

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Мичуринский государственный аграрный университет»

Кафедра финансов и бухгалтерского учета

УТВЕРЖДЕНЫ

Решением Учебно-методического совета
университета протокол № 4
от «22» декабря 2022 г.

Кейс-задания для практических занятий
по дисциплине (модулю)

«Основы стратегического анализа»

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) Бухгалтерский учет, анализ и аудит в АПК

Мичуринск– 2022

Автор: доцент кафедры финансов и бухгалтерского учета, к.э.н. Попова В.Б.

Рецензент: доцент кафедры экономики и коммерции, к.э.н. Климентова Э.А.

Кейс- задания для практических занятий переработаны и дополнены.

Кейс- задания для практических занятий рассмотрены на заседании кафедры финансов и бухгалтерского учета ФГБОУ ВО Мичуринский ГАУ протокол №4 от 16 декабря 2022 г.

Кейс -задания для практических занятий рассмотрены и одобрены на заседании учебно-методической комиссии Института экономики и управления ФГБОУ ВО Мичуринский ГАУ протокол №4 от 20 декабря 2022 г.

Кейс-задания для практических занятий утверждены Решением Учебно-методического совета ФГБОУ ВО Мичуринский ГАУ протокол №4 от 22 декабря 2022 г.

Кейс-задания для практических занятий по дисциплине (модулю) «Основы стратегического анализа» для обучающихся направления подготовки 38.03.01 Экономика направленность (профиль) Бухгалтерский учет, анализ и аудит в АПК

© Мичуринский государственный аграрный университет, 2022

Содержание

Введение	4
Кейс 1. SWOT-анализ	5
Кейс 2. PEST –анализ в оценке макросреды	13
Кейс 3. Модель «Пять сил» М. Портера в оценке микросреды	30
Кейс 4. ADL – матрица в отраслевом анализе	
Кейс 5. БКГ-матрица в портфельном анализе	35
Список рекомендуемой литературы	43

Введение

Кейс – метод (метод case-study) или метод конкретных ситуаций – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов). Метод относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

При изучении дисциплины «Основы стратегического анализа» используются кейс-задания – учебные конкретные ситуации, специально разрабатываемые на основе фактического материала с целью последующего разбора на учебных занятиях. В ходе разбора ситуаций обучающиеся учатся действовать в «команде», проводить анализ и принимать управленческие решения.

Основная задача практического кейса заключается в том, чтобы детально и подробно отразить производственную ситуацию. Учебное назначение такого кейса сводится к тренингу обучаемых, закреплению знаний, умений и навыков поведения (принятия решений) в данной ситуации.

Сюжетная часть кейса представляет собой описание ситуации, содержащее информацию, позволяющую понять окружение, при котором развивается ситуация, с указанием источника получения данных:

- наличие реально существующей ситуации, на основе которой разработан кейс;

- название организации, название продукции, описание продукции, ее особенности;

- имена и должности главных персонажей;

- описание состояния рынка в данной области (продукты, потребители, производство, распределение и т.п.); разбор главных конкурентов (их стратегии, позиции на рынке, политика маркетинга и распределения);

- общее состояние дел в организации, ее слабые и сильные стороны; дилеры и партнеры; управленческая стратегия; организационные отношения; ключевые фигуры в управленческой группе; производственные операции, продукты и процессы; финансовое положение организации; маркетинговая информация; взаимодействие работников.

Решение кейсов рекомендуется проводить в 5 этапов:

Первый этап – знакомство с ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап – анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап – решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Кейс 1. SWOT- анализ

Используя имеющуюся информацию о сельскохозяйственном предприятии ООО «Агроном», составить базовый SWOT-анализ.

Исходные данные

ООО выращивает овощи открытого грунта без орошения (1360 га), зерновые культуры (2290 га), семена подсолнечника 3-х элитных сортов (3510 га), а также производит — нерафинированное подсолнечное масло, муку.

В регионе производством овощей занимаются еще два хозяйства; зерна – 15 хозяйств; семян подсолнечника – 10 хозяйств, из них 2 – элитных сортов.

Производственная себестоимость 1 ц. сельскохозяйственной продукции в среднем на 8 % ниже, чем у региональных конкурентов.

Продукция хозяйства имеет 5 наград регионального значения и 1 награду федерального значения за качество.

Находится в 4 и 20 километрах от районного и областного центра, связь с которым осуществляется по дороге с твёрдым покрытием республиканского значения. В 3-х км расположена железнодорожная станция.

Расположено местности с умеренно-континентальным климатом, характеризуемым жарким летом и холодной зимой. Господствуют юго-восточные суховейные ветры. Почвенный покров на пашне представлен черноземами тяжелого суглинистого механического состава.

Ресурсный потенциал хозяйства представлен земельными угодьями площадью 9360 га, из которых 7956 га –сельскохозяйственные, трудовыми ресурсами численностью 164 человек, основными средствами стоимостью 380820 тыс. руб., оборотными средствами стоимостью 170980 тыс. руб. Обеспеченность средствами производства составляет 90%. Степень износа техники и оборудования 65%. Собственные источники финансирования деятельности организации – 90% от общей суммы имущества. Банковские кредиты не используются из-за высоких процентных ставок. Дебиторская задолженность – 205 540 тыс. руб.

Среднемесячная заработная плата работников – 18900 руб.; среднемесячная начисленная номинальная заработная плата работников в среднем по экономике региона – 26 860 руб., среднемесячная начисленная номинальная заработная плата работников по отрасли – 24890 руб. 35% работников имеют высшее образование, 60% - среднее профессиональное (специальное) образование, 5 % - начальное профессиональное образование. Текучесть кадров – 20%.

Органами управления ООО являются общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор. Организационная структура организации включает следующие подразделения: отдел кадров, бухгалтерия, складское хозяйство (в том числе овощехранилища со специальным оборудованием),

цех овощеводства, цех полеводства, цех механизации и энергоснабжения, мельница, маслобойня.

Поставщиками материально-технических ресурсов являются 20 организаций, из которых с 13-тью существуют многолетние договорные отношения.

Выручка от продажи продукции 19 млн. 700 тыс. руб., коммерческая себестоимость проданной продукции – 15 млн. 540 тыс. руб. 70% выручки приходится на август -ноябрь месяц. Цены дифференцируются по сезонам года, действует система скидок.

Сведения об ассортименте продаваемой продукции, ценах и скидках публикуется в местной газете 1 раз в месяц.

Постоянными покупателями сельскохозяйственной продукции являются 3 сельскохозяйственных организации (зерно, подсолнечник); консервный завод (овощи), обслуживающий 2 соседних области; мукомольная компания (зерно), детская больница (овощи), расположенные на территории региона. На долю региональных покупателей приходится 80% от стоимостного объема продаж. Подсолнечное масло и мука реализуется работникам хозяйства и местному населению. Также предприятие в течение последних 5 лет имеет на рынке одну постоянно функционирующую стационарную точку по продаже подсолнечного масла путем розлива в обычные полиэтиленовые бутылки любой емкости.

