

Mokymų modulis

Interaktyvus strateginis valdymas (ISV) žemės ūkyje

Žemės ūkio studentų mokymų planas ir gairės

ISM+ projekto 8 produktas

„Verslumo vizija – metodai ir priemonės ūkininkų vadybos gebėjimams stiprinti Vidurio ir Rytų Europoje“

Nr. 2015-1-PL01 – KA202-016871.



Šis Europos Sąjungos ERASMUS+ programos tarptautinių strateginių partnerystės projektas „Verslumo vizija – metodai ir priemonės ūkininkų vadybos gebėjimams stiprinti Vidurio ir Rytų Europoje“ (ISM+ projektas), finansuojamas pagal sutartį Nr. 2015-1-PL01 – KA202-016871.

„Europos Komisijos parama rengiant šį leidinį nėra laikoma turinio patvirtinimu, turinys atspindi tik autorių nuomonę. Taip pat komisija nėra atsakinga už bet kokį šio leidinio ir jame pateiktos informacijos naudojimą.“

MOKYMO PROGRAMA

Kurso pavadinimas:	Interaktyvus strateginis valdymas (ISV) žemės ūkyje
ECTS:	4
Kurso forma:	30 valandų teorijos kartu su praktiniu darbu internetine ISV priemone (5 mokymo dienos* po 6 valandas). Kursas taip pat gali būti įgyvendintas pagal trumpesnę versiją, sudarančia iki 15 valandų (3 dienas).
Lygis:	Aukštojo mokslo: bakalauro ar magistro (išskirtinai tik aukštesniam nei vidurinis išsilavinimas)
Būtinios sąlygos:	Kursas skirtas studentams, turintiems žemės ūkio patirties ir norintiems ateityje perimti savo šeimos ūkį ar tapti ūkininku, pradedant naują ūkių verslą. Išklaustyta vadybos (strateginio valdymo) ar žemės ūkio ekonomikos kursas būtų privalumas.
Kurso techniniai reikalavimai:	Grupė – daugiausia 10 studentų; 10 kompiuterių su interneto prieiga, interneto naršykle ir programų paketu <i>Ms Office</i> . Geras interneto ryšys. LCD projektorius + kompiuteris.
Dėstytojas (-ja):	ISV instruktorius, ISV metodu apmokytas žemės ūkio konsultantas ar dėstytojas
Mokymų tikslai	<ul style="list-style-type: none"> • mokyti žemės ūkio krypties studentus – būsimus savo tėvų ūkių perėmėjus ir studentus, kurie nori strategiškai plėtoti žemės ūkį, kaip strategiškai galvoti apie savo verslą ir kaip plėtoti ūkio strategiją. • mokyti ir paskatinti studentus galvoti apie jų (ar kitų) ūkių (arba kooperatyvų / žemės ūkio įmonių) ilgalaikę ateitį; • mokyti studentus, kaip apskaičiuoti ekonominius rezultatus jų pasirinktoms ateities strategijoms*; • pristatyti ir aptarti geriausius / novatoriškiausius strategijų planus su kitais studentais / ūkininkais / kooperatyvų ar kitų žemės ūkio įmonių vadovais.
Bendras aprašymas:	<p>Kurse pateikiamos tiek teorinės, tiek praktinės žinios apie ūkio strateginę analizę ir ilgalaikės ūkio strategijos kūrimą.</p> <p>Kursas apima šiuos aspektus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • teorinis strateginio valdymo įvadas ūkio strategijos kūrimo kontekste; • išplėstinė įmonės / ūkio analizė; • įmonės / ūkio aplinkos analizė, įskaitant tinklo analizę; • verslininko kompetencijų ir įgūdžių analizė; • plėtoti ūkininko ir ūkio misiją, viziją ir tikslus; • ūkio strategijų rengimas (ūkininko pasirinkimas ir rekomenduojama strategija); • strategijos sėkmę įvertinantys veiksniai ir pesimistinio scenarijaus analizė; • veiksmų plano rengimas; • ūkio ekonominių skaičiavimų teorinis pagrindas (pelno marža, pelnas, pinigų srautai)*; • parengti ekonominius skaičiavimus ūkiui pagal dabartinį ir būsimą (strategijos) scenarijų*; • viešas pristatymas ir diskusija apie ūkio analizę ir parengtą strategiją.

