	Мировой финансовый и экономический кризис Ухудшение инвестиционного климата в агропромышленном комплексе Возрастающая монополизация торговых сетей
<b>Социальное окружение</b>	<b>Технологическое окружение</b>
Медленные темпы развития сельскохозяйственных территорий Сокращение занятости сельских жителей Низкая общественная оценка сельскохозяйственного труда Проблемы в обеспечении населения Российской Федерации качественными продуктами питания Уменьшение потребления мяса КРС за счет увеличения потребления мяса птицы	Технико-технологическое отставание сельского хозяйства России от развитых стран Восстановление и развитие отечественного сельскохозяйственного машиностроения Новые технологии в растениеводстве и животноводстве

Оценка влияния факторов макроокружения, выявленных при проведении PEST-анализа, на рассматриваемую сельскохозяйственную организацию проводится в таблице 19. Оценка вероятности проявления той или иной тенденции (графа 2 таблицы 19) оценивается по шкале от 0 до 1, а влияние на сельскохозяйственную организацию (графа 4 таблицы 19) – по десятибалльной шкале с учетом знака как направления влияния. Общая оценка влияния изменения факторов макроокружения на организацию (графа 5 таблицы 19) осуществляется путем умножения вероятности на баллы.

На основании анализа информации таблицы 19 можно сделать вывод о том, что наибольшее положительное влияние на рас-

смаатриваемую сельскохозяйственную организацию оказывают такие составляющие макроокружения, как новые технологии в растениеводстве и животноводстве, восстановление и развитие отечественного сельскохозяйственного машиностроения. Наибольшее негативное воздействие оказывают такие факторы, как возрастающая монополизация торговых сетей, ухудшение инвестиционного климата в агропромышленном комплексе и медленные темпы развития сельскохозяйственных территорий. Организация должна обязательно предусмотреть в своих планах мероприятия, обеспечивающие адекватную реакцию на изменение наиболее значимых факторов макроокружения, или упреждающие действия, направленные на заблаговременное принятие мер по предотвращению неблагоприятного воздействия или по использованию новых возможностей.

Проведение пошагового анализа влияния изменения одного из факторов макроокружения на остальные составляющие можно проследить на примере реализации Государственной программы по развитию сельского хозяйства и регулированию рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы.

Успешная реализация данного программного документа повлияет на экономическое окружение – повысится доходность сельхозпроизводства, возрастет экспорт сельскохозяйственной продукции. Ожидается развитие кооперации и интеграции в АПК. Повысится эффективность регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

В социальном окружении в результате успешной реализации данного документа ожидается улучшение обеспечения продуктами питания населения страны, устойчивое развитие сельскохозяйственных территорий, сокращение оттока населения из сельской местности в города.

В технологическом окружении следует ожидать повышения заинтересованности научно-исследовательских и высших учебных заведений в расширении взаимовыгодного сотрудничества и проведения совместных научных исследований с сельскохозяйственными предприятиями.

Таблица 19 – Оценка влияния факторов макроокружения на сельскохозяйственную организацию

Изменение факторов макроокружения	Вероятность	Влияние на сельскохозяйственную организацию		Общая оценка влияния (гр.2×гр.4) баллы	Ответная реакция рассматриваемой организации
		Описание	баллы		
1	2	3	4	5	6
<b>Политическое окружение</b>					
Успешная реализация Государственной программы по развитию сельского хозяйства и регулированию рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы	0,8	Получение субсидий, усиление конкуренции между сельхозпроизводителями за право принимать участие в реализации Государственной программы	+3	+2,4	Тщательная подготовка документации, предоставляемой для участия в Государственной программе
Ужесточение законодательства в области защиты окружающей среды	0,5	Повышение штрафов за загрязнение окружающей среды	-2	-1	Принятие мер, направленных на выполнение требований законодательных актов
Усиление контроля за миграцией рабочей силы из Ближнего Зарубежья	0,9	Ухудшение обеспечения организации рабочей силой	-3	-2,7	Создание благоприятных условий труда для местного населения
<b>Экономическое окружение</b>					
Развитие мирового финансового и экономического кризиса	0,8	Ухудшение инвестиционного климата	-3	-0,24	Использование средств государственной поддержки
Ухудшение инвестиционного климата в агропромышленном комплексе	0,9	Снижение объемов производства сельскохозяйственной продукции, повышение степени износа основных фондов, недостаток оборотных средств	-5	-4,5	Использование средств государственной поддержки
Возрастающая монополизация торговых сетей	0,7	Установление невыгодных для сельхозпроизводителей закупочных цен, проблемы со сбытом сельскохозяйственной продукции	-7	-4,9	Создание собственной розничной торговой сети
<b>Социальное окружение</b>					
Медленные темпы развития сельскохозяйственных территорий	0,5	Отток трудоспособного населения в города	-6	-4	Вложение средств в развитие инфраструктуры
Сокращение занятости сельских жителей	0,7	Ухудшение криминальной обстановки, рост хищений	-4	-2,8	Диверсификация деятельности, снижение сезонности производства
Низкая общественная оценка сельскохозяйственного труда	0,6	Отток трудоспособного населения в города	-2	-1,2	Улучшение организационной культуры, повышение престижности

					сельскохозяйственного труда путем создания соответствующей системы ценностей
Проблемы в обеспечении населения Российской Федерации качественными продуктами питания	0,5	Повышение спроса на качественную сельскохозяйственную продукцию	+7	+3,5	Повышение качества продукции на основе использования современных технологий
Уменьшение потребления мяса КРС за счет увеличения потребления мяса птицы	0,7	Уменьшение объемов продаж мяса КРС, снижение выручки и рентабельности	-5	-3,5	Снижение себестоимости продукции в целях создания возможности для проведения гибкой ценовой политики, освоение технологии выращивания птицы
<b>Технологическое окружение</b>					
Технико-технологическое отставание сельского хозяйства России от развитых стран	0,6	Высокая себестоимости продукции, низкая рентабельность	- 4	-2,4	Повышение технико-технологического уровня
Восстановление и развитие отечественного сельскохозяйственного машиностроения	0,7	Возможность приобретения сельхозтехники отечественного производства	+7	+4,9	Обновление машинно-тракторного парка
Новые технологии в растениеводстве и животноводстве	0,9	Повышение урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных, рост качества продукции, снижение себестоимости, повышение рентабельности	+10	+9	Освоение новых технологий в растениеводстве и животноводстве
<b>Природно-климатические условия*</b>					
Повышение засушливости климата	0,6	Снижение урожайности, убытки вследствие возникновения пожаров, лучшее положение по сравнению с сельхозпроизводителями, занимающимися растениеводством на богарных землях	-4	-2,4	Развитие земледелия на орошаемых землях, осуществление комплекса противопожарных мероприятий
Возрастание опасности возникновения очагов заболеваний КРС	0,5	Падёж КРС, снижение объемов производства продукции животноводства	-7	-3,5	Проведение профилактических мероприятий по предотвращению заболеваний КРС, ужесточение ветеринарного контроля

\*Блок, введенный нами в процесс стратегического анализа макроокружения сельскохозяйственного предприятия в дополнение к традиционному PEST-анализу

## **ТЕМА 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Практическая ситуация 4 Оценка ресурсов и способностей сельскохозяйственной организации**

Требуется выполнить оценку ресурсов и способностей сельскохозяйственной организации ООО «Нива» и построить для неё матрицу гипотетической оценки ресурсов и способностей

Оценка ресурсов и способностей ООО «Нива» по десятибалльной шкале проведена в таблице 26.

На основе полученных оценок строится матрица «Гипотетическая оценка ресурсов и способностей организации», которая представлена на рисунке 31.

На основании информации таблицы 26 и рисунка 31 можно сделать вывод о том, что руководство ООО «Нива» должно уделить первостепенное внимание на реконструкцию оросительной сети (P7), развитие инфраструктуры (P8) и совершенствование способностей организации в области маркетинга и продаж (C4).

Таблица 26- Оценка ресурсов и способностей ООО «Нива»

Наименование ресурсов и способностей	Степень важности (по шкале от 1 до 10 баллов)	Относительная сила (по шкале от 1 до 10 баллов)
Ресурсы		
P1 Земельные ресурсы	9	7
P2 Сельскохозяйственная техника	8	6
P3 Технологии	8	7
P4 Человеческие ресурсы	7	7
P5 Финансовые ресурсы	7	9
P6 Географическое положение	6	8
P7 Оросительная система	6	4
P8 Объекты инфраструктуры	6	3
СПОСОБНОСТИ		
C1 Опыт работы в отрасли	10	7
C2 Формирование оптимального продуктового портфеля	10	6
C3 Финансовый менеджмент	8	10
C4 Маркетинг и продажи	8	4
C5 Снабжение	7	6
C6 Переработка сельхозпродукции	4	7
C7 Инновационные способности	5	6
C8 Отношения с контролирующими инстанциями и органами власти	6	6

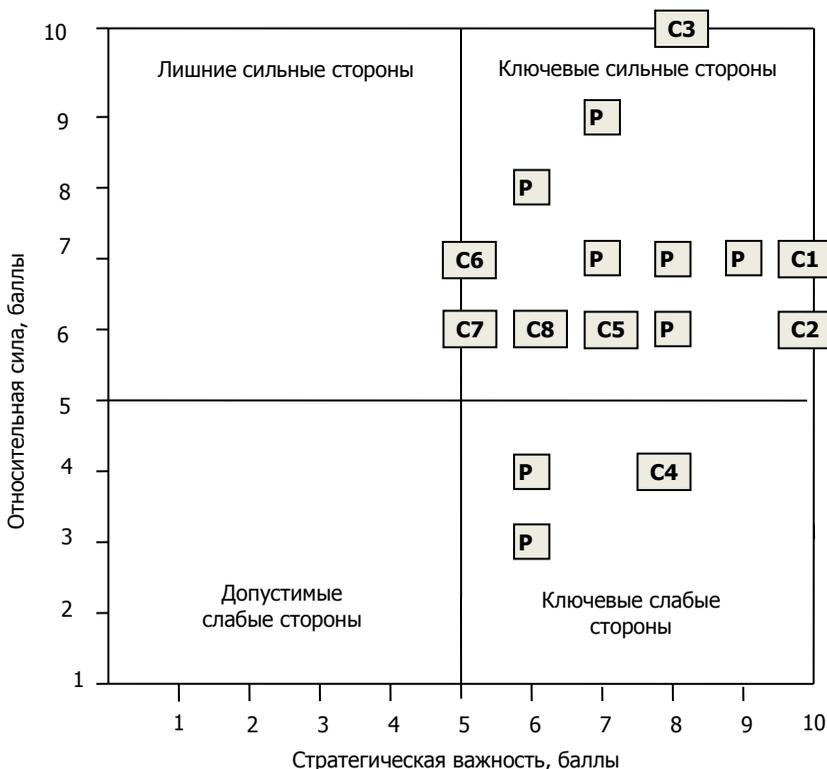


Рисунок 31 – Матрица гипотетической оценки ресурсов и способностей для ООО «Нива»

### Практическая ситуация 5 Расчет интегрального КФУ для сельскохозяйственной организации

Используя методику расчета интегрального КФУ, на основании информации о деятельности сельскохозяйственной организации и трёх её конкурентов, приведенной в таблице 28, требуется оценить конкурентоспособность организации и определить, какими конкурентными преимуществами она обладает.

Таблица 28 заполняется в следующем порядке. Ключевые факторы успеха заносятся в графу 1 таблицы 28, а их коэффициенты приоритета – в графу 2. В графу 3 заносятся оценки каждого ключевого фактора успеха для рассматриваемой организации по 10 – балльной шкале. В остальные графы таблицы

28 заносятся оценки ключевых факторов успеха для основных конкурентов. В последнюю строку таблицы 28 записываются значения интегрального КФУ, определяемого по зависимости (7).

Анализируя таблицу 28, необходимо сделать вывод о том, насколько сильна позиция организации в сравнении с конкурентами. Чем выше интегральный КФУ, тем более конкурентоспособна организация. Так как у рассматриваемой организации самый высокий КФУ среди конкурентов, то её следует признать наиболее конкурентоспособной. Однако, сопоставляя отдельные оценки КФУ организации и конкурентов, можно выявить резервы для дальнейшего наращивания её конкурентоспособности. Например, организация ещё недостаточно активно внедряет передовые технологии, проигрывая по соответствующему КФУ конкурентам под номерами 7 и 8. Внимание следует уделить и созданию эффективной системы контроля качества и развитию предпринимательской ориентации сотрудников, и использованию интеграционных тенденций в отрасли.

Таблица 28 – Оценка интегрального КФУ

Ключевые факторы успеха	Коэффициент приоритета КФУ, $\alpha_j$	Оценки КФУ, $КФУ_{ij}$			
		Организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1	2	3	4	5	6
Использование передовых технологий	0,20	5	7	3	8
Обеспеченность земельными ресурсами высокого качества	0,18	6	4	8	3
Опыт сельскохозяйственного производства	0,15	8	6	4	4
Навыки снижения себестоимости продукции	0,13	7	5	3	6
Эффективная система контроля качества	0,12	4	5	3	6
Эффективное ценообразование с учетом рыночной конъюнктуры	0,10	2	4	3	5
Предпринимательская ориентация сотрудников	0,07	4	6	2	5
Использование интеграционных тенденций в отрасли	0,05	4	8	2	5
Всего	1	-	-	-	-
Интегральный КФУ, $ИКФУ_i$	-	6,54	5,49	3,93	5,34

## Практическая ситуация 6

### Использование матрицы БКГ для анализа продуктового портфеля сельскохозяйственной организации

Используя информацию о деятельности сельскохозяйственной организации, представленную в таблице 29, необходимо, используя метод анализа продуктового портфеля, предложенный БКГ, определить относительную долю рынка для каждого вида продукции, сделать вывод о сбалансированности продуктового портфеля и дать рекомендации по его улучшению.

Таблица 29 – Информация о деятельности сельскохозяйственной организации

Вид продукции	Объем реализации, млн. руб. в год	Объем реализации крупнейшего конкурента, млн. руб. в год	Темп роста рынка, %
Зерновые	271	112	8,8
Подсолнечник	45	50	23
Соя	148	50	30
Овощи	6	29	12
Сахарная свекла	24	120	2
Молоко	35	20	15
Мясо КРС	54	12	7
Колбасные	14	127	4

Для нанесения позиций разных видов продукции на матрицу БКГ необходимо рассчитать относительную долю на рынке для каждого вида продукции путём деления объема её реализации на объем реализации соответствующего вида продукции крупнейшего конкурента.