Методические указания:

1. Определить сильные и слабые стороны сельскохозяйственной организации.

а) составить перечень параметров, по которому будет оценено предприятие, сгруппировав их по отдельным видам;

б) по каждой группе определить параметры, которые являются сильной, а какие - слабой стороной.

1. *Организация, менеджмент* (уровень образования и квалификации работников, уровень и заработной платы, взаимодействие между структурными подразделениями и т.п.)

2. *Производство* (оценка объемов, степени освоенности и обеспеченности ресурсами, качество и степень износа средств производства, *качество* выпускаемой продукции, себестоимость продукции, количество и надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

3. *Финансы* (равномерность поступления денежных средств в течение года, рентабельность производства, финансовая устойчивость организации, доступность заемного капитала, своевременность расчетов с покупателями и поставщиками и т.п.)

4. *Инновации* (частота внедрения новых видов продукции, степень их новизны, применение современных технологий и т.п.)

5. *Маркетинг* (наличие маркетингового отдела, количество крупных постоянных клиентов, известность продукции организации на региональном рынке и за его пределами, уровень цен, наличие и многообразие рекламы,

возможность торговать продукцией круглый год, возможность доставки продукции покупателям, внешний вид продукции, продажа фасованной продукции, идентификация (указание на принадлежность организации) продукции и т.п.).

Таблица 1 – Сильные и слабые стороны ООО «Агроном»

Группы	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация, менеджмент		
Производство		
Финансы		
Инновации		
Маркетинг		

На следующем этапе надо провести проверку важности выбранных сильных и слабых сторон, возможностей с учетом их влияния на удовлетворенность покупателей и объем прибыли организации (таб.2 и 3).

Таблица 2 – Оценка важности сильных сторон организации

№	Сильная сторона	Повышает ли сильная сторона удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Повышает ли сильная сторона прибыль организации (если да, ставьте «+»)	Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов (если да, ставьте «+»)

Таблица 3 – Оценка важности слабых сторон организации

№	Слабая сторона	Снижает ли слабая сторона удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Снижает ли слабая сторона прибыль организации (если да, ставьте «+»)

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон организации:

а) составить перечень параметров, по которому будет оцениваться рыночная ситуация;

б) по каждому параметру определить, что является возможностью, а что - угрозой для данной организации.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующие параметры, сгруппированы по видам:

1. *Спрос и предложение* (емкость *рынка*, структура спроса и предложения на продукцию организации, зависимость спроса и предложения от времени года и т.п.)

2. *Конкуренция* (наличие и количество региональных, федеральных и импортных конкурентов, наличие на рынке продукции известных брендов, наличие на рынке товаров-заменителей, расширение ассортимента выпускаемой продукции, и т.п.)

3. *Сбыт* (открытие новых торговых точек, улучшение внешнего вида товара, расширение рынков сбыта, усиление рекламных акций, условия реализации продукции покупателям и т.п.)

4. *Экономическая ситуация* (рост рентабельности, привлечение инвестиций, расчетные взаимоотношения с контрагентами, изменение покупательской способности потребителей, уровень инфляции, налоговая политика государства, наличие государственной помощи, увеличение затрат в связи с модернизацией производства и т.п.)

5. *Политические и правовые факторы* (уровень политической стабильности в стране, изменение законодательства, регулирование отрасли со стороны государства, введение правовых норм, повышающих затраты на существование в отрасли и т.п.)

6. *Социальная обстановка* (увеличение уровня заработной платы, предоставление социального пакета, привлечение рабочей силы из других населенных пунктов, вероятность перехода квалифицированных работников к конкурентам, поиск работы в других регионах, крупных городах, численность и половозрастная структура населения региона и т.п.)

7. *Природные и экологические факторы* (климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды и т.п.)

Далее, как и в первом случае, заполняется таблица (таб. 4): в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий - существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром.

Таблица 4 – Возможности и угрозы ООО «Агроном»

Группы	Возможности	Угрозы
Спрос и предложение		
Конкуренция		

Сбыт		
Экономическая ситуация		
Политические и правовые факторы		
Социальная обстановка		
Природные и экологические факторы		

На следующем этапе надо провести проверку важности выбранных возможностей с учетом их влияния на удовлетворенность покупателей и объем прибыли организации (таб.5 и 6).

Таблица 5 – Оценка важности возможностей организации

№	Возможности	Может ли возможность повысить удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Может ли возможность повысить прибыль организации (если да, ставьте «+»)	Существуют ресурсы на реализацию возможности (если да, ставьте «+»)

Таблица 6 – Оценка важности угроз организации

№	Угрозы	Может ли угроза снизить удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Может ли угроза снизить прибыль организации (если да, ставьте «+»)	Угроза возникнет в течение 5 лет? (если да, ставьте «+»)

В итоговом рейтинге сильных и слабых сторон, возможностей и угроз остаются только те параметры, которые получили ответ "да" на все заданные вопросы. Обычно их формируют в количестве 3-4 событий. Они включаются в матрицу SWOT –анализа.

Таблица 7 – Матрица SWOT –анализа ООО «Агроном»

	Возможности	Угрозы
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
Сильные стороны	СВ	СИУ
1.		
2.		

3.		
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ
1.		
2.		
3.		
4.		

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяют ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1.(СИВ) Какими возможностями можно воспользоваться, используя те или иные сильные стороны организации?

(СИУ) За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать те или иные существующие угрозы?

(СЛВ) Какие слабые стороны организации могут помешать воспользоваться теми или иными возможностями?

(СЛУ) Какие слабые стороны могут усугубить те или иные угрозы?

Результаты SWOT –анализа служат основанием для составления плана действий по дальнейшему развитию организации.

Таблица 8 – Основные стратегические направления развития организации

Мероприятие	Цель	Срок выполнения	Необходимый бюджет

Кейс 2. PEST -анализ при оценке макросреды

Используя имеющуюся информацию о регионе и отрасли, в которых функционирует сельскохозяйственное предприятие, провести его PEST – анализ с точки зрения стратегического менеджера.

Методические указания:

PEST – анализ заключается в последовательном описании факторов четырех групп: политических (P), экономических (E), социальных (S) и технологических (T). С учетом специфики отрасли, в которой функционирует предприятие, целесообразно рассмотреть также группу экологических (природно- географических) факторов.

Работа выполняется в два этапа: на первом определяется степень влияния факторов на деятельность организации по девятибалльной системе (таб.1), а на втором – вероятность их влияния по пятибалльной системе оценок (таб. 2).

Качественная оценка степени влияния на предприятие	
сильное	8-9
значительное	6-7
умеренное (среднее)	5
слабое	3-4
очень слабое	1-2

Качественная оценка вероятности влияния	
высокая	4-5
средняя	2-3
низкая	1

Результатом PEST – анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для организации в прогнозируемом периоде.