Mokymosi rezultatai	<p>Po kurso dalyviai sugebės parengti ūkio strateginę analizę, ūkio strategiją kartu su veiksmų planu (ir ekonominiu realybės patikrinimu*).</p> <p>Svarbiausia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • studentai / ūkininkai turi daugiau žvalgų apie tai, kas juos įkvepia, asmenines kompetencijas, tai, ką laiko svarbiu ir kokių tikslų siekia; • studentai / ūkininkai supranta dabartinę verslo situaciją ir tikslus; • studentai / ūkininkai įžvelgia verslo stiprybes ir silpnybes bei supranta veiklos rezultatus; • studentai / ūkininkai turi daugiau žvalgų apie aplinkos pokyčius ir iššūkius; • studentai / ūkininkai stiprina savo sugebėjimus, formuluodami strateginius planus; • studentai / ūkininkai pagerino savo vadybos ir verslumo gebėjimus; • studentai / ūkininkai skatinami galvoti apie ilgalaikius tikslus ir juos paversti konkrečiais veiksmais; • studentai / ūkininkai gali lengviau dalyvauti diskusijose su kitais, pasikeisti informacija ir mokytis iš kitų kolegų; • studentai / ūkininkai gali parengti savo ūkio pasirinktos strategijos ekonominius skaičiavimus (pelno maržos, pelno, pinigų srautų)*
Išlaikymas ir vertinimo kriterijai	<p>Norint gauti kurso įvertinimą, reikia surinkti 51% balų. Balus galima rinkti pagal šiuos kriterijus.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ūkio strategijos parengimas (ISV priemonės PDF ataskaita) – 30% • Strategijos ekonominė analizė (<i>Excel</i> formatu) – 20% * • Parengiamas ūkio strategijos pristatymas (PPT + pristatymo kokybė) – 20% • Aktyvus dalyvavimas mokymų metu ir diskusijose – 10% • Namų darbai – 10% <p>Studentas privalo gauti bent 50% kiekvieno vertinimo kriterijaus.</p> <p>Galutinis pažymys: pagal universiteto / mokymo įstaigos, kur kursas organizuojamas, sistemą.</p>
Literatūra:	<ul style="list-style-type: none"> • Beldman, A., Malak-Rawlikowska, A., Stalgienė, A., Kuipers, A., Tomson, N., De Lauwere, C., Lakner, D., Zekalo, M. and Klopčič, M. (Eds.), 2013. Pagalba ūkininkams priimant strateginius sprendimus: interaktyviojo strateginio valdymo metodas ir jo įgyvendinimas Lietuvoje, Lenkijoje ir Slovėnijoje. Mokymosi visą gyvenimą programa. Tiskarna Littera Pictad.o.o., Liubliana, Slovėnija. • Porter, M. E. <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i>. New York: Free Press, 1998. • FARMING WITH VISION – strategy, networking, marketing and business planning” / Agata Malak-Rawlikowska... [et al.]; [editing Marija Klopčič ... et al.]. - Wageningen: Wageningen UR; Domžale: Biotechnical Faculty, Department of Animal Science; Warsaw: University of Life Sciences - SGGW; Vilnius: The Lithuanian Institute of Agrarian Economics, 2018

*nejtraukta į trumpesnį (15 valandų) kursą

KURSO PROGRAMA (30 valandų versija)

1 DIENA	2 DIENA	3 DIENA	4 DIENA	5 DIENA
<p>Teorinė ISV mokymų dalis (3 val.)</p> <p>ISV priemonės pildymas (verslo ir aplinkos skyriai) (3 val.)</p> <p><u>Namų darbas:</u> -Interviu su ne žemės ūkio srities verslininku -Ūkininko ar kitos srities verslininko tinklo analizė</p>	<p>Namų darbų pristatymas (patirtis iš pokalbio su verslininku + tinklo analizė) (2 val.)</p> <p>ISV priemonės pildymas (verslininko ir strategijų skyrius) (2 val.)</p> <p>Teorinė dalis apie verslo planavimą (2 val.)</p> <p><u>Namų darbas:</u> Ūkio strategijų pristatymas</p>	<p>Verslo planavimo pratimas realiausiai / pasirinktai strategijai (6 val.)</p> <p><u>Namų darbas:</u> Verslo planas pasirinktai strategijai</p>	<p>Ūkio strategijų, veiksmy ir verslo plano pristatymas (3 val.)</p> <p>Kritiškos diskusijos / pasirinktos strategijos, veiksmy ir verslo planų vertinimas (3 val.)</p> <p><u>Namų darbas:</u> Susitikimui su ūkininkais pristatymo rengimas</p>	<p>Ūkininkų susitikimas / seminaras: Inovatyviausių ūkio strategijų, veiksmy ir verslo plano pristatymas (4 – 5 val.)</p>