Относительная доля составляет:

для зерновых  $271/112=2,42 > 1$  (высокая);

для подсолнечника  $45/50=0,90 < 1$  (низкая);

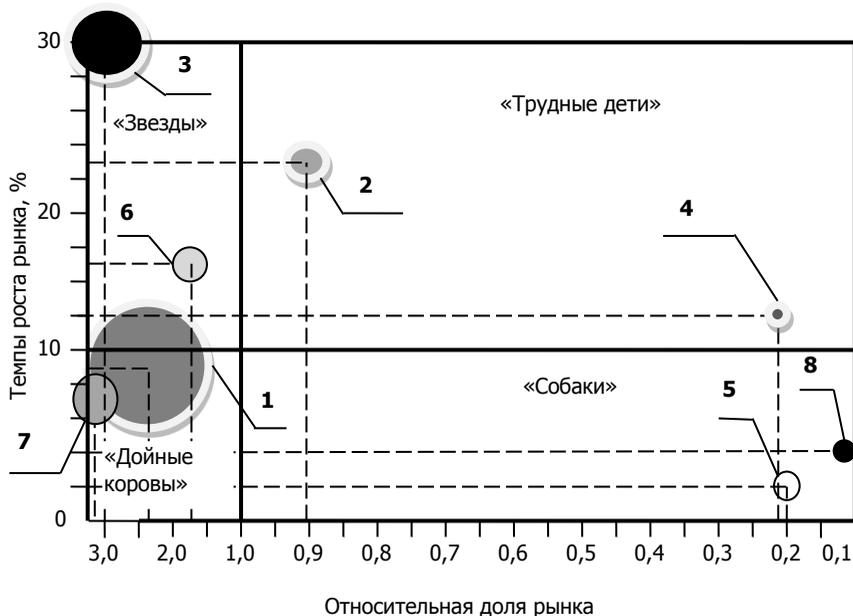
для сои  $148/50=2,96 > 1$  (высокая);

для овощей  $6/29=0,21 < 1$  (низкая);

для сахарной свеклы  $24/120=0,20 < 1$  (низкая);

для молока  $35/20=1,75>1$  (высокая);  
для мяса КРС  $54/12=4,5>1$  (высокая);  
для колбасных изделий  $14/127=0,11<1$  (низкая).

Матрица БКГ с нанесенными на неё позициями разных видов продукции сельскохозяйственной организации представлена на рисунке 38. Продуктовый портфель сельскохозяйственной организации не сбалансирован. В нем присутствуют лишь две «дойные коровы» (зерновые и мясо КРС), а бизнесов, которые нуждаются в финансовой поддержке, в три раза больше. Для оптимизации продуктового портфеля теоретически можно было бы избавиться от слабого «трудного ребенка» – овощей, и двух «собак» – сахарной свеклы и колбасных изделий. Однако, учитывая наличие технологических связей между производством мяса КРС и колбасных изделий, стоит сохранить колбасное производство и попытаться занять лидирующее положение в нише экологически чистых и высококачественных колбасных изделий. Сохранение производства колбас в продуктивном портфеле снижает зависимость организации от крупных покупателей мяса КРС. Рекомендуемые решения по каждому виду продукции в соответствии с теоретическими положениями, положенными в основу анализа продуктового портфеля с помощью матрицы БКГ, приведены в таблице 30.



Условные обозначения:

- |                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| <b>1</b> зерновые;     | <b>5</b> сахарная свекла;   |
| <b>2</b> подсолнечник; | <b>6</b> молоко;            |
| <b>3</b> соя;          | <b>7</b> мясо КРС;          |
| <b>4</b> овощи;        | <b>8</b> колбасные изделия. |

Рисунок 38 – Матрица БКГ для продукции, производимой сельскохозяйственной организацией

Таблица 30 – Рекомендуемые стратегические решения по видам продукции, производимой сельскохозяйственной организацией

Вид продукции	Положение на матрице БКГ	Рекомендуемые стратегические решения
1. Зерновые	«Дойная корова»	Защищать, и, по возможности улучшать позицию, передвигаясь влево. С этой целью наращивать объемы производства и совершенствовать технологию, использовать достижения селекции. Снизить себестоимость продукции.
2. Подсолнечник	«Трудный ребенок»	Наращивать объемы производства для увеличения доли рынка и превращения в звезду, совершенствовать технологию, использовать достижения селекции, снижать себестоимость.
3. Соя	«Звезда»	Вкладывать средства в совершенствование технологии и увеличивать объемы производства. Использовать достижения селекции. По возможности снижать себестоимость продукции.
4. Овощи	«Трудный ребенок»	Сокращать до минимума посевные площади, с учетом внутренних нужд организации.
5. Сахарная свекла	«Собака»	Отказаться от производства.
6. Молоко	«Звезда»	Увеличивать поголовье молочного стада и повышать его продуктивность за счёт породного обновления, совершенствовать технологию содержания и кормления.
7. Мясо КРС	«Дойная корова»	Увеличивать поголовье и продуктивность КРС, внедрять новые технологии содержания и кормления, улучшать структуру стада с использованием достижений селекции
8. Колбасные изделия	«Собака»	Улучшать качество, активизировать маркетинговую деятельность для эффективного позиционирования продукции на рынке. По возможности

		наращивать объемы производства и сбыта.
--	--	---

Широкое распространение портфельные модели получили благодаря таким своим достоинствам, как:

- простота и доступность для понимания;
- помощь в осознании логики бизнеса;
- развитие стратегического мышления менеджеров;
- заполнение информационных пробелов;
- обеспечение эффективного взаимодействия руководства и подразделений компании;
- улучшение качества планов;
- выделение важных вопросов;
- помощь в принятии решений о ликвидации безнадежных направлений бизнеса и о дополнительном финансировании перспективных.

Используя модели бизнес-портфеля, следует помнить и об их недостатках. Во-первых, модели не отражают взаимодействия различных направлений бизнеса. Во-вторых, во многих матрицах в качестве показателей выбираются характеристики, оцениваемые экспертным путем, что вызывает опасность субъективных оценок и манипуляций ими. В-третьих, матрицы не учитывают специфику российской экономики. В частности, такие знаменитые матрицы, как БКГ и ADL/LC в качестве основного параметра, определяющего прибыльность компании, используют ее долю на рынке (относительную или абсолютную). Однако, многие отечественные производители, являющиеся лидерами рынка, оказываются в сложном финансовом положении, порой на грани банкротства, и не имеют достаточного объема средств для реализации тех стратегических направлений развития, которые им рекомендуют разработчики матриц.

Учитывая недостатки матричного метода анализа бизнес-портфеля, в частности допущение прямой связи между долей рынка и прибыльностью, мы предлагаем свой метод анализа бизнес-портфеля – построение профиля продаж, или профиля продуктового портфеля (бизнес-портфеля) организации.

Профиль продуктового портфеля мы предлагаем строить в координатных осях: доля продаж в общем объеме продаж и рентабельность ( $R, \%$ ).

Идеальный профиль продуктового портфеля изображен на рисунке 39.

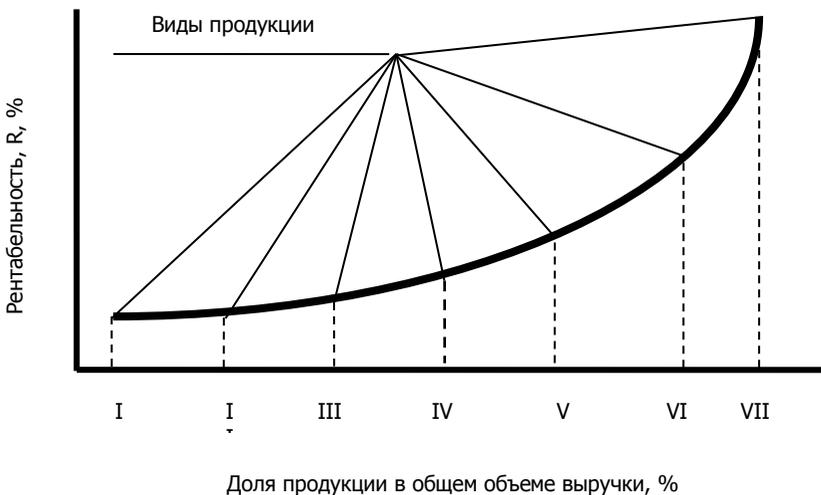


Рисунок 39 – Идеальный профиль продуктового портфеля организации

Для обеспечения экономической безопасности и финансовой устойчивости необходимо иметь максимальное количество видов продукции с высокой рентабельностью, то есть виды продукции должны группироваться в правой части координатной плоскости. Наличие убыточных и низко рентабельных видов продукции (I, II) может быть оправдано лишь в том случае, если эта продукция находится на стадии внедрения и имеет значительный потенциал прибыльности в будущем, либо если убыточная (низко рентабельная) продукция технологически связана с производством основного прибыльного вида продукции.

В случае, если реальный профиль бизнес-портфеля отличается от идеального, необходимо предусмотреть меры по его улучшению. В частности, можно рекомендовать введение в него новых видов продукции и услуг с более высокой рентабельностью и большими объемами продаж. Таким образом, использование предлагаемого метода анализа позволяет не только оценить существующий бизнес-портфель, но и дать рекомендации по его улучшению.

Так как рентабельность производства сельскохозяйственной продукции подвержена большим ежегодным колебаниям, чем рентабельность промышленной продукции, то при построении профиля продуктового портфеля для сельскохозяйственных организаций целесообразно использовать средние за

несколько лет показатели рентабельности по каждому виду продукции. При составлении рекомендаций по улучшению продуктового портфеля необходимо учитывать рекомендации по рациональной организации севооборотов.

## Практическая ситуация 7

### Построение профиля продуктового портфеля для сельскохозяйственной организации

Сельскохозяйственная организация занимается растениеводством. Сведения о производстве разных видов растениеводческой продукции представлены в таблице 31. На основе этой информации требуется построить профиль продуктового портфеля, проанализировать его и дать рекомендации по улучшению.

Таблица 31 – Исходные данные для составления профиля продуктового портфеля сельскохозяйственной организации

Продукция растениеводства	Себестоимость, тыс.руб.	Выручка от реализации,		Прибыль (убыток), тыс. руб.	Рентабельность (убыточность) производственной деятельности, %
		тыс.руб.	%		
Пшеница	101066	144645	32,11	43579	43,12
Кукуруза	71584	105049	23,32	33465	46,75
Ячмень	15152	21713	4,82	6561	43,30
Соя	62769	148204	32,90	85435	136,11
Сахарная свекла	18950	24280	5,39	5330	28,13
Рапс	439	225	0,05	-214	-48,75
Овощи открытого грунта	3808	6352	1,41	2544	66,81
Всего	273768	450468	100	176700	64,54

Существующий профиль продуктового портфеля сельскохозяйственной организации, построенный на основании информации таблицы 31, представлен на рисунке 40. Сопоставляя существующий профиль продуктового портфеля (рисунок 40) с идеальным (рисунок 39) следует указать на то, что наблюдается диспропорция в центральной части графика. Наличие убыточного вида продукции – рапса – в левой части профиля оправдывается тем, что организация первый год занималась выращиванием данной потенциально прибыльной культуры, отводя под неё незначительную площадь в севообороте и осваивая технологию производства. В дальнейшем, при благоприятном развитии ситуации, этот вид продукции может стать прибыльным, поэтому исключать его из продуктового портфеля пока не стоит. Под овощи и ячмень следует отвести

большие посевные площади, чем в настоящий момент времени, что позволит перенести их из левой части профиля в правую. По другим культурам также следует пересмотреть структуру посевных площадей с тем, чтобы привести профиль продуктового портфеля к желаемому виду, представленному на рисунке 41. В рассматриваемом примере при составлении желаемого профиля продуктового портфеля мы не принимали координальных решений по отказу от производства тех или иных видов продукции, или об освоении производства новых видов сельскохозяйственных культур. В том случае, если подобные проблемы встанут перед руководством сельскохозяйственной организации, то необходимо составить прогнозируемые профили продуктивных портфелей для принимаемых управленческих решений и оценить их с точки зрения оптимальности.

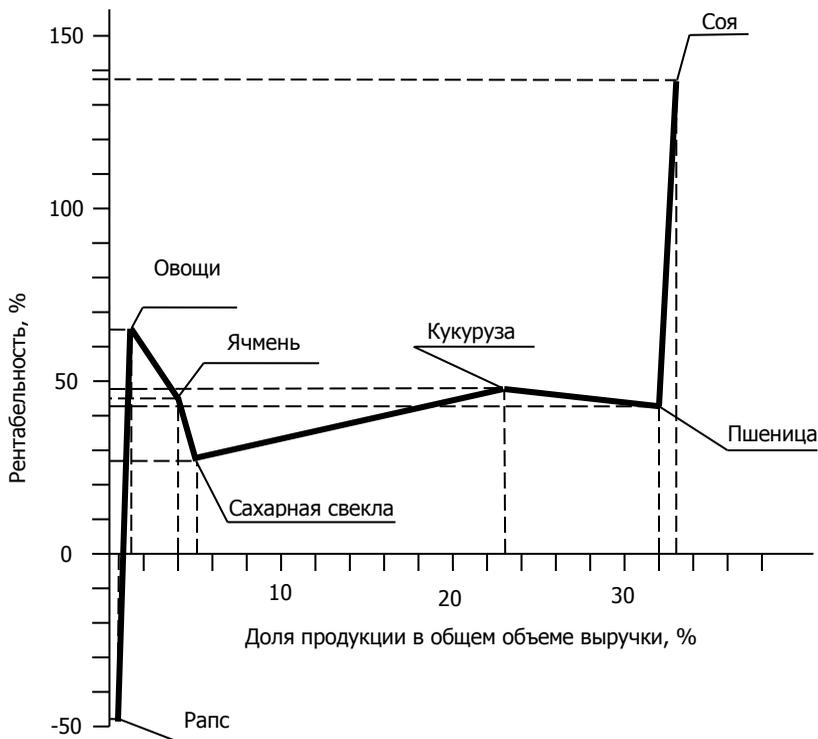


Рисунок 40 – Существующий профиль продуктивного портфеля сельскохозяйственной организации