Таблица 1– Оценка степени влияния факторов макросреды на предприятие

Факторы	Описание	Направление влияния (+,-)	Качественная оценка степени влияния на предприятие	Оценка (по 9-ти балльной шкале)
1. ПОЛИТИЧЕСКИЕ				
Государственное регулирование отрасли				
Государственная поддержка отрасли				
Налоговая политика				
Уровень политической стабильности в регионе				
Внешнеэкономическое сотрудничество				
Степень обязательности правовых норм				

2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ				
Общая характеристика экономической ситуации в регионе				
Место отрасли в экономике региона				
Темпы роста инфляции				
Уровень доходов населения				
Процентные ставки и кредитно-денежная политика				
Платежеспособность спроса				
Цены и тарифы на необходимые ресурсы				
Инвестиционная привлекательность и активность региона и отрасли				

Институциональные особенности отрасли				
Темпы экономического роста в отрасли				
Финансовые результаты деятельности отрасли				
Наличие вертикальной интеграции в отрасли (между сельхозпроизводителями, переработчиками сельхозпродукции, торговыми сетями и отраслями, обслуживающими сельское хозяйство)				
3. СОЦИАЛЬНЫЕ				
Темп роста и мобильности населения				

Демографическая структура населения				
Социальные программы в отрасли				
Общая ситуация на рынке труда				
Уровень безработицы				
Уровень образования				
Профсоюзная деятельность				
Наличие квалифицированных кадров в отрасли				
4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ				
Инновационная деятельность в регионе и отрасли				
Инженерная инфраструктура				
Развитие интенсивных технологий в производстве сельскохозяйственной				

продукции				
Ускорение информационного прогресса				
Тенденции появления новых видов продукции в отрасли				
Техническая оснащенность в отрасли				
Обновление материально-технической базы				
5. ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ (ПРИРОДНО-ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ)				
Климатические условия				
Географическое положение				

Административно-территориальное устройство		-		
Размер населенных пунктов				
Сезонность				
Обеспечение экологического контроля				
Возможность производства экологически чистой продукции				
Ухудшение экологической обстановки				

Таблица 2– Результаты PEST – анализа организации

	Факторы с сильным и значительным влиянием	Качественная оценка вероятности влияния на предприятие	Оценка (по 5-ти балльной шкале)	Возможные ответные меры (для факторов с высокой и средней степенью вероятности влияния)
P				
E				
S				
T				
E				

Исходные данные

Географическое положение региона. Тамбовская область образована 27 сентября 1937 года. Протяженность территории с севера на юг составляет около 250 км, с запада на восток – чуть больше 200 км. Занимаемая площадь – 34,5 тыс. кв. км. Административным центром является г. Тамбов, расположенный в 480 км от Москвы. Область граничит с Рязанской, Пензенской, Саратовской, Воронежской и Липецкой областями. Общая протяженность границы составляет 1132 км. С 2000 г. область входит в состав Центрального федерального округа, и площадь её территории составляет 5,3 и 0,2% территории соответственно ЦФО и России. Это 9-е место среди областей, входящих в ЦФО. На территории области на 1 января 2013 г. находится 309 муниципальных образования, из которых 7 имеют статус городского округа, 23 – муниципального района, 266 и 13 имеют статусы сельского и городского поселения, соответственно. Среди городов региона – Мичуринск – наукоград федерального значения, специализирующийся на агропромышленных технологиях.

Область расположена в лесостепной зоне в центре Восточно-Европейской (Русской) равнины, в умеренных климатических условиях: теплое лето (средняя температура июля – плюс 19,4 градуса Цельсия), зима умеренно-холодная (средняя температура января – минус 10,2 градуса Цельсия). Годовое количество осадков колеблется от 322 до 807 мм, при норме – 546 мм. Почвенный покров области представлен, в основном, черноземными почвами глинистого и тяжелосуглинистого механического состава. Водные ресурсы представлены поверхностными и подземными водными объектами. К поверхностным водным объектам относятся 1400 рек и ручьев, 900 прудов и водохранилищ, 300 небольших озер. Наиболее крупными являются реки Цна, Ворона, Воронеж, Матыра.

Тамбовская область расположена в центре России и имеет все преимущества центральности и предпосылки для развития транспортных систем, обеспечивающих межрегиональный и международный транзит (страны СНГ, Азия, Западная Европа).

По территории области проходят основные железнодорожные магистрали: на Мичуринском направлении Юго-Восточной железной дороги – филиала ОАО «РЖД» (Москва – Саратов – Алма-Ата), на Моршанском направлении Куйбышевской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» (Москва – Ташкент) и ряд дорог, имеющих региональное значение (Тамбов – Новороссийск, Астрахань – Мурманск, Астрахань – Москва, Саратов – Санкт-Петербург, Москва – Пенза).

Через территорию области проходит основная федеральная автомагистраль М-6 «Каспий» (Москва – Тамбов – Волгоград – Астрахань) протяженностью 239 км и три прочие дороги федерального значения.

Природные условия. Тамбовская область расположена в центральной части Окско-Донской равнины (высота до 219 м). Главные реки: реки бассейнов Волги (Цна) и Дона (Воронеж, Ворона). Климат умеренно континентальный; средняя температура января -11 градусов,

средняя температура июля +20 градусов; количество осадков – около 500 мм в год. На территории области преобладают черноземные почвы. Растительность – степи (большой частью распаханные); сохранились участки лесов (сосна, дуб, береза, осина, ольха, ясень).

Земельный фонд области включает более 3,4 млн. га. Преобладают сельскохозяйственные угодья (2,7 млн. га или 78,9% в земельном балансе области) и земли лесного фонда (0,3 млн. га). Земли запаса составляют 0,075 млн. га (2,5%). Почвы представлены в основном черноземами, на их долю приходится порядка 87% от общей площади сельскохозяйственных угодий

В структуре сельскохозяйственных угодий 55% занято посевами зерновых и пропашных культур, остальные площади заняты кормовыми угодьями (сенокосами и пастбищами), многолетними насаждениями (сады), а также лесополосами сельскохозяйственного назначения.

Посевные площади составляют более 1,5 млн. га. В структуре посевных площадей преобладают зерновые и технические культуры, занимая более 90% - это самый большой показатель в ЦФО. За последнее десятилетие существенно возросла интенсивность использования посевных площадей. С 2000 года до настоящего времени в 2 раза увеличились площади, занимаемые сахарной свеклой, на 50% увеличился клин подсолнечника. Доля зерновых культур увеличилась с 53 до 60%, а доля площадей, занятых картофелем и овощами, сократилась. Среди прочих велико значение посевов кормовых культур.

Демографическая ситуация в Тамбовской области неблагоприятная, как в сравнении с Российской Федерацией в целом, так и по отношению к другим регионам Центрального федерального округа. Наблюдаются устойчивая депопуляция и старение населения, усиливающие демографическую нагрузку на людей в трудоспособном возрасте. Численность населения Тамбовской области составляет 1075,748 тыс. человек (47 место в РФ и 13 место в ЦФО), или 0,76% от общего населения страны. Численность населения региона в течение многих лет сокращалась; с начала 2010-х гг. темпы падения численности населения замедлились. Тамбовская область относится к числу густонаселенных территорий страны, хотя в Центральном Черноземье (Белгородская, Воронежская, Курская и Липецкая области) имеет самую низкую плотность населения – 31,7 чел. на 1 кв. км. Территория заселена относительно равномерно, с повышенной плотностью населения в четырех районах, расположенных вдоль основной оси расселения – железной дороги и трассы М6: Первомайском, Мичуринском, Тамбовском и Жердевском.

