**Содержание:**

Введение…………………………………………………………………………….2

1.Основные понятия и сущность стратегического управления…………………5

1.1. Возникновение потребности в стратегическом управлении …………….5

1.2.Сущность стратегического управления и его характерные особенности..7

2. Оптимизация стратегического управления: от планирования до реализа-

ции……………………………………………………………………………….17

2.1.Анализ внутренней и внешней среды организации……………………..17

2.2.Определение миссии организации………………………………………...20

3. Заключительный этап разработки стратегии………………………………….23

3.1.Оценка и контроль выполненной стратегии……………………………...23 4. Стратегическое управление в АПК…………..………………………………...29

Заключение………………………………………………………………………….33

Список литературы…………………………………………………………………35Введение

В упрощенном понимании, менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент – по-русски «управление» – это функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.

Менеджмент – это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров – это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.[[1]](#footnote-1)

Управление организациями – это адаптация. Таков краеугольный камень современной методологии менеджмента. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется архисложным хитросплетением влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Именно поэтому так сложно управлять хорошо. Современная управленческая мысль позволяет нам осознать эту истину.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Слово «стратегия» означает «искусство развертывания войск в бою»[[2]](#footnote-2). За последние 20 лет это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию – стратегию организации в целом; бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования.

Стратегическое управление - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора це­лей организации и путей их достижения. Можно отметить, что стратегическое управление становится все более актуальным для российских пред­приятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

В настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического управления, хотя часто и недопонимают это. Потому тема данной курсовой работы весьма актуальна в наши дни.

Цель данной работы провести анализ и выяснить сущность и содержание стратегического управления; что такое стратегия фирмы и как она вырабатывается, а также дать рекомендации по оптимизации стратегического управления для достижения предприятием максимальных результатов при постановке определенных задач развития своего предприятия.

**1.Основные понятия и сущность стратегического**

**управления**

**1.1. Возникновение потребности в стратегическом управлении**

Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь во внешней среде организации. Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексна стратегическое планирование, с другой – структура управления организацией отвечает «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько этапов.[[3]](#footnote-3)

Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организаций на изменения появляется после совершения событий. Это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений это неприемлемо.

Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование).

Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствуй щей стратегии (стратегическое планирование).

Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени).

Долгосрочное и стратегическое планирование достаточно широко используются в практике управления многих крупных организаций, хотя последнее внедрялось медленно и с большим трудом в течение 20 лет.

В конце 60-х – начале 70-х годов в нашей стране появился целый ряд интересных публикаций и многие отрасли приступили к разработке долгосрочных планов развития производства. При этом субъектом планирования являлось министерство, ведомство.

Это обстоятельство объясняет причину недостаточной эффективности этой работы в прошлом. Министерство не и мело достаточных возможностей, стратегической информации и времени на эту работу из-за чрезмерной перегруженности оперативными вопросами. План формировался как «жесткая конструкция», при которой игнорировался основополагающий принцип стратегического планирования – адаптивность планов. Это важное, но не основное отличие долгосрочного планирования от пришедшего ему на смену планирования стратегического.

Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста.

Руководители организации обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и эту посылку закладывают в обоснование плана. Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей развития, с которыми не сходятся реальные результаты. Они могут быть выше, но чаще существенно ниже планируемых.

В системе стратегического планирования не предполагается, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

Известно, что термин "долгосрочное планирование" употребляют для обозначения работ по планированию мероприятий, которые будут сказываться на деятельности организации в долгосрочном аспекте. При этом в зависимости от сферы деятельности эта перспектива может охватывать 5, 10 лет или несколько десятилетий. [[4]](#footnote-4)

Содержание определения «долгосрочное планирование» во многом зависит от условий, в которых оно осуществляется. То, что является долгосрочным для одной организации, может быть краткосрочным для другой. Следовательно, плановый горизонт для разных организаций может быть различным. В этом смысле использование термина «стратегическое планирование» представляется более предпочтительным, поскольку оно не вводит в заблуждение относительно горизонта планирования и указывает на важность и сущность этой работы.

**1.2. Сущность стратегического управления и его характерные**

**особенности**

Стратегическое управление появилось путем эволюционного развития из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. Оно вызывает все больший интерес у фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Что же представляет собой стратегическое управление?

Чтобы ответить на поставленный вопрос, сначала обратимся к рассмотрению организационного поведения коммерческих и некоммерческих организаций. Это необходимо потому, что имеется тесная связь между стилями организационного поведения и видами управления.