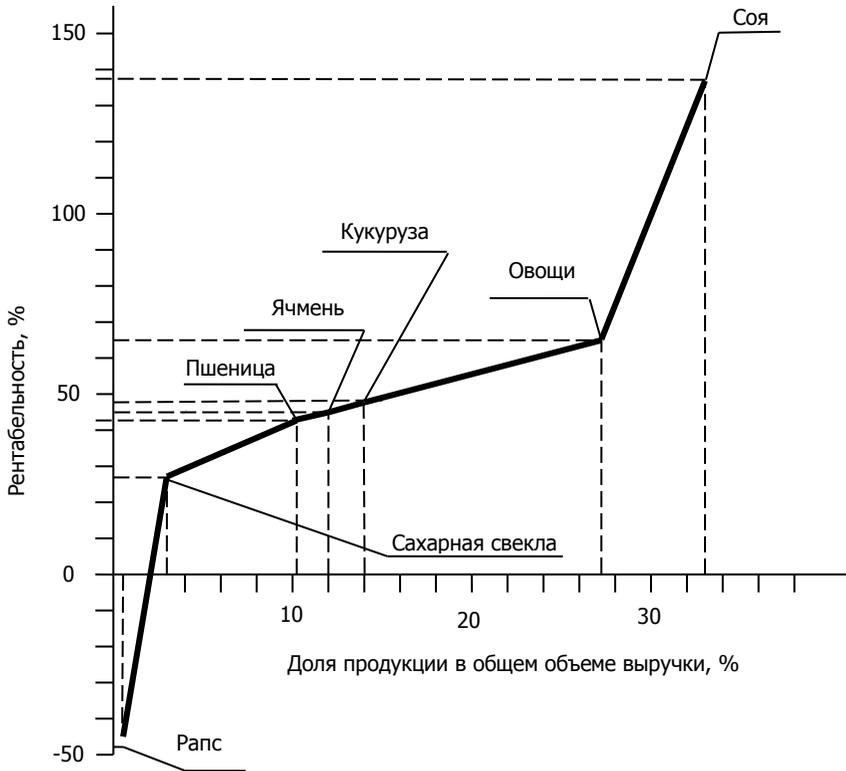


Рисунок 41 – Рекомендуемый профиль пордуктового портфеля сельскохозяйственной организации

Если организация реализует продукцию на разных рыночных сегментах, то анализ её продуктового портфеля может основываться на результатах оценки ситуации в отрасли (или нескольких отраслях для многопрофильных фирм), полученных с помощью модели пяти сил М.Портера. Этот методологический подход рассмотрен в Приложении А (таблица А.3)

В.А. Баринов и В.Л. Харченко описывают метод анализа продуктового портфеля с помощью матрицы «продукт-рынок», которая представлена на рисунке 42 [2, С. 198-199]. По строкам матрицы отражаются продукты, производимые организацией, а по столбцам – рынки, на которых реализуются продукты. В каждой клетке указывается доля соответствующего продукта на соответствующем рынке. Стрелкой отражается тенденция изменения

рынка (рост, стабилизация или сокращение), а знаками «+» или «-» – степень прибыльности или убыточности продаж рассматриваемого продукта на рассматриваемом рынке.

Продукт	Рынок				
	1	2	3	...	M
1	+++ 40 ↗	++ 10 ↗	+ 5 ↘		- 3 ↘
2	- 2 ↘	+ 10 →	++ 15		- 4 →
3 (новый)					+++ ↗
...					
N	++ ↗ 46	+ → 12	+ ↗ 17		+++ ↗ 50

Условные обозначения:

 - рост рынка;       - стабилизация рынка;  
 - сокращение рынка;

Рисунок 42 – Матрица «продукт-рынок»

### **Вставка 1** **АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

*Основываясь на большом опыте различных проектов, изучении «лучших практик», методиках анализа, моделирования и описания бизнес-процессов, «КОРУС Консалтинг» предлагает услугу по анализу бизнес-процессов.*

*В состав работ по анализу бизнес-процессов входят:*

- Сбор информации о бизнес-процессах, интервью с руководителями и экспертами, анализ документов.
- Описание и моделирование бизнес-процессов для получения ясных и однозначных представлений о бизнес-процессах.
- Выработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов.

*Анализ бизнес-процессов позволит клиенту значительно повысить прозрачность и управляемость бизнеса, а также значительно снизить риски при автоматизации.*

### **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ:**

#### **1 этап:** *Обследование бизнес-процессов*

На первом этапе экспертами компании «КОРУС Консалтинг» собирается информация о стратегических целях компании-заказчика, бизнес-процессах, определяются существующие проблемы в деятельности компании и уточняются ограничения в части проведения проектов по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов (бюджет, сроки и т.д.).

В результате клиент получает «Отчет об обследовании», в котором формируется дерево целей компании с привязкой к бизнес-процессам, а также уделяется особое внимание «узким местам» процессов. В заключении к отчету дается оценка целесообразности продолжения проекта по формированию концепции построения информационной системы.

#### **2 этап:** «Карта решений»

На втором этапе проводится анализ, группировка и ранжирование бизнес-процессов с точки зрения их влияния на достижение стратегических целей компании. Затем экспертами «КОРУС Консалтинг» разрабатывается несколько вариантов решений и их сравнение по ряду критериев, позволяющих клиенту принять решение в пользу одного из них:

- Ориентировочная стоимость реализации каждого решения.
- Полнота реализации поставленных задач.
- Влияние решения на компанию в целом.
- Сроки реализации каждого решения.
- Проектные риски.

В результате клиент получает документ «Карта решений», в котором представлен анализ информации, собранной на этапе обследования предприятия, определены цели проекта автоматизации, а также разработаны 2-3 возможных варианта архитектур информационной системы предприятия.

**3 этап:** *Формирование требований к информационной системе*

На третьем этапе проводится детальный анализ бизнес-процессов. В процессе анализа детализируются проектные рамки и определяются функции бизнес-процессов, подлежащие автоматизации. На основе детальных проектных рамок формируются требования к средствам автоматизации, включающие в себя:

- Функциональные требования к средствам автоматизации.

- *Технические требования к аппаратным и другим техническим средствам, обеспечивающим работу автоматизируемой системы.*
- *Организационные требования к процессу внедрения системы, охвату подразделений, включенных в работу системы и пр.*
- *Требования к интеграции внедряемой системы с уже существующими в компании информационными системами.*
- *Требования к безопасности и защите информации, которую должна обеспечить внедряемая система.*

*В результате обследования клиент получает готовый документ «Требования к информационной системе».*

*ИСТОЧНИК: Анализ бизнес-процессов. [Электронный ресурс]: Официальный сайт «КОРУС Консалтинг». - Режим доступа: <http://ecm.korusconsulting.ru> – Загл. с экрана. – 01.02.2013.*

## **ТЕМА 5. ИНТЕГРАЦИОННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Практическая ситуация 8 Построение профиля среды для сельскохозяйственной организации**

Требуется построить профиль среды для сельскохозяйственной организации, расположенной в Южном Федеральном округе. Организация занимается земледелием на орошаемых землях и скотоводством мясного и молочного направления. Финансовое состояние организации неустойчивое, эффективность управления низкая. Технологии производства и сельскохозяйственная техника используются устаревшие. В то же время организация обеспечена земельными ресурсами высокого качества и имеет квалифицированный персонал.

Профиль среды для рассматриваемой организации, построенный по описанной выше методике, приведен в таблице 36. Его анализ позволяет сделать выводы о том, что из-за устаревшей сельскохозяйственной техники и несовершенства используемых технологий организация имеет неустойчивое финансовое состояние. Так как эти негативные факторы сопровождаются неэффективным управлением, то организация не может воспользоваться благоприятной рыночной конъюнктурой и успешно противостоять действиям конкурентов. Для улучшения ситуации необходимо, прежде всего, заняться техническим перевооружением и совершенствованием технологий производства продукции, используя для этого средства государственной поддержки. Кроме того, следует повысить эффективность управления путём внедрения современных управленческих технологий.

Таблица 36 – Профиль среды для сельскохозяйственной организации

Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности D = А·В·С
1	2	3	4	5
<b>Макроокружение</b>				
Государственная поддержка сельского хозяйства	2	2	+1	+4
Инвестиционный климат	2	2	-1	-4
Социальное развитие сельских территорий	2	2	-1	-4
Низкая общественная оценка труда в сельском хозяйстве	1	1	-1	-1
Изменения климата	3	2	-1	-6
Эпизоотическая ситуация (заболевания животных)	3	2	-1	-6
Рыночная конъюнктура	3	3	+1	+9
<b>Микроокружение</b>				
Поставщики	2	2	+1	+4
Конкуренты	2	3	-1	-6
Деятельность крупных агропромышленных формирований	2	2	-1	-4
Зависимость от крупных потребителей	2	2	-1	-4
<b>Внутренняя среда</b>				
Сельскохозяйственная техника	3	3	-1	-9
Технология производства	3	3	-1	-9
Земельные ресурсы	3	3	+1	+9
Трудовые ресурсы	2	2	+1	+4
Наличие оросительной системы	3	2	+1	+6
Финансовое состояние	2	3	-1	-6
Эффективность управления	2	2	-1	-4

## Практическая ситуация 9

### Составление «Резюме анализа внешних стратегических факторов» для сельскохозяйственной организации

Требуется составить «Резюме анализа внешних стратегических факторов» для сельскохозяйственной организации расположенной в Южном Федеральном округе. Организация занимается земледелием на орошаемых землях и скотоводством мясного и молочного направления. Основные факторы её внутренней среды и внешнего окружения охарактеризованы в профиле среды (таблица 36).

«Резюме анализа внешних стратегических факторов» составляем в табличной форме (таблица 37). Данная таблица заполняется в следующем порядке:

1. В графу 1 заносятся от 5 до 10 возможностей и столько же угроз (для примера выбираем 5 наиболее значимых возможностей и угроз)

2. В графе 2 указываются значения весов стратегических факторов по шкале от нуля до единицы, причём сумма значений всех весов должна быть равна единице. Вес отражает оценку вероятного воздействия того или иного фактора на организацию. Чем больше оказываемое воздействие, тем выше вес.

3. В графе 3 даётся оценка специфической реакции организации на действие каждого внешнего стратегического фактора по пятибалльной шкале: «пять» – выдающаяся (то есть быстрая и адекватная), «четыре» – выше среднего, «три» – средняя, «два» – ниже среднего, «единица» – недостаточная.

4. Рассчитываются взвешенные оценки каждого фактора путём умножения веса на соответствующую оценку и заносятся в графу 4.

5. Рассчитывается суммарная взвешенная оценка как итог графы 4. Эта оценка отражает степень реакции организации на все учтенные в резюме факторы внешней среды, как действующие в настоящее время, так и прогнозируемые. Градация суммарной оценки соответствует градации оценки каждого фактора, которая указана в графе 3. Для рассматриваемого примера суммарная оценка равная 2,97 близка к 3 и свидетельствует о том, что реакция организации на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

6. При необходимости даются комментарии в графе 5.

Таблица 37 – Резюме анализа внешних стратегических факторов для сельскохозяйственной организации

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
1	2	3	4	5
<b><i>Возможности</i></b>				
Благоприятная рыночная конъюнктура	0,18	4	0,72	
Передовые технологии в сельском хозяйстве	0,13	2	0,26	
Достижения селекции	0,12	2	0,24	
Государственная поддержка сельского хозяйства	0,05	3	0,15	
Налаженные связи с поставщиками	0,03	5	0,15	
<b><i>Угрозы</i></b>				
Усиление конкуренции	0,15	3	0,45	
Неблагоприятные изменения природно-климатических условий	0,10	4	0,40	
Сложная эпизоотическая ситуация (заболевания животных)	0,10	3	0,30	
Неблагоприятный инвестиционный климат	0,10	2	0,20	
Недостаточное социальное развитие сельских территорий	0,05	2	0,10	
Суммарная оценка	1,00	-	2,97	

## **Практическая ситуация 10**

### **Выполнение SWOT и TOWS анализа для сельскохозяйственной организации**

Требуется выполнить интеграционный стратегический анализ методами SWOT и TOWS для сельскохозяйственной организации, расположенной в Южном Федеральном округе. Организация занимается земледелием на орошаемых землях, а также скотоводством и имеет в своей структуре перерабатывающие производства. Финансовое состояние организации является устойчивым, несмотря на наличие убыточных видов деятельности и недостаточно эффективный маркетинг. Благодаря опыту работы в отрасли, инновационным способностям, выгодному географическому положению и личным связям руководства с крупными потребителями организация смогла завоевать большую долю рынка. Однако ситуация может измениться из-за наличия угрозы ухудшения рыночной конъюнктуры, усиления конкуренции и повышения цен поставщиками.

Матрица SWOT для рассматриваемой сельскохозяйственной организации приведена на рисунке 44.

<b>Факторы среды</b>	<b>Возможности</b>						<b>Угрозы</b>				
	Внедрение новых технологий	Использование достижений селекции	Совершенствование продуктового портфеля	Освоение новых СЗХ	Участие в федеральной целевой программе «Развитие мелиорации сельскохозяйственных земель России на период до 2020 года»	Участие в создании вертикально интегрированных структур (агрофирм)	Неблагоприятная рыночная конъюнктура	Усиление конкуренции	Повышение цен поставщиками	Неблагоприятные природно-климатические условия	Хищения
<b>Сильные стороны</b>	<b>СИВ</b>						<b>СИУ</b>				
1. Устойчивое финансовое состояние											
2. Большая доля рынка											
3. Высокое качество почв											
4. Развитые инновационные способности											
5. Наличие собственных перерабатывающих производств											
6. Обеспеченность трудовыми ресурсами											
7. Опыт работы в отрасли											
8. Выгодное географическое положение											
<b>Слабые стороны</b>	<b>СЛВ</b>						<b>СЛУ</b>				
1. Наличие убыточных видов деятельности											
2. Неэффективная маркетинговая деятельность											
3. Плохое техническое состояние оросительной системы											
4. Неразвитая инфраструктура											

Рисунок 44 – Матрица SWOT для сельскохозяйственной организации

На основе данной матрицы SWOT могут быть предложены следующие корпоративные стратегии развития:

1. Достижение лидерства в ценообразовании на основе внедрения передовых технологий и использования достижений селекции, позволяющих добиться значительного снижения себестоимости продукции;

2. Приоритетное развитие орошаемого земледелия путем реконструкции оросительной системы с привлечением средств, выделяемых в рамках Федеральной целевой программы «Развитие мелиорации сельскохозяйственных земель России на период до 2020 года», что позволит наращивать объемы производства высококачественной продукции и развивать кормовую базу в неблагоприятных природно-климатических условиях;

3. Создание вертикально интегрированной агрофирмы на основе формирования замкнутого цикла «производство-хранение-переработка-реализация» с использованием существующих перерабатывающих производств, что позволит снизить зависимость от рыночной конъюнктуры, увеличить долю рынка и привлечь дополнительные инвестиции для реконструкции оросительной сети и развития инфраструктуры.

Матрица TOWS для рассматриваемой сельскохозяйственной организации представлена на рисунке 45.