По числу сельских населенных пунктов лидирует категория с численностью населения от 200 до 500 чел. Средний размер СНП составляет 275 чел., что значительно выше, чем в нечерноземных регионах ЦФО. Данный фактор становится конкурентным преимуществом области в реализации инвестиционных проектов в сельском хозяйстве, лучше обеспеченных трудовыми ресурсами, чем в регионах с мелконаселенным сельским расселением. Современные особенности системы сельского

расселения связаны с историческими и природными факторами: специализацией на сельском хозяйстве, формированием системы расселения в рамках речных долин как основных планировочных осей, распространением черноземных почв и др. Густота сети СНП повышается с северо-запада и центра к востоку и юго-востоку области. Пониженная густота сельских населенных пунктов в центре и на северо-западе области обусловлена значительной концентрацией населения в крупнейших населенных пунктах – транспортных узлах.

Возрастной состав постоянного населения характеризуется сокращением доли детей в возрасте до 15 лет и ростом доли пожилых людей в возрасте 65 лет и старше. Наблюдается высокая смертность мужского населения в возрасте старше 65 лет. Основной тенденцией изменения возрастного состава является старение населения. Доля лиц старше трудоспособного возраста составляет 26,6% - один из самых высоких показателей в ЦФО (после Рязанской и Тульской областей). С этим связан высокий уровень демографической нагрузки и бюджетных расходов на социальное обслуживание пенсионеров. Средний возраст населения превышает 40 лет. Соотношение мужчин и женщин несколько выше среднероссийского показателя: на 1000 мужчин приходится 1182 женщины (1187 для ЦФО; 1163 для РФ). Показатель ожидаемой продолжительности жизни вырос за последние пять лет с 67,9 до 70,6 лет. Этот показатель для Тамбовской области не имеет существенных отличий от российского значения.

Доля городского населения самая низкая среди регионов ЦФО (59,1%). Городское население сосредоточено в 8 городах и 12 поселках городского типа. Наибольшими по людности городами области являются административный центр крупный город Тамбов – 280,2 тыс. чел. и средний город Мичуринск – 98,8 тыс. чел. Города Рассказово, Моршанск, Котовск, Уварово, Кирсанов и Жердевка, имеющие численность населения менее 50 тыс. чел, относятся к категории малых. Большинство городов теряют население в течение последних десятилетий в соответствии с общероссийской тенденцией.

Коэффициент фондов (соотношение денежных доходов 10% наиболее и 10% наименее обеспеченных групп населения) в области вырос с 11,7 до 15,0 раз. В России и во всех регионах Центрального федерального округа коэффициент фондов выше предельно-критического значения.

Индекс концентрации доходов (коэффициент Джини) также увеличился во всех регионах ЦФО, что свидетельствует о росте неравенства в распределении денежных доходов.

В последние годы в Тамбовской области прослеживается положительная динамика снижения доли населения с доходами ниже региональной величины прожиточного минимума. При пороговом значении доли населения «за чертой бедности» 7-10%, в Тамбовской области она снизилась с 16,9% до 10,7%.

Соотношение среднедушевого дохода с величиной прожиточного минимума дает характеристику покупательной способности денежных доходов населения, т.е. количество товаров или услуг, которое можно приобрести на величину среднедушевого денежного дохода. В Тамбовской области произошло повышение платежеспособности населения с 2,4 до 3,4 (при пороговом значении 3,5).

Рынок труда. Численность экономически активного населения в возрасте 15-72 лет в Тамбовской области составляла 536,2 тыс. человек, из которых 510,1 тыс. человек (95,1%) классифицировались как занятые экономической деятельностью и 26,1 тыс. человек (4,9%; в РФ- 5,5%) – как безработные с применением критериев МОТ. Количество занятых в отрасли сельского хозяйства составило 246526 чел. Основной тенденцией на рынке труда в последние годы стало стабильное сокращение численности занятых в экономике области.

Уровень общей безработицы в городской местности – 4,2%, в сельской – 5,8%. Уровень официально зарегистрированной безработицы – 1,0%. Средняя продолжительность безработицы в области на конец 2012 г. составила 5,6 месяца. Модальной группой в совокупности безработных области по возрасту являются лица 20- 29 лет. Среди 18 регионов ЦФО Тамбовская область занимает 11 место по уровню общей безработицы и 7-10 место по уровню зарегистрированной безработицы (ранжирование по возрастанию).

Почти 57% в структуре занятых области приходится на работников предприятий и организаций, где трудилось 288,5 тыс. человек, из них 220,1 тыс. человек (76,3%), на крупных и средних организациях. Наибольшая доля работников сосредоточена на организациях частной формы собственности и в таких видах экономической деятельности как торговля, обрабатывающие производства и сельское хозяйство.

Доля занятого населения, имеющего высшее профессиональное образование, составляет 21,1%, среднее профессиональное – 28,6%, начальное профессиональное – 13,7%. Таким образом, кадровый потенциал области довольно высок. Однако в депрессивных сельских районах наблюдается потеря квалификации трудоспособным населением.

Одной из ключевых проблем рынка труда области остается сокращение численности и доли занятых в реальном секторе экономики. Быстрее других уменьшалось число занятых в сельском хозяйстве – в 3,5 раза за последние 15 лет.

Среднемесячная номинальная начисленная заработанная плата работников предприятий и организаций в Тамбовской области составляет 61% от среднероссийского уровня и 50% от среднего уровня Центрального федерального округа. В одной из базовых отраслей экономики региона – сельском хозяйстве – заработки работников остаются на уровне 88% от среднеобластного уровня.

Инновации. Исходя из Генеральной цели социально-экономического развития области до 2020 года, цель инновационного развития Тамбовской

области состоит в следующем: достижение долгосрочной конкурентоспособности региона (на внутренних и внешних рынках) за счет его превращения в одного из лидеров инновационного развития ЦФО. Тамбовская область обладает высоким научным потенциалом. Научные исследования ведутся в 23 крупных и средних организациях, в их числе: Всероссийский научно-исследовательский институт садоводства им. И.В. Мичурина, Всероссийский НИИ генетики и селекции плодовых растений им. И.В. Мичурина. Осуществляется подготовка специалистов в 6 государственных высших учебных заведениях (из них 3 университета), 51 учебном заведении среднего и начального профессионального образования.

В регионе действуют бизнес-инкубаторы: Бизнес-инкубатор «Иноватика» ТГТУ; Бизнес-инкубатор МичГАУ; Студенческий бизнес-инкубатор ТГУ имени Г. Р. Державина; Тамбовский инновационный бизнес-инкубатор.