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход в 60—70-Х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. [[5]](#footnote-5)

В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой

Рассмотрим несколько определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи, организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».[[6]](#footnote-6)

По Хиггенсу, «стратегическое управление — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления. [[7]](#footnote-7)

Следовательно, стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое: [[8]](#footnote-8)

* осуществляет гибкое регулирование, своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ,
* ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей,
* опирается на человеческий потенциал, как основу организации.

Система стратегического управления, получившая развитие на современном этапе, предусматривает:[[9]](#footnote-9)

* выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно хозяйственной деятельностью;
* создание центров руководства каждой стратегической целью;
* оценку и стимулирование производственных подразделений и их руко­водителей по степени достижения стратегических целей.

Это в совокупности позволяет организации выживать и развиваться, достигая своей цели в долгосрочной перспективе.

Характерные особенности и принципы стратегического управления.

Особенностями выработки стратегии является то, что она осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей ком­пании; оценка ее возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернативных путей деятельности; оп­ределение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных пла­нов, программ и бюджетов; оценка деятельности фирмы на основе опреде­ленных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Исходя из необходимости решения вышеперечисленных задач, в процессе разработки стратегии производится оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факто­ров, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы: коммерческих, тех­нологических, социальных; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возник­шим ситуациям; оценка альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов фун­кционирования и развития фирмы.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом; рекомендация новых стратегий развития, создание новых видов из­делий, совершенствование уже выпускаемой продукции, формулирование проектов целей и подготовка директив для долгосрочного планирования, а также разработка стратегических планов и контроль за их выполнением.

Принятие и проведение своевременных решений в связи с возникновением неожиданных ситуации (меры правительства, действия иностранных конкурентов, результаты научно-технических достижении) требуют применения в управлении системы так называемого ранжирования стратегических задач.

Эта система предусматривает следующее:[[10]](#footnote-10)

* проведение постоянного наблюдения и анализ внешних факторов: рыночных, научно-технических, общеэкономических, социальных, политических;
* доведение результатов анализа и их оценки до высшего руководства фирмы, которое проводит ранжирование задач по степени принятия по ним решений и очередности использования:

а) самые срочные и важные, требующие немедленного рассмотрения;

б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода,

в) важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля;

г) задачи, не заслуживающие внимания и не требующие принятия по ним решений.

Срочные задачи передаются немедленно проектным группам для принятия по ним решений, а также соответствующим оперативно-хозяйственным подразделениям — производственным отделениям. Работа по ранжированию задачи выделению из них наиболее приоритетных ведется высшим руководством фирмы постоянно, также как и последующий контроль за их выполнением.

Стратегическое управление основывается на стратегических целях компа­нии, а именно, не на нынешней, а на будущей структуре хозяйственной деятельности, не на имеющемся, а на создаваемом научном, производствен­ном, сбытовом потенциале фирмы, под который целевым направлением вы­деляются ресурсы.

Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои клю­чевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Отсюда различные виды стратегий, на которые фирма может ориентироваться. Их можно классифицировать следующим образом:[[11]](#footnote-11)

* Продуктово-рыночная стратегия направлена на определение: видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабаты­вать; сфер и методов сбыта; способов повышения уровня конкурентос­пособности продукции.
* Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятель­ности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по фор­сированию сбыта; распределение средств, ассигнованных на маркетин­говую деятельность, между выбранными рынками.
* Конкурентная стратегия направлена на снижение издержек произ­водства, индивидуализацию и повышение качества продукции, опреде­ление путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.
* Стратегия управления набором отраслей предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции по фирме в целом в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и прекращения тех из них, которые не согласуются с целями фирмы и ее ориентирами.
* Стратегия нововведений (инновационная политика) предполагает объ­единение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Она предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых фирмы стремятся содействовать в первую очередь системати­ческим поискам новых технологических возможностей.
* Стратегия капиталовложений предполагает определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска от­дельных видов продукции и деятельности фирмы в целом; определение конкурентных позиций фирмы по отношению к соперникам; выяснение возможностей фирмы на основе результатов планирования и выполнения планов путем организации оперативно-хозяйственной деятельности.
* Стратегия развития направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования фирмы, как в целом, так и ее филиалов и дочерних компаний. Стратегию развития филиалов и дочерних компаний по следующим ключевым направлениям опреде­ляет материнская компания: разработка новых видов продукции, рас­ширение вертикальной интеграции, повышение конкурентоспособности компании; увеличение экспорта; создание смешанных предприятий за рубежом; расширение зарубежных капиталовложений.
* Стратегия поглощения предполагает приобретение акций других ком­паний, характеризующихся быстрым ростом и научно-техническими до­стижениями, с целью повышения эффективности деятельности фирмы путем проникновения в новые отрасли хозяйства, транснационализации капитала.
* Стратегия зарубежного инвестирования направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий — сборочных и по разработке сырьевых ресурсов.
* Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельностипредполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить це­лесообразность развития такой деятельности, снизить до минимума предполагаемые возможные риски и оценить выгоды. Стратегия экспорта предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребно­стей иностранных потребителей и используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование и суда на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую малогабаритную продукцию (часы, фотоаппараты, бытовые электроприборы) и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки невелики, а риск зарубежных инвестиций велик.
* Стратегия внешнеэкономической экспансии предполагает по всем видам деятельности: создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование. Выбор стратегии делается на основе сравнения перспектив развития фир­мы в различных видах деятельности, установления приоритетов и распреде­ления ресурсов между видами деятельности для обеспечения будущего успеха.