На наш взгляд, матрица TOWS в том виде, как она представлена в большинстве работ, не позволяет сформулировать стратегии, строящиеся на основе одновременного использования факторов из всех четырех групп: возможностей, угроз, сильных и слабых сторон. Например, сложно было бы на основе матрицы TOWS сформулировать следующую стратегию: «Реконструкция оросительной системы в рамках Федеральной целевой программы «Развитие мелиорации сельскохозяйственных земель» России на период до 2020 года», что позволит снизить зависимость от неблагоприятных природно-климатических условий и обеспечить рост рентабельности производства растениеводческой продукции». Тем более затруднительно однозначно определить положение данной стратегии на матрице TOWS, так как она за счет использования возможности O5 одновременно устраняет слабые стороны W1, W4 и угрозу T4. Аналогичное замечание относится и к стратегии: «Совершенствование бизнес-портфеля путем исключения из него убыточных видов деятельности в целях обеспечения сохранения устойчивого финансового состояния в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры».

<b>Факторы среды</b>	<b>Сильные стороны (S)</b>							<b>Слабые стороны (W)</b>				
	S1. Устойчивое финансовое	S2. Высокое качество почв	S3. Развитые инновационные способности	S4. Наличие собственных перерабатывающих производств	S5. Обеспеченность трудовыми ресурсами	S6. Опыт работы в отрасли	S7. Выгодное географическое положение	W1. Наличие убыточных видов продукции	W2. Неэффективная маркетинговая деятельность	W3. Небольшая доля рынка	W4. Плохое техническое состояние оросительной системы	W5. Неразвитая инфраструктура
<b>Возможности (O)</b>	<b>SO Стратегии "Maxi-Maxi"</b>							<b>WO Стратегии "Mini-Maxi"</b>				
O1. Внедрение новых технологий	1. Совершенствование продуктового портфеля на основе внедрения новых технологий за счет собственных средств с использованием инновационных способностей и опыта работы в отрасли (S1, S3, S6, O1, O3); 2. Использование достижений селекции, опираясь на накопленный опыт и инновационные способности (O2, S3, S6.); 3. Участие в создании вертикально интегрированной крупной агрофирмы с использованием имеющихся перерабатывающих производств и накопленного опыта в целях внедрения новых технологий и совершенствования продуктового портфеля (O1, O3, O6, S4, S6)							1. Увеличение доли рынка путем освоения его новых сегментов на основе совершенствования маркетинговой деятельности и рационализации продуктового портфеля компании с использованием достижений селекции и передовых технологий (W1, W3, W2, O1, O2, O3,). 2. Участие в создании вертикально интегрированной агрофирмы в целях увеличения доли рынка, освоения новых СЗХ и привлечения инвестиций для реконструкции оросительной сети и развития инфраструктуры (O6, O4, W3, W4, W5)				
O2. Использование достижений селекции												
O3. Совершенствование продуктового портфеля												
O4. Освоение новых СЗХ												
O5. Участие в Федеральной программе «Развитие мелиорации сельскохозяйственных земель России на период до 2020 года»												
O6. Участие в создании вертикально интегрированных структур												
<b>Угрозы (T)</b>	<b>ST Стратегии "Maxi-Mini"</b>							<b>WT Стратегии "Mini-Mini"</b>				
T1. Неблагоприятная рыночная конъюнктура	1. Укрепление конкурентной позиции путем снижения себестоимости продукции на основе активной инновационной деятельности (S3, T2); 2. Усиление конкурентоспособности и снижение потерь от неблагоприятной рыночной конъюнктуры путем создания крупного агропромышленного формирования на базе имеющихся перерабатывающих производств с использованием инновационных способностей и накопленного опыта (S3, S4, S6, T1, T2)							1. Реконструкция оросительной сети для противостояния неблагоприятным природно-климатическим условиям и усилению конкуренции (W4, T2, T4); 2. Совершенствование маркетинговой деятельности в целях увеличения доли рынка и проведения защитных мероприятий в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры при одновременном совершенствовании бизнес-портфеля организации путем исключения из него убыточных видов продукции (W1, W2, W3, T1, T2)				
T2. Усиление конкуренции												
T3. Повышение цен поставщиками												
T4. Неблагоприятные природно-климатические условия												
T5. Хищения												

Рисунок 45 – Матрица TOWS для сельскохозяйственной организации

## ТЕМА 6 ВИДЫ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### ВСТАВКА 2

#### ***Экономическая концентрация хозяйствующих субъектов на рынке услуг по хранению зерна***

*Деятельность элеваторных комплексов обеспечивает функционирование оптового рынка зерна, который является федеральным. Это приводит к формированию межрегиональных вертикально-интегрированных структур, включающих в себя сельхозпроизводителей, элеваторные комплексы, переработчиков сельскохозяйственной продукции, организации, занимающиеся оптовой торговлей зернопродуктами. В настоящее время на региональных товарных рынках услуг по хранению зерна наметилась тенденция к усилению экономической концентрации. Продолжается формирование вертикально-интегрированных структур на основе создания замкнутого цикла "производство-хранение-переработка-реализация" в рамках ведения группового бизнеса. В нынешних условиях, когда цены на зерно необоснованно занижены, создание вертикально-интегрированных структур приобретает особую актуальность, как один из разделов антикризисных мер, что позволяет в любой конкретный момент рационализировать приложение свободных ресурсов, осуществить формирование рациональных технологических и кооперативных связей, обеспечивающих реализацию эффекта роста масштабов производства. Кроме того, создание вертикально-интегрированных структур помогает уйти от проблемы создания новых мощностей при недозагрузке аналогичных мощностей у партнера и тем самым сократить затраты на производство за счет условно-постоянных расходов. В межрегиональном разрезе одни холдинги функционируют в пределах только одной области, другие на территории нескольких областей.*

***Цель интеграции*** – обеспечение совокупного эффекта от интегрированной деятельности посредством управления отношений равновыгодного и равноправного партнерства. Это достигается через механизм экономических отношений, который практически может быть реализован путем определения индивидуального вклада каждого партнера в конечный результат и установление порядка справедливого распределения финансового результата. Такое объединение на данном этапе отношений способствует повышению доходности всех участников процесса, привлечению инвестиций в аграрную сферу,

восстановлению производственного потенциала агропромышленного комплекса. Целенаправленное использование средств агрохолдингов, привлечение кредитов банков позволяют своевременно и более качественно готовить сельскохозяйственную технику к полевым работам, закупать необходимое количество минеральных удобрений, горюче смазочных материалов, обновлять парк сельскохозяйственных машин. Таким образом, в связи с убыточностью самостоятельного функционирования отдельного ряда независимых элеваторных комплексов, в ближайшие годы можно прогнозировать усиление интеграционной динамики на рынке услуг по хранению зерна, при этом формой, получившей распространение, является покупка контрольных пакетов акций крупнейшими зерновыми операторами, формирующими собственную производственную базу в сельском хозяйстве.

Так, в Курской области группа лиц, в состав которой входит ОАО "Красный Восток", владеет контрольными пакетами акций ОАО "Солнцевское ХПП", ОАО "Горшеченское ХПП", ОАО "Суджанский КХП". В группу "Разгуляй-УкрРос" входят ОАО "Ржавское ХПП" и ОАО "Львовское КХП".

В Ставропольском крае участники группы «Разгуляй-УкрРос» контролируют деятельность ОАО "Светлоградский элеватор", ОАО «Зеленокумский элеватор» и ОАО "Стародубский элеватор". Группа лиц в составе: ОАО "ФКК "Росхлебопродукт", ОАО "Элеваторзернопоставки", ОАО "Мелькруп", ОАО "Комбикорма" – контролирует деятельность пяти предприятий Ставропольского края, оказывающих услуги по хранению зерна: ОАО "Благодарненский элеватор", ОАО "Зерно" (г. Георгиевск), ОАО "Незлобненский КХП", ОАО "Новопавловский элеватор", АО "Рыздвяненский комбикормовый завод".

В Орловской области продолжается начатое администрацией Орловской области реформирование агропромышленного комплекса путем создания вертикально-интегрированных структур (агрофирм), объединяющих значительную часть сельхозтоваропроизводителей, переработчиков и хозяйствующих субъектов сферы реализации, что уже приносит позитивные плоды. Если в 2000 году производственные мощности предприятий, не вошедших в агрофирмы, использовались лишь на 18-46%, то в 2004 этот показатель составил от 30 до 75%. Производственные мощности ХПП и элеваторов, которые вошли в интегрированные структуры в 2005 году имели загрузку от 60 до 90%, в 2000 году этот показатель составлял 55 – 80%.

На областном уровне создано несколько крупных вертикально-интегрированных сельскохозяйственных структур: ОАО АПК "Орловская Нива", ОАО "Орелагропромснаб", ЗАО «Сет-Орел-инвест», ОАО «Пшеница» и другие. При их участии в каждом районе Орловской области создаются агрофирмы, в состав которых входят предприятия, специализирующиеся на производстве сельскохозяйственной продукции (бывшие колхозы и совхозы), ее переработке и реализации. В состав этих агрофирм вошла и часть заготовительных предприятий (элеваторных комплексов), став их структурными подразделениями. Кроме того, созданные вертикально-интегрированные компании имеют контрольные пакеты в уставных капиталах некоторых предприятий, оказывающих услуги хранения зерна.

ОАО "Каббалкхлебопродукт" (Кабардино-Балкарская Республика) получило в доверительное управление контрольные пакеты акций пяти предприятий по хранению зерна: ОАО "Баксанское ХПП", ОАО "Малкинское ХПП", ОАО "Солдатское ХПП", ОАО "Нарткалинский элеватор", ОАО "Терский комбикормовый завод", закрепленных в государственной (республиканской) собственности. Приказом Кабардино-Балкарского территориального управления ФАС России ОАО «Каббалкхлебопродукт» внесено в региональный раздел Реестра хозяйствующих субъектов, имеющих на рынке определенного товара долю более 35%, по позиции "услуги по заготовке и хранению зерна".

**В Челябинской области** крупнейшие и наиболее оснащенные элеваторные комплексы входят в одну группу лиц с переработчиками зерна (ОАО «МАКФА», ОАО «Челябинский КХП им. Григоровича», ОАО «Агрофирма «Ариант»), оказывают услуги по хранению зерна практически только для нужд названных переработчиков.

ООО «МК-Холдинг» прямо контролирует ряд хозяйствующих субъектов-участников рынка услуг хранения зерна Белгородской области.

**В Волгоградской области** за последние несколько лет так же появился ряд вертикально-интегрированных структур. ОАО «Алексиковский элеватор», ОАО «Октябрьский элеватор», ОАО «Панфиловский элеватор» входят в группу лиц, учрежденных ООО «Гелио – Пакс». В группу лиц входят предприятия, занимающиеся производством зерна, куплей продажей зерна, хранением зерна.

ОАО «Арчединский КХП», ОАО «Городищенский КХП», ОАО «Урюпинский элеватор» входят в группу лиц ЗАО

*«РусАгроПроект». Группа лиц представляет собой вертикальное и горизонтальное объединение операторов агропромышленного комплекса – хозяйствующих субъектов, занимающихся выращиванием зерна, хранением зерна, переработкой зерна и производством муки, а так же поставкой сельскохозяйственных машин и топлива. ОАО «Лапшинский элеватор», ОАО «Зензеватский элеватор», ОАО «Серебряковский элеватор» входят в группу лиц ОАО «Прометей» и ЗАО «Афины-Волга». Группа лиц представляет собой финансово- промышленную группу и включает операторов рынка АПК (организации, занимающиеся животноводством, выращиванием сельскохозяйственных культур, в том числе зерна, хранением и переработкой зерна), организации и предприятие цементной отрасли, региональный коммерческий банк, специализирующийся на работе с сельскохозяйственными предприятиями.*

*Тенденция к усилению экономической концентрации на региональных рынках услуг по хранению зерна имеет место и в других регионах.*

*Следует отметить, что на федеральном рынке функционирует ряд вертикально и горизонтально ориентированных структур операторов агропромышленного комплекса, группа лиц которых представлена несколькими регионами России. Так в группу "Разгуляй-УкрРос" входит более 80 коммерческих организаций, работающих на различных рынках агропромышленного комплекса России. Из них 15 оказывают услуги по хранению зерна, территориально расположенные в 8 субъектах Российской Федерации (Воронежская, Ростовская, Курская Оренбургская области, Ставропольский край, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Татарстан, Краснодарский край).*

*ООО «Зерновая компания «Настюша» прямо контролирует 13 хозяйствующих субъектов, функционирующих на рынке услуг хранения зерна, расположенных преимущественно в Краснодарском крае, а так же в Омской и Кемеровской областях.*

*В состав группы лиц «Группа ОГО» входит 9 хозяйствующих субъектов рынка услуг по хранению зерна, расположенных на территории Волгоградской, Саратовской, Оренбургской, Пензенской, Саратовской области, Краснодарского края.*

*Так же следует отметить укрепившее свои позиции на сельскохозяйственном рынке ООО «Русская элеваторная компания», под прямым контролем которой находятся 11 элеваторов, расположенных в нескольких субъектах РФ. Данные*

хозяйствующие субъекты были приобретены у ранее весьма известного оператора агропромышленного комплекса группы АГРОС.

Таким образом, можно заключить, что на российском рынке уже сложилась позитивная практика формирования вертикально-интегрированных структур, успешно функционирующих на рынке агропромышленного комплекса.

Положительными моментами такой интеграции являются консолидация финансовых средств, инвестируемых на развитие производства, повышение эффективности управления товарными потоками и минимизация промежуточных затрат и, как следствие, повышение конкурентоспособности. Отрицательные последствия в виде возможного ограничения конкуренции возникают вследствие частичного выведения рыночных взаимоотношений между членами интегрированных структур за рамки таких структур. Для того, что бы подобная интеграция не привела к ограничению конкуренции, закрытию рынка для предприятий, не входящих в интегрированные структуры, антимонопольные органы ведут мониторинг с целью недопущения появления хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на определенном товарном рынке.

**Источник:** Анализ рынка услуг по хранению зерна, предоставляемых элеваторными комплексами, выполненный Управлением контроля и надзора в химической промышленности и природопользовании [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [http:// fas.gov.ru/files/5057/elevator\\_0706.doc](http://fas.gov.ru/files/5057/elevator_0706.doc) – 09.02.2013

#### **Вставка 4**

### **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

В работе были определены стратегии развития передовых сельскохозяйственных предприятий, предусматривающие повышение финансово-экономических показателей, конкурентоспособности на основе повышения качества продукции и т.д. Были предложены следующие варианты стратегий, характерных для большинства отраслей сельского хозяйства:

– экспансионистская стратегия, направленная на расширение сельскохозяйственного рынка (агрессивный маркетинг);

- инновационная технологическая стратегия (использование новейших технологий);
- ценовая стратегия: методы ценовой конкуренции (объединение крупных производителей молока на основе ценовой позиции);
- коммерческая стратегия: совершенствование методов продажи;
- стратегия диверсификации фирм, традиционно выступающих на других рынках, но пытающихся проникнуть на наш рынок (конгломератная диверсификация);
- стратегия ликвидации (отсекание убыточной отрасли, или уход с рынка).