Перспективным направлением является организация сетевого взаимодействия бизнеса, научно-исследовательских организаций и учреждений профессионального образования области по принципу профильных образовательно-научных комплексов. Реализуется механизм технологических платформ, в котором наука, государство, бизнес и потребители вырабатывают общее видение перспектив разработки, внедрения и использования инновационных технологий.

Разрабатываемая с привлечением ФГБОУ ВО «Мичуринский государственный аграрный университет» (координатор проекта от Тамбовской области) технологическая платформа «Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности АПК – продукты здорового питания» при рациональном менеджменте выступит драйвером инновационного процесса. В проекте по развитию технологической платформы задействовано 20 вузов и более 90 союзов и ассоциаций, а также крупных компаний.

Экономика. Основную долю в структуре ВРП области занимают оптовая и розничная торговля, сельское хозяйство, промышленность, строительство. Основными отраслями промышленности Тамбовской области являются: машиностроение (химическое машиностроение, производство текстильного, гальванического оборудования, подшипников, изделий электротехнической промышленности, приборов, комплектующих деталей, запчастей к автомобилям и тракторам, оборудования для железнодорожного транспорта); химическая промышленность (производство асбестовых и резинотехнических изделий, красителей, лаков, пластмассовых изделий, ферментов, минеральных удобрений).

В сумме на все отрасли реального сектора экономики приходится 27-30% всего валового продукта, что является достаточно низким показателем. В динамике данный показатель имеет тенденцию к сокращению. Для всех экономикообразующих отраслей региона было характерно сокращение производства и оборота в 2009 г. и 2010 г., когда их функционирование происходило в сложной экономической ситуации, связанной с финансово-

экономическим кризисом и последствиями аномальных природно-климатических условий. Негативное влияние финансово-экономического кризиса в наибольшей степени сказалось на деятельности организаций розничной и оптовой торговли, а действие природных катаклизмов – на деятельности организаций сельского хозяйства и строительства. Однако область сохранила положительную динамику производства и объема оборота, работ и услуг по всем отраслям.

Сельское хозяйство области. В селе проживает 47,9% населения области. Доля сельского хозяйства в валовом региональном продукте составляет около 15-17 %. Область обеспечивает потребности населения в продуктах питания и осуществляет вывоз продовольствия за пределы области. В сельском хозяйстве Тамбовской области функционируют 286 сельскохозяйственных предприятий, 276 тыс. личных подсобных хозяйств граждан, 2452 крестьянских (фермерских) хозяйств.

В качестве специализации в отрасли, в первую очередь, выделяется производство зерна, сахарной свеклы и масличных культур. Животноводство области специализируется на разведении крупного рогатого скота молочно-мясного направления, свиней, овец и птицы. Коэффициент специализации Тамбовской области в сельском хозяйстве – 4,65, что указывает на глубокую специализацию в данной отрасли производства. Коэффициент душевого производства сельскохозяйственной продукции – 1,93, указывает на то, что во внутригосударственном разделении труда область специализируется на производстве сельскохозяйственной продукции.

Ежегодно растут темпы обновления сельхозтехники, в том числе за счет государственной поддержки через ОАО «Росагролизинг». Тенденция к увеличению зафиксирована по всем видам сельхозтехники, повысился показатель энергообеспеченности.

Степень износа основных фондов составляет 45,3%, а удельный вес полностью изношенных от общего объема основных фондов данного вида деятельности – 11,5%.

Развитие сельского хозяйства региона, как и страны в целом, в последние годы происходило в сложных экономических и природно-климатических условиях, связанных с финансово-экономическим кризисом и длительной аномальной жарой и засухой. Однако область сохранила положительную динамику сельскохозяйственного производства, опережая при этом общероссийский уровень.

Тип динамики большинства видов сельскохозяйственной продукции в анализируемый период характеризуется как замедление снижения, что в условиях объективных причин сокращения объемов продукции отражает позитивные тенденции развития сельскохозяйственного производства в регионе.

Средний размер прибыли до налогообложения, получаемый сельскохозяйственными организациями области за год составляет 2,5 млрд. рублей и характеризуется тенденцией к росту. Доля прибыльных

сельскохозяйственных организаций в общем числе составляет с средним 86,2 % при плановых значениях 80%.

Государственное регулирование отрасли. Развитие отрасли в целом по стране регулируется приоритетным национальным проектом «Развитие АПК», Федеральным законом «О развитии сельского хозяйства» от 29 декабря 2006г. № 264–ФЗ, Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, Федеральным законом от 9 июля 2002 г. № 83-ФЗ «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей», Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации, Концепцией долгосрочного развития сельских территорий и др.

Тамбовская область является участником федеральных целевых программ и государственных программ.

Государственная поддержка отрасли осуществляется путем предоставления субсидий на поддержку племенного животноводства, на возмещение части затрат сельскохозяйственных товаропроизводителей на 1 литр (килограмм) реализованного товарного молока, на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях, и займам, полученным в сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативах, на возмещение части затрат сельскохозяйственных товаропроизводителей на уплату страховых премий по договорам сельскохозяйственного страхования, на поддержку отдельных подотраслей растениеводства, на возмещение части затрат крестьянских (фермерских) хозяйств, включая индивидуальных предпринимателей, при оформлении в собственность используемых ими земельных участков из земель сельскохозяйственного назначения, на возмещение части затрат по наращиванию маточного поголовья овец и коз, поголовья северных оленей, маралов и мясных табунных лошадей, на возмещение части затрат, связанных с поддержкой сельскохозяйственных товаропроизводителей, осуществляющих производство свинины, мяса птицы и яиц, в связи с удорожанием приобретенных кормов.

Инвестиции. Одним из наиболее известных и авторитетных рейтингов, оценивающих инвестиционный климат регионов – ежегодный доклад рейтингового агентства «ЭКСПЕРТ РА». Для оценки привлекательности регионов используются две ключевые категории: инвестиционный потенциал и инвестиционный риск. Тамбовской области в рейтинге присвоен индекс 3А1 (Пониженный потенциал - минимальный риск), она занимает 56-е место среди регионов России по потенциалу и 6-е место – по риску. Наибольший потенциал – инновационный и инфраструктурный, по которым показатели области выше среднероссийских. Наименьший инвестиционный риск Тамбовской области – управленческий (3 место в Российской Федерации), наибольший – финансовый и криминальный (38 место).

Тамбовская область относится к регионам «третьей волны» инвестиций и является одним из лидеров ЦФО по привлечению инвестиций.

В области приказом управления сельского хозяйства Тамбовской области утверждены План содействия импортозамещению и План реализации инвестиционных проектов по импортозамещению в агропромышленном комплексе Тамбовской области на среднесрочную перспективу. На территории региона действует 26 инвестиционных проектов в сельском хозяйстве, 90% которых направлена на развитие животноводства. Средства инвесторов направлялись на строительство животноводческих комплексов по производству свинины и птицы, убойных пунктов, молочных комплексов, а также элеваторных мощностей по хранению и переработке зерна.