В тех случаях, когда виды деятельности, которыми фирма занимается, перестают удовлетворять ее целям, осуществляется анализ путей диверсифи­кации и определение новых видов деятельности, к которым следует перейти.

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Выделяют два основных конечных продукта стратегического управления.

Один из них – потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем.

Что в этом контексте следует понимать под потенциалом организации? Обратимся к рис. 1[[12]](#footnote-12). Со стороны «входа» этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» – из произведенной продукции и услуг, из набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиваться своих целей.

Важно заметить, что не всякая продукция и услуги организации могут быть включены в ее потенциал, а лишь те, которые испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности. Это означает, что продукция организации создана на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями и будет пользоваться спросом на рынке.

Общество

Общественные потребности

Людские ресурсы

Информация

Правила социального поведения

Информация

Природные ресурсы

Продукция и

услуги

Финансы

И

Ф

Р

Преобразование ресурсов

Р – рабочие кадры, Ф – основные фонды, И – информация (по организации производства и управлению)

**Рис. 1. Принципиальная схема коммерческой организации**

Другим конечным продуктом стратегического управления является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. B предпринимательской организации это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие стратегических возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений. Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектоникой и качеством персонала.

Архитектонику организации составляют:[[13]](#footnote-13)

* технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;
* оборудование, его возможности и мощности по переработке и" передаче информации;
* уровень организации производства;
* структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения;
* организационные задачи отдельных групп и лиц;
* внутренние коммуникации и процедуры;
* организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Качество персонала определяется:

* отношением к изменениям;
* профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т. п.;
* умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
* умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений;
* мотивацией участия в стратегической деятельности и способностью преодолевать сопротивление.

Таким образом, деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. В коммерческой организации руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности.

Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения в организации; создать организационную архитектонику, способствующую стратегическим изменениям; подобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения в жизнь.

**2. Оптимизация стратегического управления:**

**от планирования до реализации**

**2.1.Анализ внутренней и внешней среды организации**

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих вопросов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рис. 2[[14]](#footnote-14)

#### Анализ среды

Определение миссии и целей

Выбор стратегии

Выполнение стратегии

Оценка и контроль выполнения

**Рис. 2.Структура стратегического управления**

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: [[15]](#footnote-15)

* макроокружения (общая среда);
* внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.

Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. В этой части анализа рассматриваются политико-правовые, технико-экономические, социокультурные, экологические и подобные факторы. Изучение рабочей среды предполагает анализ тех составляющих внешнего окружения, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, это: покупатели, поставщики, конкуренты, кредиторы, акционеры.[[16]](#footnote-16)

Анализ внутренней среды раскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации. И проводится по следующим основным направлениям: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, структура управления.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;

Во-первых нужно помнить что предприятие это люди от компетентности которых и зависит выйдет ли оно на новый уровень или потерпит крах. Поэтому к формированию кадров нужно подойти грамотно.

По-моему люди, работающие в компаниях должны отвечать следующим качествам:

* порядочный человек

Мошенничество в современном бизнесе не только в России, но и в зарубежных компаниях, является индикатором качества сотрудников. Поэтому многие предприятия разработали свои собственные эффективные системы найма персонала и профилактики мошенничества. Главным принципом таких систем является отбор честных людей и развитие в людях веры в то, что честность — это главное качество сотрудника. Корпоративные принципы одного из лидеров среди современных глобальных компаний — General Electric — начинаются со слов: «Все сотрудники GE — всегда безукоризненно честны ...»

* профессионал и патриот

Образцом патриотизма и высокого профессионализма может служить следующий пример.