С учетом перечисленных вариантов стратегий, определены стратегические подходы развития ведущих хозяйств Великолукского района:

Коммерческая стратегия заключается в создании интеграционного объединения, в которое входят сельскохозяйственные предприятия, кормообъединение и мелькомбинат;

Стратегия концентрированного роста – увеличение производства молока;

Конкурентная стратегия – снижение затрат на производство;

Инновационная стратегия – строительство новых ферм с современным технологическим оборудованием, контролем микроклимата и механической подачей кормов;

Стратегия ликвидации – отказ от вложения средств в неприбыльное производство;

Стратегия сокращения – сокращение поголовья крупного рогатого скота;

Дифференциация продукции – заготовка собственных кормов и кормопереработка;

Инновационная стратегия – модернизация ферм, применение новейших технологий доения коров, переход на энергосберегающие технологии;

Стратегия роста – увеличение сопутствующего производства (выращивание корнеплодов, овощей закрытого грунта);

Сокращение отдельных СБЕ.

**Источник:** Квашина, О.Н. Стратегия развития сельскохозяйственных предприятий Псковской области (на примере муниципального сельского района) [Электронный ресурс] : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: по спец. 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством.: (экономика, организация

и управление предприятиями, отраслями, комплексами: АПК и сельское хозяйство) / Ольга Николаевна Квашина ; ФГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет», каф. маркетинга в АПК. – Санкт-Петербург – Пушкин, 2008. – Режим доступа: [www.spbgau.ru](http://www.spbgau.ru) – 31.03.2012

## **Вставка 5**

### **Прогрессивное сельхозпроизводство**

Далеко не всем хозяйствам Приазовья на протяжении последних лет удается держаться в лидерах сельхозпроизводства, осваивая при этом прогрессивные технологии. ЗАО «имени Дзержинского» во главе с директором Николаем Засько уже несколько лет занимает ведущие позиции в производстве сельскохозяйственной продукции. Основными направлениями деятельности предприятия являются растениеводство и животноводство.

Сегодня производственные показатели отрасли животноводства, в число которых входит поголовье крупного рогатого скота, количество фуражных коров, валовые надои молока, выросли по сравнению с показателями 2011 года.

Существенную прибавку валового надоя и надоя на одну фуражную корову обеспечивают сбалансированные корма, заготавливаемые на собственном компьютеризированном комбикормовом заводе ЗАО «имени Дзержинского». Завод с четырьмя линиями производства комбикормов позволяет предприятию существенно экономить время, денежные средства, а также следить за здоровьем животных. По словам сотрудников предприятия, надой на одну фуражную корову в 2011 году составил 5546 кг, в нынешнем году ожидается рост этого показателя на 10%. — В растениеводстве сегодня сложилась непростая ситуация. Начало было положено хорошее, но из-за неблагоприятных зимне-весенних климатических условий валовой сбор зерновых и зернобобовых оказался ниже уровня прошлого года и составил 38,4 центнера с гектара, — рассказывает Николай Засько, — Несмотря на то, что в 2012 году хозяйство получило меньше зерновых и зернобобовых, необходимое количество кормов было заготовлено в полной мере с учетом переходящих остатков.

В настоящий момент в ЗАО «имени Дзержинского» ведутся работы по уборке кукурузы на зерно, подсолнечника и сахарной свеклы. Одновременно с уборочной кампанией принимаются

*все необходимые меры по подготовке организованного проведения сева озимых культур, готовится почва под урожай 2013 года.*

*Для получения высоких урожаев хозяйство строго придерживается правил севооборота и использует семена элитных сортов и первой репродукции. Также уделяется особое внимание своевременному обновлению сельхозтехники. В настоящий момент предприятие имеет 68 тракторов, два из которых — МТЗ-82 и John Deere — куплены в этом году, 15 зерноуборочных комбайнов и один свеклоуборочный. В 2012 году приобретены дополнительно сеялка и опрыскиватель. Продукция ЗАО «имени Дзержинского» востребована в основном перерабатывающими предприятиями Ростовской области и Краснодарского края, среди них ОАО «Сахарный завод «Ленинградский», ОАО сыродельный завод «Семикаракорский». Для того чтобы быть успешными в аграрной отрасли в нынешних условиях рынка, предприятие ежедневно ищет и находит наиболее приемлемые варианты ведения хозяйства с учетом как экономической, так и технологической составляющей. ЗАО «имени Дзержинского» активно участвует в социальной жизни села, оказывает материальную поддержку больнице, Дому культуры, реабилитационному центру и другим учреждениям, расположенным на территории Елизаветовского сельского поселения. Благодаря содействию губернатора РО Василия Голубева, замгубернатора — министра сельского хозяйства и продовольствия Вячеслава Василенко, главы Азовского района Валерия Бевзюка, ЗАО «имени Дзержинского» использует льготное горючее, получает поддержку животноводства в виде субсидий.*

**Источник:** Курышкина О. Прогрессивное сельхозпроизводство [Электронный ресурс] // Электрон. журн. «ВЕСТНИК. Экономика. Инфраструктура. Инвестиции» – Режим доступа к журн.: <http://www.donbiz.ru/archive/articles/2634.html>. – Загл. с экрана. – 31.03.2012

## ТЕМА 8 МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

### Практическая ситуация Применение метода "Дельфи" для прогнозирования сельскохозяйственных показателей

Специфика АПК как объекта прогнозирования выражается в том, что он включает несколько органически взаимосвязанных отраслей народного хозяйства, первичным же является сельское хозяйство. Известно, что в сельскохозяйственном производстве условно можно выделить два периода: в одном – процесс производства совершается под действием человека, в другом – под воздействием природных сил.

Следовательно, при прогнозировании показателей развития АПК возможно использовать экспертные методы.

В качестве объекта прогнозирования взят подкомплекс АПК Краснодарского края – зернопродуктовый. Основным показателем развития комплекса является урожайность озимой пшеницы. Исследуем изменение данного показателя в течение 2001 – 2012 гг.

Динамика урожайности пшеницы в Краснодарском крае представлена в следующей таблице.

Таблица 8.3 – Урожайность озимой пшеницы (ц/га, средняя по краю)

Годы	Урожайность	Годы	Урожайность
2001	46,1	2007	47,5
2002	60,0	2008	52,9
2003	47,5	2009	45,4
2004	48,2	2010	48,0
2005	49,0	2011	55,8
2006	45,1	2012	41,9

Для прогнозирования урожайности была проведена экспертная оценка по методу "Дельфи". В экспертизе приняло участие 12 человек. Условия проведения экспертизы были соблюдены: эксперты работали анонимно и автономно. В вопросниках был поставлен следующий вопрос «Назовите среднюю урожайность озимой пшеницы в Краснодарском крае в

2020 году». В качестве дополнительной информации экспертам предлагалась статистическая информация – таблица 8.3.

Результаты и ранжированный ряд представлены в таблице 8.4.

Таблица 8.4 – Результаты экспертизы

Экспертные Данные, ц/га	49,4	46,5	48,7	42,3	50,2	53,5	49,8	47,7	51,3	50,5	51,6	48,5
Ранжированный ряд, ц/га	42,3	46,5	47,7	48,5	48,7	49,4	49,8	50,2	50,5	51,3	51,6	53,5

Найдем среднее арифметическое значение урожайности:

$$\bar{X} = \frac{42,3+46,5+47,7+48,5+48,7+49,4+49,8+50,2+50,5+51,3+51,6+53,5}{12} = 49,2$$

Дисперсия определяется по формуле:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_j - \bar{x})^2}{n}}$$

где  $n$  – число экспертов, участвующих в экспертизе.

$$\begin{aligned} \sigma &= \sqrt{\frac{(42,3 - 49,2)^2 + (46,5 - 49,2)^2 + (47,7 - 49,2)^2 + (48,5 - 49,2)^2 +}{12} +} \\ &\sqrt{\frac{(48,7 - 49,2)^2 + (49,4 - 49,2)^2 + (49,8 - 49,2)^2 + (50,2 - 49,2)^2 +}{12} +} \\ &\sqrt{\frac{(50,5 - 49,2)^2 + (51,3 - 49,2)^2 + (51,6 - 49,2)^2 + (53,5 - 49,2)^2}{12}} \\ &= 2,733 \end{aligned}$$

Коэффициент вариации определяется по формуле:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} 100\%$$

$$v = \frac{2,733}{49,2} 100\% = 5,55\%$$

Медиана ранжированного ряда

$$M_e = \frac{X_{\frac{n}{2}} + X_{\frac{n}{2}+1}}{2}$$

$$M_e = \frac{49,4 + 49,8}{2} = 49,6$$

Коэффициент вариации не превышает 33%. Мнения экспертов практически полностью согласованы, точность экспертной оценки достаточно высока –  $v = 5,55\%$ .

Результатом экспертизы является медиана ранжированного ряда, равная 49,6.

Таким образом, в результате опроса эксперты пришли к выводу, что в 2020 году средняя урожайность озимой пшеницы в Краснодарском крае составит 49,6 ц/га.

### **Практическая ситуация** **Построение дерева сценариев для** **сельскохозяйственного предприятия**

Сельскохозяйственное предприятие занимается орошаемым земледелием и молочным животноводством. В результате проведенного SWOT – анализа (практическая ситуация) были предложены следующие варианты стратегии развития:

1. Достижение лидерства в ценообразовании на основе внедрения передовых технологий и использования достижений селекции, позволяющих добиться значительного снижения себестоимости продукции;

2. Приоритетное развитие орошаемого земледелия путем реконструкции оросительной системы с привлечением средств, выделяемых в рамках Федеральной целевой программы «Развитие мелиорации сельскохозяйственных земель России на период до 2020 года», что позволит наращивать объемы производства

высококачественной продукции и развивать кормовую базу в неблагоприятных природно-климатических условиях;

3. Создание вертикально интегрированной агрофирмы на основе формирования замкнутого цикла "производство-хранение-переработка-реализация" с использованием существующих перерабатывающих производств, что позволит снизить зависимость от рыночной конъюнктуры, увеличить долю рынка и привлечь дополнительные инвестиции для реконструкции оросительной сети и развития инфраструктуры.

Требуется построить дерево сценариев для выбора оптимального варианта стратегии.

Дерево сценариев для рассматриваемого сельскохозяйственного предприятия изображено на рисунке 8.5. Условные обозначения приняты из работы [22, С. 90-92]. Характеристика сценариев, использованных в дереве сценариев на рисунке 8.4, приведена в таблице 8.5.

Таблица 8.5 – Характеристика сценарных прогнозов

Шифр сценария	Сущность
1	2
C11	Стратегия достижение лидерства в ценообразовании на основе внедрения передовых технологий и использования достижений селекции, позволяющих добиться значительного снижения себестоимости продукции
C12	Стратегия приоритетного развития орошаемого земледелия путем реконструкции оросительной системы
C13	Стратегия создания вертикально интегрированной агрофирмы
C111	Удастся достичь снижения себестоимости продукции и достижения уровня рентабельности 20 %
C112	Спад спроса, убытки из-за больших затрат на инновационную деятельность, ухудшение финансового состояния, отказ от дальнейших инвестиций в повышение технологического уровня
C1111	Рост спроса высокими темпами, быстрое увеличение рыночной доли, дальнейшее повышение рентабельности до 30%
C1112	Рост спроса средними темпами, незначительное увеличение рыночной доли, достижение уровня рентабельности 23 %

C1113	Спад спроса, усиление конкуренции, снижение рентабельности до 5 %
C121	Успешная реконструкция оросительной системы, увеличение объемов производства растениеводческой продукции, рост рентабельности до 23 %
C122	Нехватка собственных финансовых средств и отказ от предоставления государственных субсидий на реконструкцию оросительной системы
C1211	Эксплуатация оросительной системы при благоприятных условиях, обеспечивающая достижение рентабельности 28%
C1212	Эксплуатация оросительной системы при средних условиях, обеспечивающая рентабельность 23 %
C1213	Эксплуатация оросительной системы при неблагоприятных условиях, позволяющая предотвратить снижение рентабельности ниже 12%
C131	Удастся приобрести контрольный пакет акций элеватора, снизить затраты на хранение зерна и обеспечить рост рентабельности до 18%
C132	Не удастся приобрести контрольный пакет акций элеватора
C1311	Благоприятная ситуация на рынке хранения зерна, рост спроса на данную услугу, повышение рентабельности до 24 %
C1312	Сохранение сложившейся ситуации и достигнутого уровня рентабельности 18%
C1313	Неблагоприятная ситуация на рынке хранения зерна, снижение спроса зернопроизводителей на услуги хранения зерна, достижение степени износа основных производственных фондов приобретенного элеватора 80%, отсутствие средств на переоборудование его мощностей, убыточность данного вида деятельности