KURSO PROGRAMA (15 valandų versija)

1 DIENA	2 DIENA	3 DIENA
<p>Teorinė ISV mokymų dalis (3 val.)</p> <p>ISV priemonės pildymas (verslo ir aplinkos skyriai) (3 val.)</p> <p><u>Namų darbas:</u> -Interviu su ne žemės ūkio srities verslininku -Ūkininko ar kitos srities verslininko tinklo analizė</p>	<p>Namų darbų pristatymas (patirtis iš pokalbio su verslininku + tinklo analizė) (2 val.)</p> <p>ISV priemonės pildymas (verslininko ir strategijų skyrius) (3 val.)</p> <p><u>Namų darbas:</u> Ūkio strategijų pristatymas</p>	<p>Ūkio strategijų ir veiksmy plano pristatymas; kritiškos diskusijos ir grįžtamasis ryšys (4 val.)</p>

Interaktyvaus strateginio valdymo (ISV) metodas

ISV metodas pagrįstas trimis pagrindiniais principais: (1) paties verslininko akcentavimas; (2) sąveika su aplinka; (3) dėmesys faktiniam verslininko progresui ar veiksams. Verslininko pozicionavimas centre reiškia, kad ne patarėjas, o pats ūkininkas yra atsakingas už strateginio plano turinį. Patarėjo ar eksperto parengta strategija tikrai negali atitikti individualios ūkio ir ūkininko padėties, jo asmeninio mąstymo, tikslų ir gebėjimų. Todėl verslininkas strateginį planą turi sudaryti pats, o patarėjas tik nukreipti reikiama linkme ir paskatinti procesą.

Tokiuose mokymuose akcentuojami strateginiai sprendimai (3–10 metų į priekį). Tai reiškia, kad taktiniams sprendimams (artimiausiems 1–2 metams) ir veiklos vykdymo problemoms neskiriama daug dėmesio. Apskritai, gera strategija yra pagrįsta geru išteklių ir galimybių atitikimu. ISV metodikoje tai apibrėžta taip: gera strategija yra pagrįsta geru šių 3-jų elementų tarpusavio atitikimu:

- **verslininko:** tai ūkininko, jo šeimos ir/arba darbuotojų ambicijos ir įgūdžiai;
- **verslo:** tai ūkio struktūra ir efektyvumas;
- **aplinkos:** tai rinka ir visuomenė.

Pirmoje mokymų dalyje (1,5 dienos) ūkininkas/studentas analizuoja šiuos tris aspektus (verslininką, verslą ir aplinką), o antroje mokymų dalyje ūkininkas/studentas transformuoja šią analizę į tinkamą strategiją ir veiksmų planą (1–1,5 dienos). Tada parengta strategija yra analizuojama dėl jos ekonominio pagrįstumo (1 diena). Grupę instruktuoja kvalifikuotas ISM treneris/dėstytojas. Sąveika ir tinklų kūrimas yra svarbus aspektas. Ūkininkų/studentų prašoma aptarti ir diskutuoti vienam su kitu. Instruktoriaus/dėstytojas taip pat turi tokį vaidmenį. Namų darbų užduotys naudojamos kurti sąveiką/tinklus su išoriniu pasauliu ir skatinti mąstyti apie strategijos kūrimo procesą.