Глава одной из японских корпораций, не найдя поддержки у своих высших менеджеров в отношении реализации более динамичной стратегии, обратился на общем собрании к сотрудникам корпорации со своим видением перспектив дальнейшего развития. Он объяснил свою позицию, почему необходимо достичь именно таких высоких показателей, и что каждый сотрудник корпорации получит в результате этого. Результат деятельности корпорации превзошел все самые смелые ожидания. Коллектив корпорации достиг еще более высоких показателей, т.е. совокупный эффект творческих сил был максимальный.

* организация управления;
* производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
* финансы фирмы;
* маркетинг;
* организационная культура.

Всегда важно помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Существует несколько методов оценки условий деятельности предприятия. Одними из наиболее распространенных и признанных методов являются СВОТ-анализ (от SWOT — по начальным буквам английских слов: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats)), и СТЕП-анализы (от STEP — по начальным буквам английских слов: социальные (social), технические (technical), экономические (economic), политические (political) факторы). Рассмотрим методику проведения анализа внешней среды на основе СВОТ-анализа, как более известного.[[17]](#footnote-17)

СВОТ-анализ, как инструмент оценки среды функционирования предприятия, состоит из двух частей. Его первая часть направлена на изучение внешних возможностей (положительные моменты) и угроз (отрицательные моменты), которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем. Здесь выявляются стратегические альтернативы. Вторая часть связана с исследованием сильных и слабых сторон предприятия. Здесь оценивается потенциал предприятия. Другими словами, СВОТ-анализ позволяет провести комплексное изучение внешнего и внутреннего состояния хозяйствующего субъекта.

**2.2.Определение миссии организации**

С учетом результатов, полученных в ходе проведения анализа внешней среды, определяется миссия предприятия. Миссии придается статус «задания» для проведения анализа внутренней среды. Рассмотрим принципы, по которым вырабатывается формулировка миссии, и определяются цели предприятия.

Далее дадим определение понятию миссия. Это одно из ключевых понятий в современной теории стратегического управления. Разные авторы по-разному определяют его. Одни называют миссию организации гиперцелью или «таким выражением цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм».[[18]](#footnote-18) Другие считают, что миссия организации определяется посредством описания всего спектра параметров ее производственной системы.[[19]](#footnote-19)

С нашей точки зрения, для аналитических целей удобнее рассматривать миссию организации как ту роль, которую она собирается играть на сцене своего бизнеса. Сценабизнеса при этом определяется параметрами отраслей, рынков и макросредой бизнеса. Роль определяется отличительными особенностями, дающими возможности достижения делового успеха, и ее внутренним потенциалом.

Потенциалорганизации складывается из ресурсов и источников их пополнения, которыми она располагает, ее связей, положения и организационной системы в целом. Потенциал организации сам по себе представляет источник формирования конкурентного преимущества организации и именно поэтому нуждается в постоянном развитии и совершенствовании.

Потенциал организации является стратегическим ресурсом организации, который обеспечивает ей устойчивость в неадекватных условиях макросреды, позволяет нейтрализовать негативное влияние внешних факторов.

Целевые установкиорганизации могут быть представлены как долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии. Эти установки жизненно важны для успеха организации, поскольку они являются ориентирами ее направлений развития, основанием для оценки достижений, фундаментом синергетического эффекта, отправными точками мотивации персонала организации.

Целипредставляют из себя результаты, которых стремится добиться организация в ближайшей перспективе. Цели могут быть поставлены перед организацией в целом, перед ее структурными подразделениями, а также перед конкретными исполнителями. Цели в отличие от целевых установок отличаются ясностью, измеримостью, достижимостью, соотнесенными с миссией, а также должны иметь временные рамки их достижения.[[20]](#footnote-20)

Эти отличительные черты целей называются SMART-характеристикой. SMART – это аббревиатура следующих пяти слов и понятий:[[21]](#footnote-21)

1. Specific **–** быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;

2. Measurable **–** выражать количественно все, что можно и даже в первую очередь субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;

3. Achievable **–** и начальник, и подчиненный должны быть уверены, что поставленная цель достижима;

4. Related **–** соотноситься со стратегией, хозяйственными целями организации, интересами исполнителя;

5. Time-bound – определена на шкале времени по срокам ее достижения.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается сердцевинойстратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

**3. Заключительный этап разработки стратегии**

**3.1.Оценка и контроль выполненной стратегии**

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирм достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли предвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии.