Объем инвестиций в основной капитал, включая собственные средства, по полному кругу субъектов хозяйствования в сфере АПК находится на уровне 34,148 млрд. руб.

Объем продукции сельского хозяйства в фактически действовавших ценах равняется 93,5 млрд. руб., что составляет 2,2% валовой сельскохозяйственной продукции Российской Федерации и 8,5% сельскохозяйственной продукции Центрального федерального округа. Среди областей ЦФО Тамбовская область по доле валовой продукции сельского хозяйства, произведенной хозяйствами всех категорий, занимала 4 место.

В области сложилась институциональная структура сельскохозяйственного производства, при которой 66,6% продукции в стоимостном выражении производится сельскохозяйственными организациями. К числу основных сельхозтоваропроизводителей относятся также личные подсобные хозяйства, удельный вес которых в общем объеме производства равняется 22,7%. Доля аграрного производства в фермерском и индивидуальном секторе соответственно составляет 10,7%.

В отраслевой структуре сельскохозяйственного производства области 57% приходится на продукцию растениеводства и соответственно 43% - на продукцию животноводства. Отраслевая структура производства продукции сельского хозяйства имеет отличия у различных категорий товаропроизводителей. Продукция растениеводства составляет в сельскохозяйственных организациях 60% , в ЛПХ – 41,5%, в КФХ и ИП – 82% от общего объема аграрного производства в соответствующей категории хозяйств региона.

В качестве отраслей специализации растениеводства выделяются зерновое производство, возделывание сахарной свеклы и подсолнечника. Тамбовская область является одним из ведущих свекловичных регионов в ЦФО и РФ.

В динамическом отношении животноводство области характеризуется более высокой интенсивностью развития по сравнению с растениеводством: среднегодовой темп роста производства за последние пять лет составил в животноводстве 124,5% против 105% в растениеводстве. Это связано с введением в эксплуатацию ряда крупных инвестиционных проектов по

свиноводству (ООО «Тамбовмясопром», ООО «Центральное», ООО «Золотая нива», ООО «Тамбовский бекон», ООО «РАСК» и других), развитием мясного птицеводства («Инжавинская птицефабрика», ООО «Тамбовская индейка», ООО Птицефабрика «Иловайская»), созданием принципиально новой базы молочного скотоводства (ООО «Тамбов-молоко», ЗАО «Агрокомплекс «Тамбовский» и др.).

Рентабельность производства растениеводческой продукции составила 30%, а продукции животноводства 13% – это самые высокие показатели среди других регионов ЦФО.

Сельскохозяйственные организации остаются основными производителями зерна, сахарной свеклы и подсолнечника. Производство картофеля и овощей сосредоточено в хозяйствах населения. В крестьянских (фермерских) хозяйствах заметен удельный вес производства зерна, семян подсолнечника и сахарной свеклы. Такая ситуация аналогична общероссийской институциональной структуре производства по соответствующим видам продукции.

Основными производителями животноводческой продукции являются личные подсобные хозяйства, для которых характерен наибольший удельный вес производства всех основных видов продукции животноводства: скота и птицы, молока и яиц. Эта ситуация отличается от общероссийской картины, где 66,6% скота и птицы, 45% молока, 78% яиц производится сельскохозяйственными организациями. Удельный вес животноводческой продукции в КФХ и ИП и Тамбовской области, и России в целом небольшой и колеблется от 0,8% по производству яиц до 5,4% по производству молока.

Переработка сельскохозяйственной продукции. В производстве продуктов питания, включая напитки, было задействовано 336 предприятий и производств и 233 индивидуальных предпринимателя. Из общего количества предприятий 43 являются крупными и средними.

Продукция мукомольной промышленности потребляется 29 местными организациями кондитерской и хлебопекарной промышленности, а также вывозится за пределы области. Работают 3 спиртовых заводов. Сахарная промышленность представлена пятью заводами. В масложировой промышленности работает 5 предприятий. В переработке плодов и овощей область располагает мощностью в 5,5 тыс. т в год. Основная доля переработки приходится на овощеконсервную промышленность, на четырех организациях которой производится 31 миллион условных банок плодоовощных консервов в год. Кроме этого, область располагает мощностями по хранению плодов и овощей в 100 тыс. т. Однако суммарные мощности по переработке и хранению плодов и овощей могут обеспечить лишь около 60% потребности области.

Животноводческую продукцию в области перерабатывают более 20 предприятий. Основной объем производства мяса и мясopодуlтов производится на крупных и средних организациях – ОАО «Инжавинская птицефабрика», ОАО «Племптице завод «Арженка», ОАО

«Тамбовмясопродукт», ОАО «Мясоперерабатывающий комбинат «Максимовский», ООО «Жупиков», ООО «Мясокомбинат «Жердевский», ОАО «Токаревский мясокомбинат», ОАО «Мясоптицекомбинат «Первомайский». Организации осуществляют переработку 46% произведенного в живом весе мяса.

Более 10 предприятий перерабатывают молоко и производят молочную продукцию.

Сфера агроуслуг. Ограниченный доступ сельскохозяйственных товаропроизводителей к рынку современных и высокотехнологических услуг в Тамбовской области является важной проблемой функционирования АПК.

Сельскохозяйственные организации Тамбовской области за услугами различного рода предпочитают обращаться в областной центр или другие населённые пункты, расположенные за пределами района. Возможными причинами такой ситуации является более широкий ассортимент, а также более гибкие схемы оплаты реализуемых средств производства в г.Тамбове.

В оказании производственных услуг (хранение и подготовка семенного фонда, лизинг, аренда производственных помещений, холодильников и складов, услуги по обслуживанию мелиоративных и гидротехнических сооружений, организация и проведение ярмарок, выставок и презентаций) в основном задействованы собственные, внутрирайонные мощности. Но за частью таких услуг (сезонная аренда и сервисное обслуживание сельскохозяйственной техники, сезонное привлечение внешних рабочих бригад, ветеринарное, агрономическое обслуживание, и услуги инвентаризации земель) сельскохозяйственные организации предпочитают обращаться в областной центр.

Потребности сельскохозяйственных организаций в транспортных услугах в основном удовлетворяются в районных центрах.

Полностью отсутствуют в районах области услуги сегмента бизнес-проектирования и консультирования (технологическое и организационное проектирование, разработка бизнес-планов и маркетинг, консалтинг). Единственным центром их оказания является г. Тамбов.

В отрасли действует Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору – является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере ветеринарии, карантина и защиты растений, безопасного обращения с пестицидами и агрохимикатами, обеспечения плодородия почв, обеспечения качества и безопасности зерна, крупы, комбикормов и компонентов для их производства, побочных продуктов переработки зерна, земельных отношений (в части, касающейся земель сельскохозяйственного назначения), функции по защите населения от болезней, общих для человека и животных.

Кейс 3. Модель «Пять сил» М. Портера в оценке микросреды

Оцените уровень угрозы для перерабатывающего предприятия каждой из пяти сил конкуренции по модели Майкла Портера при производстве сыра.