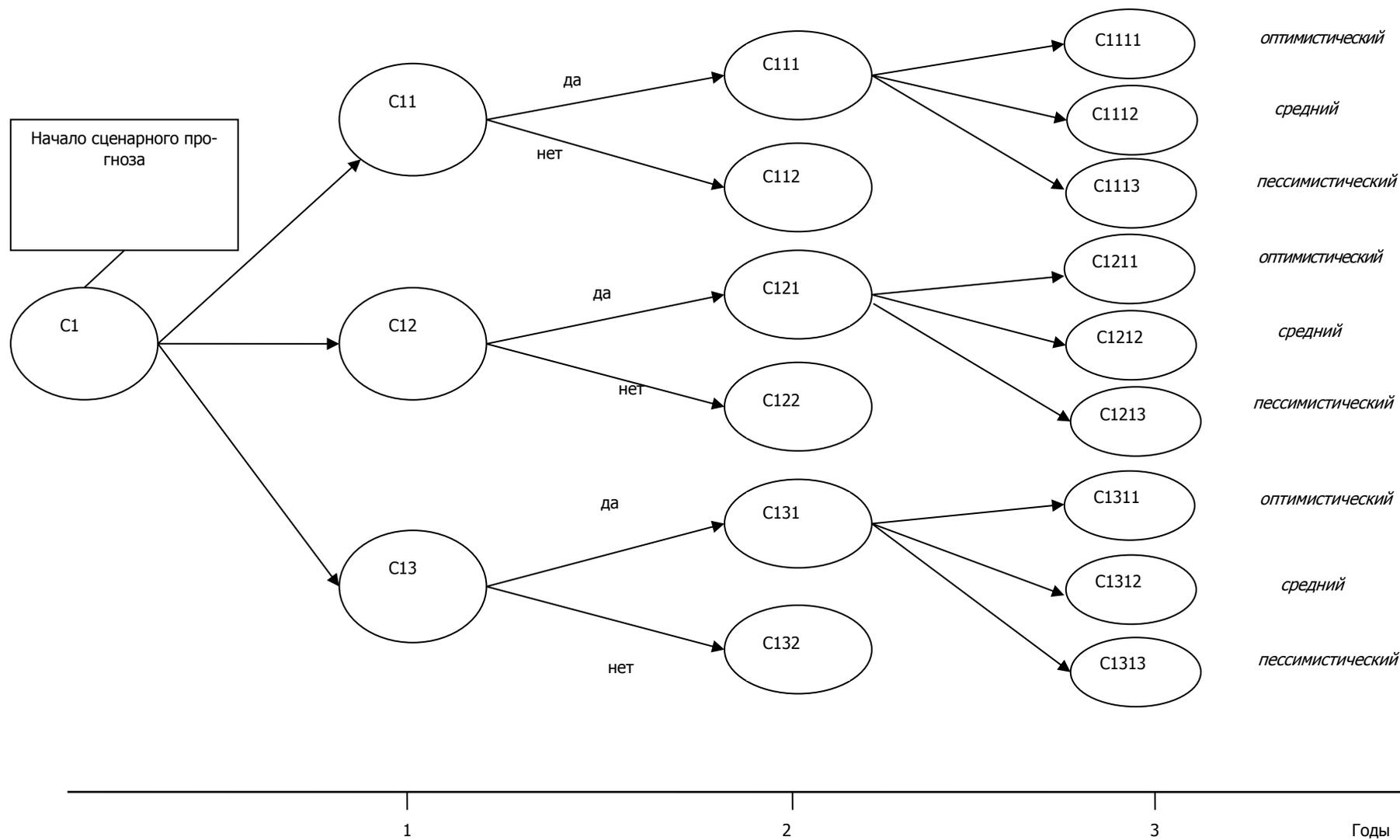


Рисунок – Пример дерева сценариев для сельскохозяйственной организации

В результате выполненного выше сценарного прогнозирования можно сделать вывод о том, что наиболее привлекательной с точки зрения роста рентабельности (до 30 % при благоприятном развитии событий) является стратегия достижения лидерства в ценообразовании на основе внедрения передовых технологий и использования достижений селекции, позволяющих добиться значительного снижения себестоимости продукции. Однако при её реализации существует риск несения убытков из-за падения спроса и больших затрат на инновационную деятельность. В связи с этим, в случае выбора данной стратегии стратегический план должен предусматривать мероприятия, направленные на снижение рисков.

Менее рискованной, но и менее выгодной, исходя из критерия рентабельности, является стратегия приоритетного развития орошаемого земледелия путем реконструкции оросительной системы. В случае реализации данная стратегия обеспечивает, в зависимости от ситуации, рентабельность от 12 до 28 %. Малопривлекательной является стратегия приобретения контрольного пакета акций элеватора, так как она обеспечивает при благоприятных условиях рентабельность лишь 24%, а при неблагоприятных условиях существует риск несения убытков.

Учитывая все вышесказанное, следует сделать выбор в пользу первого варианта стратегии. Реконструкция оросительной сети может быть осуществлена в его рамках при наличии соответствующих финансовых средств.

### **Практическая ситуация**

#### **Анализ динамики продуктивности животноводств СПК «Большевик» Краснодарского края**

На основе производственно-экономического анализа СПК «Большевик» получены данные, характеризующие средний удой на 1 фуражную корову, средний привес КРС, среднесуточный привес свиней по стаду. Динамический ряд, характеризующий представленные показатели следует выравнивать по способу наименьших квадратов (формула 8.5). Эффективность метода в значительной мере зависит от правильности выбора математического уравнения, которое наиболее точно может проявить присущую ряду тенденцию.

В результате анализа данных за шесть лет было установлено, что явно проявляется тенденция их роста. Исходя из этого, логично предположить, что для проявления тенденции

можно использовать или уравнение прямой, или параболы 2-го порядка.

$$Y_i = a + bx; \quad \text{или} \quad Y_i = a + bx + cx^2,$$

где  $a, b, c$  – неизвестные параметры уравнения;  $x$  – значение дат.

Осуществим выравнивание по прямой и по параболе 2-го порядка, сопоставим результаты, и, найдя остаточные среднеквадратические отклонения, узнаем, какое из этих уравнений полнее отражает характер изменения среднего удою на 1 фуражную корову, среднего привеса КРС и среднесуточного привеса свиней по стаду за анализируемый период времени.

### 1. Определение параметров уравнения прямой.

Для нахождения значений  $a$  и  $b$ , в соответствии с требованиями способа наименьших квадратов составим систему из двух уравнений. Первое уравнение получим умножением исходного уравнения на коэффициент при первом неизвестном и суммированием по всем наблюдениям. Первое неизвестное –  $a$ , коэффициент при нем 1, умножение исходной функции на 1 и суммирование дает первое уравнение системы:

$$an + b\sum x = \sum y$$

Второе уравнение получим умножением исходного уравнения на коэффициент при двух неизвестных и суммированием по всем наблюдениям, второе неизвестное  $b$ , следовательно, второе уравнение:

$$a\sum x + b\sum x^2 = \sum xy$$

В итоге по среднему удою на 1 фуражную корову получена следующая система нормальных уравнений:

$$\begin{aligned} 6a + 21b &= 19197 \\ 21a + 91b &= 76240 \end{aligned}$$

По среднему привесу КРС получена система нормальных уравнений:

$$\begin{aligned} 6a + 21b &= 2906 \\ 21a + 91b &= 10215 \end{aligned}$$

По среднесуточному привесу свиней по стаду получилась следующая система нормальных уравнений:

$$\begin{aligned} 6a+21b &= 1388 \\ 21a+91b &= 4907 \end{aligned}$$

Решив системы уравнений, получим уравнение для сглаживания динамического ряда среднего удою на 1 фуражную корову по прямой:

$$Y = 1389,4 + 517,17x$$

Аналогичное уравнение было получено для среднего привеса КРС:

$$Y = 475,53 + 2,51x$$

Аналогичное уравнение было получено для среднесуточного привеса свиней по стаду:

$$Y = 221,53 + 2,8x$$

Для оценки степени приближения линейного тренда к фактическим данным динамического ряда исчислим отклонение, их квадраты, сумму квадратов отклонений  $\sum(Y_i - \bar{Y}_i)^2$  и остаточное среднеквадратическое отклонение:

- по среднему удою на 1 фуражную корову

$$\sigma_{\text{ост}} = \frac{\sqrt{\sum(Y_i - \bar{Y}_i)^2}}{n} = 62.45$$

- по среднему привесу КРС  $\sigma_{\text{ост}} = 11.9$
- по среднесуточному привесу свиней по стаду

$$\sigma_{\text{ост}} = 5.46$$

2. *Определение параметров уравнения параболы 2-го порядка*

Для нахождения значений  $a$ ,  $b$  и  $c$  в соответствии с требованиями способа наименьших квадратов составим систему из трёх уравнений.

$$\begin{aligned} a n + b \sum x + c \sum x^2 &= \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 + c \sum x^3 &= \sum xy \\ a \sum x^2 + b \sum x^3 + c \sum x^4 &= \sum x^2 y \end{aligned}$$

В итоге по среднему удою на 1 фуражную корову получена следующая система нормальных уравнений:

$$\begin{aligned} 6a + 21b + 91c &= 19197 \\ 21a + 91b + 441c &= 76240 \\ 91a + 441b + 2275c &= 352922 \end{aligned}$$

По среднему привесу КРС получена следующая система нормальных уравнений:

$$\begin{aligned} 6a + 21b + 91c &= 2906 \\ 21a + 91b + 441c &= 10215 \\ 91a + 441b + 2275c &= 44255 \end{aligned}$$

По среднесуточному привесу свиней по стаду получена следующая система нормальных уравнений:

$$\begin{aligned} 6a + 21b + 91c &= 1388 \\ 21a + 91b + 441c &= 4907 \\ 91a + 441b + 2275c &= 21441 \end{aligned}$$

Решив системы уравнений, получим уравнение для сглаживания динамического ряда среднего удою на 1 фуражную корову по параболе:

$$Y = 992,2 + 814,54x - 42,48x^2$$

Аналогичное уравнение было получено для среднего привеса КРС:

$$Y = 443,7 + 26,39x - 3,41x^2$$

Аналогичное уравнение было получено для среднесуточного привеса свиней по стаду:

$$Y = 233,2 - 5,95x + 1,25x^2$$

Для оценки степени приближения линейного тренда к фактическим данным динамического ряда исчислим отклонение, их квадраты, сумму квадратов отклонений  $\sum(Y_i - \bar{Y}_i)^2$  и остаточное среднеквадратическое отклонение:

– по среднему удою на 1 фуражную корову  
 $\sigma_{\text{ост}} = 45.03$

– по среднему привесу КРС  $\sigma_{\text{ост}} = 11.4$   
 – по среднесуточному привесу свиней по стаду  
 $\sigma_{\text{ост}} = 5.31$

Таким образом, остаточное среднеквадратическое отклонение, полученное при выравнивании по параболе по всем трем показателям, меньше, чем остаточное среднеквадратическое отклонение при выравнивании по уравнению прямой. Следовательно, парабола более точно воспроизводит характер изменения среднего удою на 1 фуражную корову, среднего привеса КРС и среднесуточного привеса свиней по стаду за анализируемый период времени.

Для определения оптимального поголовья животных рассмотрим три группы животных:

- бычки на откорме
- молочные КРС
- свиньи.

Для расчетов используем фактические данные 1998-2003 гг. В 2003 году поголовье молочного КРС составляло 728 голов, бычков на откорме – 1043 голов, свиней – 5545 голов.

Рассчитанные результаты сведены в таблицы 8.7 – 8.9.

Таблица 8.7 – Динамика валовой продукции и прибыли (молочный КРС)

Продуктивность,	Объем валового производства	Цена	Стоимость валовой продукции	Затраты на 1 ц	Затраты на объем, всего	Прибыль
17,49	12732,72	230	2928526	169	2151830	776695,9
24,3	17690,4	220	3891888	136	2405894	1485994
32,18	23427,04	250	5856760	107	2506693	3350067
33,72	24548,16	310	7609930	181	4443217	3166713
40,79	29695,12	390	11581097	243	7215914	4365183
43,49	31660,72	380	12031074	264	8358430	3672644

Таблица 8.8 – Динамика валовой продукции прибыли (бычки на откорме)

Продуктивность	Объем валового производства	Цена	Стоимость валовой продукции	Затраты на 1 ц.	Затраты на объем, всего	Прибыль
4,46	4651,78	1560	7256777	768	3572567	3684210
5,28	5507,04	1640	9031546	819	4510266	4521280
4,65	4849,95	1310	6355435	1014	4917849	1435585
5,12	5340,16	1510	8063642	1378	7358740	704901,1
4,6	4797,8	2430	11658654	1707	8189845	3468809
4,95	5162,85	2350	12132698	2005	10351514	1781183

Таблица 8.9 – Динамика валовой продукции и прибыли (свиньи)

Продуктивность	Объем валового производства	Цена	Стоимость валовой продукции	Затраты на 1 ц.	Затраты на объем, всего	Прибыль
2,2	12199	1690	20616310	654	798146	12638164
2,46	13640,7	1850	25235295	735	10025915	15209381
2,12	11755,4	1340	15752236	1007	11837688	3914548
2,4	13308	1750	23289000	1259	16754772	6534228
2,21	12254,45	2810	34435005	1828	22401135	12033870
2,49	13807,05	2520	34793766	1901	26247202	8546564

По результатам расчетов построены зависимости прибыли, получаемой от реализации продукции животноводства от объема валовой продукции:

- для молочных КРС

$$Y = -1E - 10x^4 + 1E - 0,5x^3 - 0,2939x^2 + 3533,1x - 2E + 0,7$$

$$R^2 = 0,9834$$

- для бычков на откорме

$$Y = 2E + 0,6x^5 - 0,051x^4 + 517,87x^3 - 3E + 0,6x^2 + 7E + 0,9x - 7E + 12$$

$$R^2 = 1$$

- для свиней

$$Y = -5E + 0,5x^4 + 2,8125x^3 - 54016x^2 + 5E + 0,8x - 1E + 12$$

$$R^2 = 0,986$$

Максимальная прибыль от реализации молочных КРС достигается при объеме получаемой молочной продукции, равном 29000 тыс. руб., при объеме получаемого мяса КРС, равном 4675 тыс. руб., при объеме мяса свиней, равном 12000 тыс. руб.

Так как наметилась тенденция к увеличению продуктивности животноводства, делим полученный объем производства соответственно на максимальную величину удоев за исследуемый период, а также максимальный привес КРС и привес свиней. Получаем оптимальное поголовье животных:

- молочные КРС – 667 гол
- бычки на откорме – 885 гол

- свиньи – 4819 гол.

### **Практическая ситуация**

## **Модель оптимизации структуры посевных площадей кормовых культур в СПК «Большевик» Краснодарского края**

В СПК «Большевик» выращиваются три группы животных: бычки на откорме, молочные КРС, свиньи. Экономико-математическая модель оптимизации структуры посевных площадей кормовых культур имеет следующий состав посевных площадей сельскохозяйственных культур для питания бычков на откорме:

- зернофуражные: X1 – пшеница (используются отходы); X2 – ячмень;
- силосные: X3 – кукуруза; X4 – подсолнечник;
- сено: X5 – многолетние травы; X6 – однолетние травы;
- корнеплоды: X7 – кормовая свекла;
- зелёный корм: X8 – люцерна; X9 – пастбища.

Состав посевных площадей сельскохозяйственных культур для молочных коров:

- зернофуражные: Y1 – пшеница; Y2 – ячмень;
- силосные: Y3 – кукуруза; Y4 – подсолнечник;
- сено: Y5 – многолетние травы; Y6 – однолетние травы;
- корнеплоды: Y7 – кормовая свекла;
- зелёный корм: Y8 – люцерна; Y9 – пастбища.

Состав посевных площадей сельскохозяйственных культур для свиней:

- зернофуражные: Z1 – пшеница; Z2 – ячмень;
- силосные: Z3 – кукуруза; Z4 – ячмень;
- корнеплоды: Z5 – кормовая свекла;
- зелёный корм: Z6 – люцерна; Z7 – пастбища.

Исходные данные для составления модели приведены в таблицах 8.10, 8.11.