Этот этап позволяет ответить на вопрос, каким наиболее эффективным способом можно достичь поставленной цели и что для этого необходимо сделать. И так как к одной и той же цели можно двигаться различными способами, то этап выбора стратегии можно обозначить, как выбор маршрута и средства движения к одному и тому же пункту назначения. Для этого в экономической теории существует карта (система) стратегий и перечень механизмов (моделей) выработки стратегического поведения. Рассмотрим существующую систему стратегий предприятия и модели, которые позволяют осуществить выбор того или иного направления развития.

Система стратегий экономической организации включает в себя три уровня принятия стратегических решений: [[22]](#footnote-22)

* общий или корпоративный;

Корпоративная стратегия, которая также называется общей, показывает направление развития предприятия в целом. На этом уровне принимается решение о совокупности форм и видов экономической деятельности субъекта. Здесь решаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса.

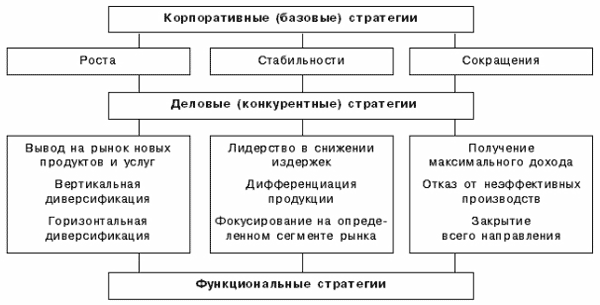
* деловой или конкурентный

Деловые стратегии, известные также как конкурентные воплощение в бизнес-планах, описывают способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном (на корпоративном уровне) товарном рынке. Данная стратегия направлена на улучшение конкурентной позиции отдельных товаров и услуг. Здесь рассматриваются перспективы по выработке новых продуктов и отказа от существующих неперспективных товаров, раскрывается производственная, ценовая, рекламная, сбытовая и другая подобная политика на определенном товарном рынке или сегменте рынка.

* функциональный

Функциональные стратегии конкретизируют действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия. Производство, маркетинг, финансы, НИОКР и персонал планируют свой способ достижении корпоративной и деловой стратегий, а значит миссии и целей организации. Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижении сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции.

На рисунке 3 можно посмотреть содержательную сторону каждого уровня в иерархии стратегий.



**Рис. 3. Система стратегий развития предприятия**

Разновидности общего корпоративного развития в системе стратегий сводятся к трем основным типам: роста, стабильности и сокращения. Ведущими видами стратегий роста являются:[[23]](#footnote-23)

* стратегия, направленная на рост за счет приобретения или установления контроля над поставщиками сырья и комплектующих изделий;
* стратегия предполагающая получение во владения или под контроль предприятия системы распределения и сбыта;
* стратегия представляющая собой объединение или скупку предприятий конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию.

Некоторые авторы особо выделяют такой тип стратегии роста, как «первопроходца», «пионера» или «раннего выхода», которая означает, что компания предлагает на рынок принципиально новый товар или услугу, получая при этом преимущество «первого хода» в данном бизнесе или в конкретном регионе. Новые рынки появляются, как правило, в результате открытия новых технологий, возникновения новых запросов у покупателей, появления новых финансовых инструментов и т.п.

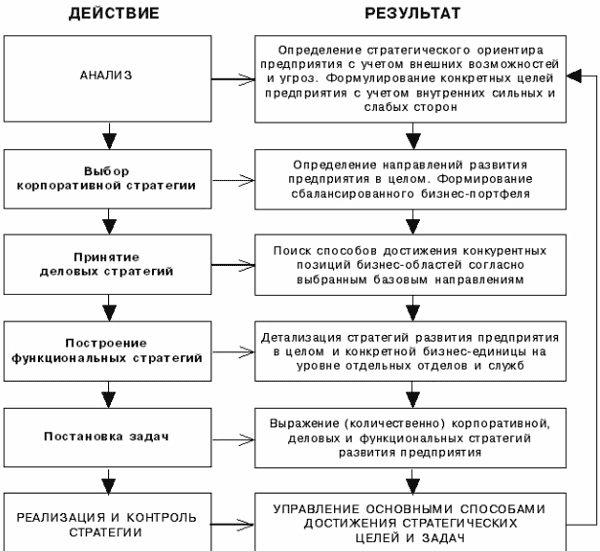
Стратегия стабильности предполагает сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса. Конкретными выражениями этой стратегии могут быть:[[24]](#footnote-24)

* стратегия усиления позиции на рынке на основе лидерства в формировании более низкой цены по сравнению с конкурентами;
* создании уникальных свойств продукта за счет условий сервисного обслуживания, улучшенного дизайна или усовершенствованных характеристик самого товара;
* концентрацию деятельности предприятия на одном из сегментов рынка (регионе) или на особой группе потребителей (по возрасту, по уровню дохода, по отношению к социальной группе).