Методические указания:

В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале. Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели Майкла Портера нужно выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблицы, и предоставляется расшифровка их значений.

1. ТОВАРЫ-ЗАМЕНИТЕЛИ

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	<i>способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам</i>	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

2. ОЦЕНКА УРОВНЯ ВНУТРИОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	<i>Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка</i>	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	<i>Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка</i>	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации и продукта на рынке	<i>Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация</i>	Организации продают стандартизованный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но	Продукты компаний значительно отличаются

	<i>продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка</i>		отличается по дополнительным преимуществам	между собой
Ограничение в повышении цен	<i>Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат</i>	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

3. ОЦЕНКА УГРОЗЫ ВХОДА НОВЫХ ИГРОКОВ

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	<i>Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции</i>	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	<i>Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.</i>	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	<i>Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу</i>	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	<i>Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.</i>	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	<i>Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли</i>	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен

Политика правительства	<i>Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен</i>	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Готовность существующих игроков к снижению цен	<i>Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков</i>	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
Темп роста отрасли	<i>Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок</i>	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

4. РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОКУПАТЕЛЯ

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	<i>Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки</i>	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары субституты	<i>Чем ниже уникальность товара организации, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков</i>	товар организации не уникален, существуют полные аналоги	товар организации частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар организации и полностью уникален, аналогов нет
Чувствительность к цене	<i>Чем выше чувствительность к цене, тем выше</i>	покупатель всегда будет переключаться	покупатель будет переключаться	покупатель абсолютно не

	<i>вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов</i>	на товар с более низкой ценой	только при значимой разнице в цене	чувствительность к цене
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	<i>Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом</i>	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенным и характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

5. УГРОЗА СО СТОРОНЫ ПОСТАВЩИКОВ

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	2
Количество поставщиков	<i>Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен</i>	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	<i>Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен</i>	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
Издержки переключения	<i>Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен</i>	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	<i>Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы</i>	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ			
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	

7-8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков
-------------------	-------------------------------------

Результаты анализа 5 сил М. Портера запишите в сводную таблицу, опишите ситуацию организации по каждому параметру и разработайте ключевые направления работ.

Параметр	Значение (низкий, средний, высокий)	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей			
Угрозы внутриотраслевой конкуренции			
Угроза со стороны новых игроков			
Угроза потери текущих клиентов			
Угроза нестабильности поставщиков			

Кейс 4 . ADL – матрица в отраслевом анализе

1. Определение первой переменной матрицы - степени зрелости рынка

1.1 Ответьте на следующие вопросы, поставив значение "1" в ячейке, наиболее соответствующей определению отрасли сельского хозяйства.

1.2 Столбец, получивший наибольшее количество суммарных баллов будет соответствовать уровню зрелости данной отрасли.

1.3 Чтобы результат получился объективным, попросите еще нескольких людей ответить на эти вопросы для получения средних оценок.

ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ ОТРАСЛИ					
1	Как быстро растет рынок, на котором оперирует компания?	стремительно	умеренно	не растет, стагнирует	падает
2	Насколько высок потенциал рынка?	очень высокий, рынок только формируется	умеренно-высокий	незначительный, практически достиг максимума	потенциала нет, рынок достиг своего максимума
3	Какова пенетрация продукции или услуги среди целевой аудитории? (% потребления продукции среди населения и перерабатывающих предприятий)	очень маленькая, только формируется	стремительно увеличивается с каждым годом	практически вся аудитория пользуется продукцией	пользуются все, или наблюдается спад интереса к категории
4	Оцените уровень конкуренции на рынке?	низкий: 1-3 игрока, практически не конкурируют друг с другом	растущий: количество конкурентов постоянно растет, конкурентное окружение рынка постоянно меняется	устоявшийся: количество игроков практически не растет, конкурентная карта рынка сформирована и практически не изменяется	количество игроков не растет, даже снижается
5	Уровень инвестиций в отрасль увеличивается или уменьшается?	растет стремительно	растет умеренно	постоянен	снижается
6	Оцените уровень цен на рынке?	завышен, организации получают сверхприбыль	снижается за счет новых игроков, угроза ценовых войн	уровень цен сформирован и практически не изменяется. Каждый конкурент занимает свою устойчивую ценовую нишу	стабилен или снижается
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ					

2. Определение первой переменной матрицы - устойчивость позиции организации в отрасли

2.1 Ответьте на следующие вопросы, поставив значение "1" в ячейке, наиболее характеризующей позицию организации в отрасли

2.2 Столбец, получивший наибольшее количество суммарных баллов будет соответствовать уровню устойчивости организации

2.3 Чтобы результат получился объективным, попросите еще нескольких людей ответить на эти вопросы для получения средних оценок.

№	Вопрос	Устойчивость позиции в отрасли, конкурентоспособность				
		Доминирующая	Сильная	Благоприятная	Неустойчивая	Слабая
1	Как бы Вы оценили динамику продаж организации на рынке?	Лидер отрасли по объему продаж. Темпы роста от низких до высоких, но устойчивые.	Объем продаж хороший, устойчивый (организация входит в тройку лидеров рынка). Темпы роста либо равные либо выше рынка	Объем продаж хороший, устойчивый. Не лидер рынка, но возможно лидерство в определенных рыночных нишах. Темпы роста либо равные либо выше рынка	Объем продаж низкий. Постоянные колебания уровня продаж (за исключением сезонных колебаний)	Объем продаж низкий. Тенденция к снижению продаж
2	Как бы Вы оценили конкурентное преимущество организации?	Продукция организации не имеет аналогов в отрасли	Продукция организации обладает высокими потребительскими качествами, имеет свои уникальные свойства, которые ценятся аудиторией	Конкурентное преимущество есть, но его еще необходимо укреплять и донести до целевой аудитории.	Конкурентное преимущество легко копируемо. В случае прихода сильного игрока в отрасль - потеря продаж	Конкурентного преимущества нет
3	Оцените уровень лояльности потребителей к организации? Возможность их переключения на товары конкурентов?	Высокая доля лояльных потребителей. Никто не отказывается от товара или услуги.	Высокая доля лояльных потребителей. Минимальный риск переключения на конкурентов даже в условиях	Лояльность в определенной степени обусловлена уровнем цен. При снижении цен на рынке есть угрозы ухода потребителей к конкурентам	Лояльности нет. Потребители могут в любой момент уйти к конкурентам	Лояльности низкая, постоянно снижается. Потребители уходят.