Таблица 8.10 – Потребность в кормах для свиней, откормочного и молочного поголовья

Виды скота	Продуктивность	Потребность в питательных веществах на единицу продуктивности		Структура кормового рациона в % от общей питательности, в кормовых единицах				
		Корм. ед. ц.	Перев протеина, кг.	Зернофуражные	Силосные	Сено	Корнеплоды	Зеленый корм
1. Бычки на откорме	Годовой привес 1,5 ц/гол.	10	102	Не более 40%	Не более 60%	Не менее 20%	Не более 25%	Не более 20%
2. Молочные коровы	Годовой надой 35 ц/гол.	1	11	Не более 20%	Не менее 30%	От 10% до 50%	Не более 20%	Не более 25%
3. Свиньи	Годовой привес свиней	3,5	38,5	Не более 95%	Не более 3%	-	Не более 3,9%	Не более 3,5%

Таблица 8.11 – Выход питательных веществ и затраты на 1 га посева и кормовых культур и на 1 га угодий

Характеристики культур	Зернофуражные		Силосные		Травы на сено		Корнеплоды	Травы на зелёный корм	
	отходы пшеницы	ячмень	кукуруза	подсолнечник	многолетние травы	однолетние травы	кормовая свекла	люцерна	пастбища
Выход кормовых единиц, ц.к.е	0,3	22	42	50	15	12	40	90	25
Выход перев. протеина, кг	5	260	320	310	158	105	420	600	400
Затраты труда, ч-ч	8	3	20	25	6	8	60	20	2
Затраты денежных средств, тыс. руб.	2	75	150	175	112	60	200	72	36

Состав ограничений модели:

1. По общей потребности в кормах для бычков на откорме:

- по общей питательности, ц.к.е

$$\sum R_j x_j \geq b_1 \cdot 885, \quad i=1,$$

где  $R_j$  – выход ц.к.е с 1 га  $j$  – ой культуры;  
 $b_1$  – общая потребность в ц.к.е одной головы бычков на откорме; « $b$ » рассчитаем умножением продуктивности на потребность в питательных веществах для получения одного кг мяса (таблица ).

$$0,3x_1 + 22x_2 + 42x_3 + 50x_4 + 15x_5 + 12x_6 + 40x_7 + 90x_8 + 25x_9 \geq 44250$$

- по потребности в протеине, кг.

$$\sum R_j x_j \geq b_2 \cdot 885, \quad i=2,$$

где  $R_j$  – выход протеина с 1 га  $j$  – ой культуры;  
 $b_2$  – общая потребность в протеине одного бычка;

$$5x_1 + 260x_2 + 320x_3 + 310x_4 + 158x_5 + 105x_6 + 420x_7 + 600x_8 + 400x_9 \geq 451350$$

2. По структуре кормового рациона, ц.к.е:

$$\sum R_j x_j \geq b_i \cdot 885 \quad \text{или} \quad \sum R_j x_j \leq \bar{b}_i \cdot 885$$

означает, что суммирование ведется только по культурам, дающим  $i$ -ый корм, где  $b_i$  и  $\bar{b}_i$  – требуемое по норме в пределах от  $b_i$  до  $\bar{b}_i$  количество  $i$  – го вида кормов для одной головы КРС. Эти граничные нормы рассчитываются по формуле:

$$b_i = \frac{\alpha_i'}{100} \cdot b \quad \bar{b}_i = \frac{\alpha_i''}{100} \cdot b$$

где  $\alpha_i'$  и  $\alpha_i''$  – соответственно нижняя и верхняя норма скармливания  $i$ -го вида корма в % от общей питательности.

## Стратегический управленческий учет

Числовой вариант ограничений имеет вид:

- для зернофуражных:  $0,3x_1 + 22x_2 \geq 17700$
- для силосных:  $42x_3 + 50x_4 \geq 26550$
- для сена:  $15x_5 + 12x_6 \leq 8850$
- для корнеплодов:  $40x_7 \geq 11062,5$
- для трав на зелёный корм:  $90x_8 + 25x_9 \geq 8850$

Аналогично записываются ограничения для молочных коров:

1. По общей потребности в кормах:

- по общей питательности, ц.к.е

$$0,3y_1 + 22y_2 + 42y_3 + 50y_4 + 15y_5 + 12y_6 + 40y_7 + 90y_8 + 25y_9 \geq 29014,5$$

- по потребности в протеине, кг

$$5y_1 + 260y_2 + 320y_3 + 310y_4 + 158y_5 + 105y_6 + 420y_7 + 600y_8 + 400y_9 \geq 319159,5$$

2. По структуре кормового рациона, ц.к.е:

- для зернофуражных:  $0,3y_1 + 22y_2 \geq 5802,9$
- для силосных:  $42y_3 + 50y_4 \leq 8704,35$
- для сена:  $15y_5 + 12y_6 \geq 14507$
- для корнеплодов:  $40y_7 \geq 5802,9$
- для трав на зелёный корм:  $90y_8 + 25y_9 \geq 7253,5$

Аналогично записываются ограничения для свиней:

1. По общей потребности в кормах:

- по общей питательности, ц.к.е

$$0,3z_1 + 22z_2 + 42z_3 + 50z_4 + 40z_5 + 90z_6 + 25z_7 \geq 16866,5$$

- по потребности в протеине, кг

$$5z_1 + 260z_2 + 320z_3 + 310z_4 + 420z_5 + 600z_6 + 400z_7 \geq 185531,5$$

2. По структуре кормового рациона, ц.к.е:

- для зернофуражных:  $0,3z_1 + 22z_2 \geq 16023,2$
- для силосных:  $42z_3 + 50z_4 \geq 506$
- для корнеплодов:  $40z_7 \geq 7235,7$
- для трав на зелёный корм:  $90z_8 + 25z_9 \geq 590,3$

Общим для всех групп животных является ограничение по трудовым ресурсам, ч-ч

$$\sum a_{ij} X_j + \sum a_{ij} Y_j + \sum a_{ij} Z_j \leq T_i,$$

где  $T_i$  – количество трудовых ресурсов в хозяйстве,  $T_i=250000$  ч-ч;

$a_{ij}$  – нормативы затрат труда, ч-ч/га.

$$8x_1 + 3x_2 + 20x_3 + 25x_4 + 6x_5 + 8x_6 + 60x_7 + 20x_8 + 2x_9 + 8y_1 + 3y_2 + 20y_3 + 25y_4 + 6y_5 + 8y_6 + 60y_7 + 20y_8 + 2y_9 + 8z_1 + 3z_2 + 20z_3 + 25z_4 + 6z_5 + 8z_6 + 60z_7 + 20z_8 + 2z_9 \leq 250000$$

Целевая функция – минимальные затраты денежных средств на выращивание культур, рассчитывается по формуле:

$$Z_{\min} = \sum c_j x_j;$$

$$2x_1 + 75x_2 + 150x_3 + 175x_4 + 112x_5 + 60x_6 + 200x_7 + 72x_8 + 36x_9 + 2y_1 + 75y_2 + 150y_3 + 175y_4 + 112y_5 + 60y_6 + 200y_7 + 72y_8 + 36y_9 + 2z_1 + 75z_2 + 150z_3 + 175z_4 + 112z_5 + 60z_6 + 200z_7 + 72z_8 + 36z_9 \rightarrow \min$$

Модель просчитана на персональном компьютере с использованием пакета прикладных программ LPX88. В результате расчёта получена оптимальная структура посевных площадей кормовых культур:

1) для бычков на откорме: ячмень – 804,5 га; кукуруза – 632,1 га; кормовая свекла – 276,6 га; пастбища – 354 га.

2) для молочных коров: ячмень – 263,8 га; однолетние травы – 1208,9 га; кормовая свекла – 145,1 га; пастбища – 290 га.

3) для свиней: ячмень – 728,3 га; кукуруза – 12,05 га; кормовая свекла – 180,9 га; пастбища – 23,6 га.

При этом затраты на кормопроизводство составляют 6798,6 тыс. руб. и хозяйство сможет себя обеспечить собственными кормами.

## ТЕМА 9. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РИСКОВ

### Практическая ситуация 1

### Принятие стратегических решений в условиях неопределенности и риска по критериям Лапласа, Вальда и Гурвица

*Пример 1: Критерий Лапласа* опирается на "принцип недостаточного основания", согласно которому все состояния

"природы"  $S_i, i = \overline{1, n}$  полагаются равновероятными. Представим, что планово-экономическим отделом сельскохозяйственного предприятия были рассмотрены возможные значения прибыли выбираемых к реализации четырех стратегий  $R_1, R_2, R_3, R_4$ , (таблица 4) при возможных состояниях внешней среды: социально-экономической ситуации и уровня конкуренции (таблица 5).

Таблица 4 – Стратегии к реализации

Обозначения стратегии (R)	Виды стратегий
$R_1$	Улучшение финансового положения организации на основе реинжиниринга механизма функционирования и осуществление структурной перестройки путём исключения из нее неэффективных видов производств
$R_2$	Усиление рыночной активности путём проникновения на новые географические рынки и проведения наступательных маркетинговых мероприятий на основе передовых информационных технологий
$R_3$	Снижение себестоимости продукции путём активного внедрения ресурсосберегающих технологий в производственный процесс, что позволит увеличить прибыль организации и улучшить её финансовое состояние
$R_4$	Создание вертикально интегрированной агропромышленной структуры на основе формирования замкнутого цикла «производство – хранение – переработка – реализация» с использованием существующих перерабатывающих производств, что позволит снизить зависимость от рыночной конъюнктуры, увеличить долю рынка и привлечь дополнительные инвестиции

Таблица 5 – Предполагаемые значения прибыли для четырех стратегий развития при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.

Стратегии (R)	Социально-экономическая ситуация			
	стабильная	стабильная	нестабильная	нестабильная
	Уровень конкуренции			
	Слабый (S <sub>1</sub> )	Сильный (S <sub>2</sub> )	Слабый (S <sub>3</sub> )	Сильный (S <sub>4</sub> )
R <sub>1</sub>	6	12	20	24
R <sub>2</sub>	9	7	9	28
R <sub>3</sub>	23	18	16	19
R <sub>4</sub>	27	24	21	15

Необходимо выбрать наиболее альтернативную стратегию развития для данного сельскохозяйственного предприятия.

*Решение*

Согласно условию задачи, имеются четыре варианта состояния "природы": S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>. Известны четыре стратегии: R<sub>1</sub>, R<sub>2</sub>, R<sub>3</sub>, R<sub>4</sub>. Значения прибыли при реализации каждой стратегии заданы следующей матрицей.

		S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>
	R <sub>1</sub>	6	12	20	24
	R <sub>2</sub>	9	7	9	28
	R <sub>3</sub>	23	18	16	19
V=	R <sub>4</sub>	27	24	21	15

Принцип Лапласа предполагает, что S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub> равновероятны. Следовательно,

$$P\{S = S_i\} = \frac{1}{n} = \frac{1}{4} = 0,25, \quad i = 1, 2, 3, 4$$
 и ожидаемая прибыль при различных стратегиях R<sub>1</sub>, R<sub>2</sub>, R<sub>3</sub>, R<sub>4</sub> составляет:

## Стратегический управленческий учет

$$W\{R_1\} = 0,25(6 + 12 + 20 + 24) = 15,5;$$

$$W\{R_2\} = 0,25(9 + 7 + 9 + 28) = 13,25;$$

$$W\{R_3\} = 0,25(23 + 18 + 16 + 19) = 19;$$

$$W\{R_4\} = 0,25(27 + 24 + 21 + 15) = 21,75.$$

Таким образом, наиболее альтернативной стратегией развития ООО "Белозерное" в соответствии с критерием Лапласа будет четвертая стратегия ( $R_4$ ).

*Пример 2.* Применение критерия Вальда опирается на принцип наибольшей осторожности, поскольку он основывается на выборе наилучших из наихудших стратегий  $R_j$ . В данном примере  $V_{ij}$  представляет ожидаемые значения прибыли, применим минимаксимальный критерий. Необходимые результаты вычислений сведем в таблицу:

Стратегия $R_j$ \ Состояния $S_i$	Прибыль, тыс. у.е., $V_{ij}$				$\min \{V_{ij}\}$	$W = \max_j \min_i \{V_{ij}\}$
	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$		
$R_1$	6	12	20	24	6	-
$R_2$	9	7	9	28	7	-
$R_3$	23	18	16	19	16	16
$R_4$	27	24	21	15	15	-

Таким образом, альтернативной стратегией развития сельскохозяйственного предприятия в соответствии с максиминимальным критерием "лучший из худших" будет третья, т.е.  $R_3$ .

*Пример 3.* Критерий Гурвица основан на следующих двух предположениях: "природа" может находиться в самом не выгодном состоянии с вероятностью  $(1 - \alpha)$  и в самом выгодном состоянии с вероятностью  $\alpha$ , где  $\alpha$  - коэффициент доверия. Положим  $\alpha = 0,5$ . Результаты необходимых вычислений приведены ниже:

$W_j$	$\min_i V_{ji}$	$\max_i V_{ji}$	$\alpha \min_i V_{ji} + (1-\alpha) \max_i V_{ji}$	$\max_j W_j$
$W_1$	6	24	15	-
$W_2$	7	28	17,5	-
$W_3$	16	23	19,5	-
$W_4$	15	27	21	21

Оптимальное решение заключается в выборе  $W$ .

Таким образом, в примере предстоит сделать выбор, какое из возможных решений предпочтительнее:

По критерию Лапласа – выбор стратегии  $R_4$ ;

По критерию Вальда – выбор стратегии  $R_3$ ;

По критерию Гурвица при  $\alpha = 0,5$  - выбор стратегии  $R_4$ , а если лицо, принимающее решение – пессимист, то выбор стратегии  $R_1$ .

## ТЕМА 12. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### Практическая ситуация 1

#### Анализ факторов внешней среды воздействующих на деятельность сельскохозяйственного предприятия

Сельскохозяйственное предприятие СПК «Мир» Чертовского района Ростовской области занимается животноводством и растениеводством.

Проведем анализ следующих факторов внешней среды: экономических, политических, рыночных, технических и технологических, социально- культурных и демографических.

##### *1. Экономические факторы:*

– налогообложение не препятствует развитию СПК (предоставление льгот по НДС, внедрение национальных проектов и целевых программ);

– стабилизация рубля по отношению к доллару;

– безработица: в стране сохраняется значительное число незанятого населения, особенно наблюдается сокращение (увольнение) работников в государственных учреждениях и сельском хозяйстве. Что оказывает двойное действие на организацию, с одной стороны – потеря клиентов (потребителей, т.е платёжеспособного населения), а с другой стороны – работники СПК выше ценят свое рабочее место, ожидая повышение заработной платы.