Стратегия сокращения применяется в силу сложившихся внутренних или внешних причин, приведших организацию к критической ситуации. Выделяют следующие стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

* «сбора урожая», направленной на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе;
* «разворот», подразумевающей отказ от неэффективных продуктов;
* «отделение», предполагающей закрытие или продажу нерентабельных производств;
* «ликвидации», представляющей собой закрытие всей организации.

Обобщая, можно схематично показать действия, выполняемые на этапе анализа и выбора стратегии, и выделить совокупность результатов, которые необходимо получить в качестве исходных данных для «реализации» стратегии предприятия



**Рис 4.Процесс разработки и реализации стратегии.**

Из схемы видно, что этап анализа и выбора стратегии является центральным звеном в процессе разработки стратегического поведения.

Здесь принимаются важные стратегические решения по вложению средств в перспективные направления развития предприятия и выделяются бизнес-области, которые подвергнутся временному сокращению инвестиций или даже полному закрытию, как нерентабельные. С долгосрочной точки зрения наиболее существенное значение рассредоточение направленности бизнеса, а значит предпринимательских рисков, в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целя организации. Основными задачами любого контроля являются следующие: [[25]](#footnote-25)

* определение того, что и по каким показателям проверять;
* осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
* выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
* осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля и выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы.

Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализации достижению поставленных целей. Корректировка по результат стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

Основные цели контроля заключаются в обеспечении единства решения и исполнения, предупреждении возможных ошибок и недоработок, своевременном выявлении отклонений от заданного направления, эффективном достижении поставленных задач в установленные сроки и т.п. Главная же цель контроля - выявление внутренних резервов, позволяющих улучшить систему принятия решений и поиск путей повышения эффективности управления предприятием в целом.

**4. Стратегическое управление в АПК**

Потеря управляемости народным хозяйством особенно негативно отражается на агропромышленном комплексе как наиболее сложной системе, функционирование которой происходит под влиянием закономерностей экономического, социального и биологического характера. В значительной степени это связано с отсутствием структур управления, адекватных сложности управляемой системы, а также необходимых при этом стратегий, концепций и программ развития, что, в свою очередь, приводит к нерациональному использованию имеющихся финансовых ресурсов.

Основным звеном в системе обеспечения стратегии развития агропромышленного комплекса должны стать органы управления на региональном уровне, деятельность которых по выполнению оперативных и стратегических задач следует разграничить.

Выполнение стратегических задач - обеспечение экономического роста и развития - поручается специальным подразделениям, выделяемым по программно-целевому принципу. Они должны располагать необходимыми финансовыми ресурсами (стратегический бюджет) и строить свою деятельность в соответствии с программами (проектами) развития.[[26]](#footnote-26)

Цель стратегического управления - создание потенциала для рентабельного, конкурентоспособного и устойчивого функционирования АПК региона в перспективе.

Для достижения целей и решения задач стратегического управления должны разрабатываться три основных направления: построение рациональных структур управления, стратегическое планирование и дифференцированное распределение финансовых ресурсов.

По первому направлению стратегического управления целесообразно формировать матричную структуру, сочетающую преимущества линейно-функционального и программно-целевого управления, которая позволит:[[27]](#footnote-27)

* оказывать существенное влияние на достижение намеченных конечных результатов региональными органами управления;
* повышать устойчивость функционирования всей системы и обеспечивать ее развитие;
* решать территориально-производ-ственные и социальные вопросы;
* способствовать развитию вертикальной интеграции отраслей АПК;
* обеспечивать эффективность взаимодействия предприятий и организаций АПК.

При разработке программно-целевой составляющей структуры управления основное внимание должно уделяться не столько совершенствованию отдельных управленческих звеньев, сколько организационному взаимодействию элементов системы в целом.

Подразделения стратегического управления должны ориентироваться на ту или иную политику развития регионального АПК, заложенную в таких документах, как концепции и целевые программы (второе направление стратегического управления).

В условиях ограниченных финансовых ресурсов в основу преобразований может быть положена стратегия поляризованного развития, суть которой заключается в том, что имеющиеся инвестиции концентрируются и направляются на формирование «точек роста», а также обеспечение мультипликативного эффекта от вложенных средств и осуществленных мероприятий.

Применимость стратегии данного типа к региональным АПК определяется тем, что в их составе имеются отрасли и сферы деятельности, вложения средств в развитие которых отражается на эффективности большинства производственных структур комплекса, обеспечивая значительный подъем общего уровня научно-технического прогресса, производительности труда, занятости населения и т.д.