Procesui struktūrizuoti ir palaikyti naudojama **internetinė priemonė**. Siekiant užtikrinti, kad būtų atsižvelgta į visus aspektus, priemonę sudaro klausimų, kuriuos ūkininkas/studentas turi atsakyti, sąrašas. Kaip priemonės dalį, ūkininkas taip pat turi įvertinti balais atsakymus į klausimus atsižvelgdamas į tris elementus: verslininką, verslą ir aplinką. Po šios analizės pereinama prie būsimos strategijos. Pradinis taškas yra ūkininko/studento asmeninis siekis ir vizija. Jis pats turi sujungti visą surinktą informaciją, kad ji būtų paversta keliomis galimomis strategijomis. Apsvarstęs ir įvertinęs šias alternatyvas, ūkininkas pagaliau išsirenka sau geriausiai tinkančią strategiją. Priemonė taip pat apskaičiuoja „tinkamumo balą“ 11-ai kategorijų, remiantis rezultatais, kuriuos ūkininkai/studentai pateikė skirtingiems trijų elementų (verslininko, verslo ir aplinkos) aspektams. Ūkininkas gali pasinaudoti pateiktu skaičiavimu kaip įkvėpimu arba tiesiog palyginti jį su savo pasirinkimu. Paskutiniiais žingsniais ūkininkas/studentas parengia veiksmų planą, remdamasis savo strateginiu planu. Jis taip pat atlieka savo strategijos ekonominį realybės patikrinimą *Excel* programoje esančiu verslo planavimo įrankiu.

STRATEGINIO VALDYMO MOKYMŲ STUDENTAMS PATIRTIS SLOVĖNIJOJE, LENKIJOJE IR LIETUVOJE

Remiantis mokymų studentams, kurie planuoja tapti ūkininkų ūkių perėmėjais, patirtimi, galima padaryti tokias išvadas:

- Pastebėta, kad studentai / jaunieji ūkininkai turi geresnius darbo su kompiuteriu įgūdžius ir efektyviau pildė internetinę ISV priemonę. Jie taip pat dirbo su priemone namuose, tobulindami savo ataskaitų turinį po kiekvienos mokymo dienos. Mokymo diena su studentais truko trumpiau nei mokymai su ūkininkais, todėl buvo skiriama daugiau laiko diskusijoms.
- Panašiai kaip ir ūkininkų mokymuose, instruktorius atlieka svarbų vaidmenį šiame procese. Jis / ji turi sugebėti paskatinti studentus-ūkininkus mąstyti realiai apie savo ateities planus ir parodyti jiems, kaip parengti visavertę ūkio analizę.
- Studentai dažniausiai dar neapsisprendę dėl savo ateities strategijos, o ūkininkai dažniausiai jau turėjo tam tikrą vystymosi kryptį, kurią pateikdavo mokymuose. Todėl studentai entuziastingiau kūrė strategijas mokymų metu. Buvo daug atvejų, kai studentai pasirinko „laukti ir žiūrėti“ strategiją kaip pagrindinę. Studentai taip pat nurodė daugiau sėkmę įvertinančių veiksnių.
- Mokymų metu vienas studentas iš Slovėnijos, kuris nėra iš ūkininkų šeimos, netgi sukūrė „svajonių“ ūkį Naujojoje Zelandijoje, šalyje, kurioje jis norėtų įgyvendinti savo svajonę. Tačiau kiti studentai dažniausiai buvo labai prisirišę prie savo ištakų. Turime suprasti, kad visose šalyse, kuriose vyko mokymai, ūkininkai ir kiti žemės savininkai labai prisirišę prie savo žemės ir regiono. Tai yra kultūros dalis.
- Studentai ateičiai dažniausiai renkasi mažiau darbui imlią gamybą ir atitinkamą strategiją, kad galėtų skirti daugiau laiko sau.
- Studentams dažniau kyla sunkumų dėl klausimų apie ūkininkavimą siejančius tinklus (pašarų tiekėjus, kooperatyvus, pieno perdirbimo įmones ir kt.). Taip atsitinka, nes jie kaip studentai įtraukti į tinklus, esančius mokymo įstaigoje, draugų rate, vienijančius pagal hobį ar sportą, ir t. t.
- Kalbant apie ūkininkavimo tikslus, pvz., ūkio dydį, investicijas, naujas technologijas, pastebima, kad studentai yra pernelyg drąsūs, t. y. labai ambicingi ir nelabai realistiški. Jų svajonių ūkis dažnai būna toli nuo realybės.
- Studentai buvo nusiteikę pozityviau nei ūkininkai, kalbant apie žinių ir kreditų prieinamumą.
- Kalbant apie galimybes ir grėsmes, pastebėtina, kad studentai suvokė daugiau galimybių nei jų tėvai ūkininkai. Jie labai palankiai vertina naujas technologijas, IRT ir rinką. Pavyzdžiui, studentai ieško naujų rinkodaros galimybių ir nišų. Kartais jie turi labai inovatyvių idėjų.
- Studentų reikėjo nuolat klausyti apie jų planų ir prielaidų realumą.