##### *2. Политические факторы:*

– кредитная политика страны и области предлагают льготные услуги кредитования, которые становятся доступными сельскохозяйственным организациям;

– международная политика, направленная на активизацию международных отношений, имеет ряд положительных сторон — это и обмен опытом, и внедрение последних достижений науки, техники и технологии в деятельности СПК; стажировка специалистов за границей.

##### *3. Рыночные факторы:*

– уровень дохода населения: продукцию, выпускаемую СПК «Мир» могут купить более состоятельные жители или работники кооператива, приобретающие её под заработную плату или по паям;

– этап жизненного цикла отрасли – зрелость, что характеризует насыщенность рынка сельскохозяйственной продукцией, присутствие жесткой ценовой конкуренции, устанавливаются новые стандарты, и объём продаж достиг своего максимального уровня;

– в отрасли сильное конкурентное давление. На рынке действует достаточно много конкурирующих предприятий, которые производят идентичные товары и имеют примерно одинаковые производственные мощности. Цели и стратегии направлены на получение максимально возможной прибыли и освоение большей доли рынка, новых каналов сбыта, доля рынка, занимаемая СПК «Мир» по территории Ростовской области, составляет 8 %.

#### *4. Технические и технологические факторы:*

– развитие техники, изменения в технологии производства дают возможность использовать в технологическом процессе данные новшества для его усовершенствования;

– при обработке результатов деятельности предприятия, выбора оптимальных режимов работ, создание базы данных о постоянных и потенциальных клиентах, о сельскохозяйственной продукции на рынке необходимо использовать ЭВМ. Вычислительная техника способствует оптимизации, ускорению и качеству в технологиях сбора, обработке и передачи данных (информации), а так же целей управления.

#### *5. Социально-культурные и демографические факторы:*

– недостаток объектов бытовой и культурной инфраструктуры способствует миграции молодого населения в города, что отрицательно сказывается на деятельности организации, так как ощущается нехватка молодых специалистов для выполнения некоторых видов работ.

### **Диагностика вероятности наступления банкротства организации**

Для прогнозирования банкротства сельскохозяйственной организации используются различные методики. В качестве примера рассмотрим вероятность наступления банкротства организации с помощью двух методологических подходов: многофакторных моделей (Z-счетов) и системы показателей диагностики банкротства У. Бивера.

Исходными данными для расчётов служат сведения бухгалтерского баланса (Форма № 1) и «Отчёта о прибылях и убытках» (Форма № 2), приведённые далее по тексту.

Расчёт Z-счетов предлагается выполнить, используя двухфакторную и четырёхфакторную модели. Двухфакторная модель имеет вид:

$$Z_2 = -0,3877 + (-1,0736)K_{ТЛ} + 0,0579 + K_{ЗС}$$

где  $Z_2$  – коэффициент прогнозирования банкротства: если  $Z_2 > 0$ , то вероятность банкротства высока, и, наоборот, если  $Z_2 < 0$ , то вероятность банкротства низкая;

$K_{ТЛ}$  – коэффициент текущей ликвидности;

$K_{ЗС}$  – отношение заёмных средств к активам.

Четырёхфакторная модель Z-счёта имеет вид:

$$Z_4 = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4,$$

где  $x_1$  – прибыль от реализации / краткосрочные обязательства;

$x_2$  – оборотные активы / сумма обязательств;

$x_3$  – краткосрочные обязательства / всего активов;

$x_4$  – выручка от реализации / всего активов.

В этой формуле пороговое значение Z-счёта – 0,2.

Расчёт Z-счетов для предприятия представлены в табличной форме (таблица 12.6).

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**

на 31 декабря 2012 г.

Коды

Форма № 1 по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация (орган исполнительной власти)

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

 Вид деятельности Сельское хозяйство

по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности

по ОКОПФ /

ОКФС

по ОКЕИ

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес)

Наименование показателя	Коды	На 31 декабря 2012 г.	На 31 декабря 2011 г.	На 31 декабря 2010 г.
1	2	3	4	5
<b>А К Т И В</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Основные средства	1130	28 063	31 705	31 533
Доходные вложения в материальные ценности	1140	-	-	-
Финансовые вложения	1150	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1160	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1170	6 663	6 663	6 663
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>34 726</b>	<b>38 368</b>	<b>38 196</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	28 296	25 770	22 226
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	603	900	1 153
Дебиторская задолженность	1230	2 445	1 082	3 083
Финансовые вложения	1240	-	-	-
Денежные средства	1250	442	552	1 246
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>31 786</b>	<b>28 304</b>	<b>27 708</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>66 512</b>	<b>66 672</b>	<b>65 904</b>

Наименование показателя	Коды	На 31 декабря 2012 г.	На 31 декабря 2011 г.	На 31 декабря 2010 г.
1	2	3	4	5
<b>П А С С И В</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 164	10 164	10 164
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	8 325	8 325	8 325
Резервный капитал	1360	508	508	508
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	31 901	26 802	23 314
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>50 898</b>	<b>45 799</b>	<b>42 311</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заёмные средства	1410	5 759	8 296	7 785
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	3 642	5 445	7 248
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>9 401</b>	<b>13 741</b>	<b>15 033</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заёмные средства	1510	4 254	4 000	5 703
Кредиторская задолженность	1520	1 959	3 132	2 857
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Резервы предстоящих расходов	1540	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>6 213</b>	<b>7 132</b>	<b>8 560</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>66 512</b>	<b>66 672</b>	<b>65 904</b>

## ОТЧЁТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

за 2012 г.

			Коды
Организация (орган исполнительной власти)			Форма № 2 по ОКУД
Идентификационный номер налогоплательщика			Дата (число, месяц, год)
Вид деятельности <u>Сельское хозяйство</u>			по ОКПО
Организационно-правовая форма/форма собственности			ИНН
			по ОКВЭД
			по ОКОПФ/ ОКФС
			по ОКЕИ

Единица измерения: тыс. руб.  
Местонахождение (адрес)

Наименование показателя	Коды	За 2012 г.	За 2011 г.
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Выручка	2110	37 507	31 910
Себестоимость продаж	2120	(32 837)	(24 177)
Валовая прибыль (убыток)	2100	4 670	7 733
Коммерческие расходы	2210	-	-
Управленческие расходы	2220	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 670	7 733
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	(1 642)	(2 079)
Прочие доходы	2340	3 783	3 290
Прочие расходы	2350	(1 692)	(5 453)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>5 119</b>	<b>3 491</b>
Текущий налог на прибыль	2410	-	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2420	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
Прочее	2460	-	-
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>5 119</b>	<b>3 491</b>

Таблица 12.6 – Прогнозирование банкротства организации с помощью многофакторных моделей (Z-счетов)

Показатели	На начало 2012 года	На конец 2012 года
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Двухфакторная модель</b>		
Коэффициент текущей ликвидности, $K_{ТЛ}$	3,69	4,63
Величина заёмных средств, $ЗС$	20873	15614
Итог актива баланса	66672	66512
Коэффициент прогнозирования банкротства, $Z_2$	-4,33	-5,34
Вывод о вероятности банкротства	$Z_2 < 0$ , то вероятность банкротства низкая	$Z_2 < 0$ , то вероятность банкротства низкая
<b>Четырёхфакторная модель</b>		
$x_1$	1,084	0,752
$x_2$	1,356	2,036
$x_3$	0,107	0,093
$x_4$	0,478	0,564
$Z_4$	0,846	0,770
Вывод о вероятности банкротства	Вероятность банкротства низкая	Вероятность банкротства низкая

Таблица 12.7 – Определение вероятности наступления кризиса по модели У. Бивера

Показатели	На начало 2012 года		На конец 2012 года	
	значение	группа	значение	группа
Коэффициент Бивера	0,45	I	0,702	I
Коэффициент текущей ликвидности	3,69	I	4,63	I
Финансовый левередж	31	I	23	I
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	0,11	I	0,24	I
Экономическая рентабельность	5,2	II	7,6	II

Сельскохозяйственная организация по расчётам показателей за период 2012 года имела следующие результаты: на начало 2012 года входило в первую группу организаций, т.е. финансово-устойчивые, платёжеспособные организации по четырём показателям – коэффициента Бивера коэффициента текущей ликвидности, финансового левереджа и коэффициента покрытия активов чистым оборотным капиталом, по показателю – экономической рентабельности – входило во вторую группу, возможно зарождение начальных признаков финансовой неустойчивости, а также возникновение эпизодических сбоев исполнения обязательств, однако не нарушающих процесс производства. На конец 2012 года ситуация в организации не изменилась.

Выявленные кризисные тенденции и мероприятия по их устранению (ослаблению) представлены в таблице 12.8.

Таблица 12.8 – Основные кризисные тенденции в сельскохозяйственного предприятия

<b><i>Кризисные тенденции</i></b>	<b><i>Мероприятия по их устранению</i></b>
Отсутствие стратегической направленности организации	Создание перерабатывающих производств; приобретение новых высокоурожайных и устойчивых к внешним воздействиям сортов семян, применение новых технологий при производстве продукции растениеводства и животноводства (при сотрудничестве с НИИ); приобретение новой сельскохозяйственной техники; строительство собственного элеватора, теплицы; посадка многолетних плодовых насаждений.
Высокая себестоимость производства сельскохозяйственной продукции	Точное соблюдение технологии возделывания сельскохозяйственных культур; своевременная вакцинация скота; увеличения выращивания собственных кормов; соблюдение всех санитарных норм при выращивании КРС и свиней, замена устаревшей сельскохозяйственной техники (в лизинг).
Текучесть кадров	Повышение заработной платы, заинтересованность работников в результатах деятельности организации (премии, льготы, представление фотографий передовиков на доске почёта и на первой странице сельской (местной) газеты с интервью) и т.д.
Нарушение трудовой дисциплины, хищения продукции	Усиление дисциплины, штрафы, увольнение.

## ТЕМА 14. ВЫЯВЛЕНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

### Практическая ситуация

ФГУП «Южное аэрогеодезическое предприятие» было образовано в 1977 г. Основной задачей предприятия является выполнение всех видов топографо-геодезических, маркшейдерских, кадастровых, землеустроительных и картографических работ. Предприятие владеет многолетним опытом и отлаженными технологиями производства работ для различных отраслей промышленности и сельского хозяйства: автодорожная, нефтегазовая, железнодорожная, электроэнергетическая отрасли, архитектура и градостроительство, землеустройство и кадастр недвижимости, лесное хозяйство. Сегодня ФГУП «Южное аэрогеодезическое предприятие» – это крупнейшее на юге России предприятие, обладающее развитой сетью филиалов, которая позволяет оперативно выполнять весь спектр работ на территории Белгородской, Брянской, Воронежской, Курской, Ростовской областей и других субъектов Российской Федерации. Основные показатели деятельности ФГУП «Южное аэрогеодезическое предприятие» представлены в таблице 14.5.

Таблица 14.5 – Основные показатели деятельности ФГУП «Южное аэрогеодезическое предприятие»

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.
1. Выручка, тыс. руб.	34417	19443	11949
2. Себестоимость, тыс. руб.	22268	15891	13164
3. Прибыль, тыс. руб.	12149	3552	1215
4. Рентабельность, %	54,5	22,3	9,2
5. Среднесписочная численность, чел.	63	57	54
6. Производительность труда, тыс. руб./чел. в год	546,3	341,1	221,2

На протяжении рассматриваемого периода наблюдается снижение выручки от реализации работ в 2,8 раза, рентабельности в 6 раз. Это объясняется снижением объемов работ из-за уменьшения количества заказов. Потребителей не удовлетворяло качество выполнения работ, в связи с чем было принято стратегическое решение о приобретении нового геодезического оборудования и программного комплекса Панорама.

Для ФГУП «Южное аэрогеодезическое предприятие» может быть предложена стратегия, состоящая в «повышении эффективности деятельности организации и усилении её рыночной ориентации путем перехода на новые принципы развития за счет проведения комплекса организационных преобразований в целях обеспечения повышения качества и объемов выполняемых работ и эффективного использования современной геодезической аппаратуры и программных средств».

Для проектирования организационных изменений в рамках предложенной стратегии составлена модель силового поля, изображенная на рисунке 14.4. В качестве основной целевой установки выбрано увеличение объемов работ как наиболее важный показатель для деятельности НФ ФГУП «Южное аэрогеодезическое предприятие». В настоящее время количество продвигающих сил равно количеству противодействующих сил, в связи с чем нельзя ожидать быстрого поступательного в желаемом направлении. Для обеспечения реализации стратегии необходимо провести комплекс организационных изменений, направленных на ликвидацию или ослабление противодействующих сил. Предлагаемые изменения можно условно разделить на две группы: технологические и организационно-управленческие. К технологическим относятся изменения, направленные на повышение информационной безопасности ФГУП «Южное аэрогеодезическое предприятие». Организационно-управленческие изменения предполагают внесение корректив в существующую организационную структуру управления – создание должности специалиста по маркетингу. Его деятельность будет направлена на улучшение позиционирования ФГУП «Южное аэрогеодезическое предприятие» и активный поиск заказчиков, позволит повысить рыночную ориентацию филиала. Для ликвидации противодействующей силы «Недостаточная квалификация» сотрудников необходимо разработать мероприятия по повышению квалификации сотрудников, работающих с новой геодезической аппаратурой и программными продуктами.



## ТЕМА 15 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ

### Практическая ситуация

ЗАО «Племзавод» является крупным многоотраслевым хозяйством, которое занимается скотоводством, овощеводством и садоводством. На долю продукции животноводства приходится 53 % выручки от реализации продукции, а на долю растениеводства – 47 %. Показатели деятельности ЗАО «Племзавод» представлены в таблице .

Таблица – Показатели деятельности ЗАО «Племзавод»

Показатели	Годы		
	1	2	3
1	2	3	4
Общая земельная площадь, га	21628	21628	21628
Поголовье КРС, головы			6670
в том числе коровы, головы			2500
Рентабельность в целом, %	33,60	28,64	34,16
Рентабельность растениеводства, %	56,15	23,05	37,95
Рентабельность животноводства, %	33,22	34,45	30,38
Рентабельность производства молока, %	31,6	49,5	34,4
Рентабельность (убыточность) производства мяса КРС, %	-12,4	14,6	7,87

На основе SWOT – анализа была разработана корпоративная стратегия для ЗАО «Племзавод», которая заключается в укреплении конкурентной позиции организации на основе повышения эффективности племенного скотоводства, и деловая стратегия для животноводства: «Повышение рентабельности животноводства путём модернизации животноводческих ферм, направленной на повышение интенсивности использования животных, при экономически и зоотехнически целесообразных трудовых, материальных и энергетических затратах, обеспечивающих надёжность производства».

Требуется построить стратегическую карту для стратегии животноводства.