Формирование точек (полюсов) развития региональных АПК необходимо осуществлять, основываясь на идеях Ф.Перру (одного из известнейших представителей послевоенного институционализма), с учетом следующих принципиальных позиций:[[28]](#footnote-28)

* рост и развитие производства не могут осуществляться без концентрации и экспансии;
* возникшие полюса кумулятивно концентрируют в одном месте и в одной отрасли; рост и развитие других отраслей на определенное время может даже замедлиться;
* стихийное развитие может быть обращено в упорядоченное посредством последовательно подготавливаемых нарушений сложившегося нерационального равновесия в системе;
* условия существования предприятий и отраслей с замедленным развитием должны быть социально терпимыми.

В ближайшей перспективе объем ресурсов в сельском хозяйстве будет крайне ограниченным. В этой связи инвестиции в основной капитал и финансирование формирования оборотных средств необходимо сконцентрировать в точках (полюсах) развития сельского хозяйства, в которых процесс производства будет осуществляться на интенсивной основе. В качестве точек (полюсов) роста могут выступать: машинно-технологические станции; племенные животноводческие и семеноводческие хозяйства; репродуктивные свиноводческие и птицеводческие предприятия, опытно-производственные и учебные хозяйства, базовые хозяйства по первоначальному освоению и дальнейшему распространению нововведений и т.д.

В большинстве остальных предприятий производство придется вести при минимуме ресурсов, то есть относительно экстенсивно. В настоящее время процесс экстенсификации сельского хозяйства в большинстве регионов протекает стихийно, вызывая крайне нежелательные последствия. Стихийность процесса необходимо перевести в целенаправленное русло. В качестве цели может быть определено формирование стабильного сельского хозяйства. Под стабильным сельским хозяйством мы понимаем экономически и биологически устойчивую и экономически безопасную развивающуюся агросистему.

Такие свойства системы обеспечиваются:[[29]](#footnote-29)

* созданием в границах сельскохозяйственных предприятий диверсифицированных производственных систем с относительно замкнутым циклом производства;
* использованием ресурсосберегающих технологий, в том числе основанных на применении дешевых источников энергии (ветра, воды и пр.);
* отбором и сочетанием видов (сортов) сельскохозяйственных культур и пород скота, максимально адаптированных к местным почвенно-климатическим условиям;
* максимально возможной заменой химических удобрений и средств защиты растений на органические и биологические;
* максимальным использованием природных кормовых угодий.

Уровень интенсивности сельскохозяйственного производства на предприятиях может существенно колебаться в зависимости от их платежеспособности.

В стратегическом отношении в качестве «точек роста» можно также рассматривать предприятия перерабатывающей промышленности, воздействие на которые с помощью инвестиций позволит управлять становлением и развитием всей технологической цепи, обеспечивая мультипликативный эффект в АПК в целом. В дальнейшем они сами должны будут выступать источниками инвестиций для развития сельскохозяйственного производства и сети по реализации продукции.

**Заключение**

В данной курсовой работе был проведен анализ современных подходов по разработке «задуманной» стратегии. Последовательность всех предпринимаемых действий сведена к трем ключевым этапам: анализ внутренней и внешней среды; определение миссии и целей; выполнение, оценка и контроль выполнения стратегий.

Подводя итоги , можно сформулировать следующие основные выводы:

* стратегический менеджмент является следствием миссии организации;
* стратегия организации вырабатывается на основе детального анализа внутренней структуры и внешнего окружения;
* стратегия является основой деятельности организации;
* в рамках стратегии определяются приоритеты развития организации и основные направления деятельности

Необходимо учитывать роль руководителя предприятия, миссии и цели предприятия в обществе. Миссия в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение, тем самым доводит до общества цели и направления своего развития и позволяет людям, работающим в этой организации, придать определенную осмысленность и значение их текущим действиям с перспективной точки зрения. По объему, миссия должна быть в рамках 25—40 слов, которые можно разбить на два простых предложения или составить из них одно сложноподчиненное предложение. В формулировке следует избегать высокопарных слов и обещаний типа «наш долг» или «наша первостепенная обязанность».

Совершенствовать формулировку необходимо до тех пор, пока она не станет исчерпывающей, и не будет читаться звучно. Что касается целей, на мой взгляд, для отечественных предприятий наиболее актуальна, например в сфере производства. Предприятие должно стремиться к выработке продукции одинакового, идентичного качества. Если предприятие осуществляет выпуск молочной продукции, то характеристики одной партии должны полностью повторять качества последующих партий. Точно также один машиностроительный станок, одна пара обуви, одно платье должны соответствовать качеству, размеру и свойствам себе подобных. Но на практике подавляющее большинство отечественной продукции чрезвычайно индивидуально.