			снижения цен.			
4	Оцените уровень знания организации, продукции или услуги среди аудитории?	Самый известный товар на рынке	Организация входит в ТОП-рейтинг самых известных игроков рынка	Средний уровень знания. Не входит в ТОП, но и не аутсайдер	Низкий уровень знания. Только в определенных кругах, сегментах рынка.	Знание продукции практически отсутствует
5	Оцените свободу организации в установлении уровня цены на товар или услугу?	Организация диктует цены для всего рынка. Мы не испытываем ограничений конкуренции в установлении цен	Организация руководствуется средним уровнем цен на рынке, но имеет возможность устанавливать цены выше среднерыночных	Свобода в установлении цен есть только для отдельных групп потребителей, знающих и ценящих продукцию организации. Для остального рынка сложно обосновать более высокий уровень цен.	Практически нет свободы в установлении цен. Цены приближены к среднерыночным	Цены полностью диктуются рынком, нет возможности повышения цен
7	Оцените уровень угрозы со стороны конкурентов?	Угроза отсутствует. У организации нет сильных конкурентов	Низкий уровень угрозы.	Средний уровень угрозы. Высокая конкурентная борьба за потребителей. Нельзя расслабиться. Иначе - потеря доли рынка	Высокий уровень угрозы. В любой момент конкуренты могут отобрать у организации долю рынка	Нашу долю рынка поглощают конкуренты
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ						

3. Выбор стратегии

В соответствии с таблицей выберете одну из предложенных стратегий в качестве отправной точки стратегического планирования.

Конкурентная позиция организации в отрасли	Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
	Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Доминирующая	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше роста рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации</p> <p>Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации</p> <p>Уровень инвестиций: соответствует росту компании, только на поддержание темпа роста</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне</p> <p>Уровень инвестиций: сокращать, только на удержание доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>

<p>Сильная</p>	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше роста рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка. Высокое внимание уделить инвестициям в укрепление конкурентных преимуществ.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Средний уровень инвестиций; сохранять только те инвестиции, которые напрямую приведут к росту рынка (в кратко-среднесрочном периоде)</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Сокращение затрат для максимизации прибыли.</p> <p>По возможности отказаться от реинвестиций.</p>
<p>Благоприятная</p>	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше и равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значительно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значительно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне.</p> <p>Сократить инвестиции до минимально необходимого уровня.</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.</p> <p>Инвестиции минимальны, либо отсутствуют</p>

<p>Неустойчивая</p>	<p>Стратегия выживания и сохранения доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли. Более аккуратно с инвестициями, возрастает риск низкой окупаемости.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. При невозможности выход с рынка</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне.</p> <p>Инвестиции минимальны, либо отсутствуют</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.</p> <p>Инвестиции отсутствуют</p>
<p>Слабая</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Выход с рынка, закрытия бизнеса с минимальными затратами</p>

Кейс 5. БКГ- матрица в портфельном анализе

Постройте БКГ –матрицу по объему продаж и по объему прибыли сельскохозяйственной организации. Оцените баланс портфеля и сформулируйте маркетинговую стратегию, используя следующие данные:

Продукция	Объем продаж, тыс. руб.	Темп роста, %	Емкость рынка по сегментам, тыс. руб.	Взвешенный темп роста, %	Доля продукции в сегменте, %	Доля рынка ключевого конкурента, %	Относительная доля рынка
1	2	3	4	$5=3 \times 4 / \sum 4$	$6=(2:4) \times 100$	7	$8=6:7$
А	500	5	12 500			15	
Б	1000	75	10 000			50	
В	1500	25	12 273			21	
Г	450	6	5 625			5	
Д	3000	1	11 765			20	
Итого		×					

Продукция	Объем прибыли и тыс. руб.	Темп роста, %	Емкость рынка по сегментам, тыс. руб.	Взвешенный темп роста, %	Доля продукции и в сегменте, %	Доля рынка ключевого конкурента, %	Относительная доля рынка
1	2	3	4	$5=3 \times 4 / \sum 4$	$6=(2:4) \times 100$	7	$8=6:7$
А	100	8	500		20	42	
Б	200	68	1000		20	31	
В	1100	22	13 400		8	15	
Г	200	7	3 478		6	4	
Д	1700	2	8 800		19	12	
Итого		×					

Методические указания:

Матрица, разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ), позволяет организации классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какая продукция организации занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами.

Матрица БКГ может быть построена по объему продаж и по объему прибыли.

Анализ по объему продаж позволяет судить о перспективах развития бизнеса.

Анализ по объему прибыли позволяет судить о возможности инвестиций.

Построение матрицы БКГ включает следующие этапы:

1) Поле матрицы разделяется горизонтальной и вертикальной линиями на четыре квадранта. При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж продукции (объему прибыли) разделяются горизонтальной линией на «высокие» и «низкие» на уровне 10%. Или горизонтальная линия проходит через средневзвешенный (на суммарную емкость рынка, на котором функционирует компания) темп роста $=1$. Вертикальная линия проходит через показатель относительная доля рынка $ОДР = 1$, которая разделяет низкую и высокую долю рынка. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству.

2) Для каждого вида продукции определяются темпы роста, рассчитывается относительная доля рынка, и полученные таким образом данные определяют его состояние в матрице.

3) Для каждого вида продукции формулируется соответствующая маркетинговая стратегия.

Матрица предлагает следующую классификацию товаров: «звезды», «дойные коровы», «собаки», «трудные дети» («дикие кошки» или «вопросительный знак»).

«Звезды» — это рыночные лидеры, которые находятся, как правило, на вершине своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств для того, чтобы поддерживать высокую долю динамично развивающегося рынка.

«Дойные коровы» — виды продукции, которые занимают лидирующее положение на рынке с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные денежные потоки. Они не только окупают себя, но еще и обеспечивают инвестирование в новые проекты, от которых зависит будущее состояние организации.

«Трудные дети» — это новые продукты, производимые в отраслях с высокими темпами роста. Эти товары могут быть очень перспективными, но они требуют существенной финансовой поддержки центра. Основной стратегический вопрос — вопрос о том, когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля. Если сделать это слишком рано, есть угроза потери будущей «звезды», а если очень поздно — средства, которые могли бы быть инвестированы в другие проекты, будут поддерживать отрасль, которая уже способна обеспечивать себя сама.

«Собаки» — продукты, которые занимают малую часть рынка и не имеют возможностей для роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки в таких бизнес-единицах нулевые или отрицательные. Если нет особых причин для их сохранения, то от этих бизнес-единиц необходимо избавляться.

Наилучший вариант сбалансированного портфеля организации выглядит следующим образом: 2-3 товара — «дойные коровы», 1-2 — «звезды», несколько «трудных детей».

Список рекомендуемой литературы

1. Попова, В.Б. Современный стратегический анализ в организациях АПК: учебное пособие/В.Б. Попова, И.В. Фецович. – Мичуринск: Изд-во Мичуринского ГАУ, 2020. – 120 с.

2. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов /Н. А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 469 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11138-5. – Текст: электронный//ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/469179> .

3. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов/Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 463 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14975-3. – Текст: электронный //ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/486227>

4. Кораблев, А.И. Современный стратегический анализ: учебное пособие для магистров. [Электронный ресурс/ А.И. Кораблев, И.Н. Иготти. – Электрон. дан. – СПб.: СПбГЛТУ, 2016. – 48 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/68443>

5. Сбоева, И.А. Современный стратегический анализ: методические указания к выполнению расчетно-графической работы. [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016. – 28 с. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/76526> .