Но предприятие не добьется поставленных задач без грамотного, компетентного руководителя. Потому руководители должны постоянно самосовершенствоваться, изучать новые методы и подходы в управлении предприятием.

На основании всего вышеизложенного можно сделать следующий вывод. Сущность формирования стратегического поведения предприятия заключается в определении направления развития, разработке системы мероприятий по эффективному приближению к выбранному ориентиру, а также оценке и контроле процесса реализации выбранной стратегии. При этом основное значение имеет поведение предприятия на рынке.

Стратегическое управление носит сложный характер и требует учета множества факторов. Вместе с тем он позволяет выявить круг проблем, стоящих перед предприятием и некоторый набор различных способов их решения. Чтобы стать стратегией, этот набор должен сформироваться в систему.

**Список литературы:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 2000.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для вузов.- М.: Гардарика, 2002
3. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах.- М.: Велби, 2004
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ, 2004.
5. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Финпресс, 2003
6. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие Изд. 2-е. –М., 2001
7. Кононенко П.И. Стратегическое программно- целевое управление производственно- хозяйственной системой.- М.:Дашков и К, 2003
8. Кохно П.А., Коморов С.Е. Менеджмент: Учебное пособие .- М.: Финансы и статистика, 2001
9. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями: Учебное пособие.- М.: Культ-Информ-Пресс, 2002
10. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. - М.,2002.
11. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры.- М.: Финпресс, 2004
12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999.
13. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: Учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 2003.
14. Особенности формирования управления в АПК // Управление в АПК .- 2000.- № 9.- С.29
15. Рустомжи М.К. Искусство управления..- СПб., 2000.
16. Современный менеджмент: принципы и правила: Дайджест .- Н. Новгород, ИКЧП, 2004
17. Стратегическое управление в региональных АПК // Управление в АПК .- 2003.- № 2.- С.24
18. Современное состояние агро-промышленного комплекса России – стратегия управления // Управление в АПК .- 2002.- № 7.- С.12
19. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Учебное пособие.- М.: Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана,2001
20. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ, 2004. [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же [↑](#footnote-ref-2)
3. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие Изд. 2-е. –М., 2001 [↑](#footnote-ref-3)
4. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Учебное пособие.- М.: Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана,2001 [↑](#footnote-ref-4)
5. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002 [↑](#footnote-ref-5)
6. Там же [↑](#footnote-ref-6)
7. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для вузов.- М.: Гардарика, 2002 [↑](#footnote-ref-7)
8. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для вузов.- М.: Гардарика, 2002 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями: Учебное пособие.- М.: Культ-Информ-Пресс, 2002 [↑](#footnote-ref-9)
10. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями: Учебное пособие.- М.: Культ-Информ-Пресс, 2002 [↑](#footnote-ref-10)
11. Современный менеджмент: принципы и правила: Дайджест .- Н. Новгород, ИКЧП, 2004 [↑](#footnote-ref-11)
12. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002 [↑](#footnote-ref-12)
13. Рустомжи М.К. Искусство управления..- СПб., 2000. [↑](#footnote-ref-13)
14. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: Учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 2003. [↑](#footnote-ref-14)
15. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999 [↑](#footnote-ref-15)
16. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 2000 [↑](#footnote-ref-17)
18. Там же [↑](#footnote-ref-18)
19. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ, 2004. [↑](#footnote-ref-19)
20. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах.- М.: Велби, 2004 [↑](#footnote-ref-20)
21. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями: Учебное пособие.- М.: Культ-Информ-Пресс, 2002 [↑](#footnote-ref-21)
22. Особенности формирования управления в АПК // Управление в АПК .- 2000.- № 9.- С.29 [↑](#footnote-ref-22)
23. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для вузов.- М.: Гардарика, 2002 [↑](#footnote-ref-23)
24. Там же [↑](#footnote-ref-24)
25. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: Учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 2003. [↑](#footnote-ref-25)
26. Современное состояние агро-промышленного комплекса России – стратегия управления // Управление в АПК .- 2002.- № 7.- С.12 [↑](#footnote-ref-26)
27. Стратегическое управление в региональных АПК // Управление в АПК .- 2003.- № 2.- С.24 [↑](#footnote-ref-27)
28. Особенности формирования управления в АПК // Управление в АПК .- 2000.- № 9.- С.29 [↑](#footnote-ref-28)
29. Особенности формирования управления в АПК // Управление в АПК .- 2000.- № 9.- С.29 [↑](#footnote-ref-29)