

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҒЫ МЕКЕМЕЛЕРІН ДАМЫТУ СТРАТЕГИЯЛАРЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ

FORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

Н.А. БАРАНОВА

кандидат экономических наук

Костанайский государственный университет им. А. Байтурсынова

Аннотация. Показана необходимость разработки стратегии развития сельскохозяйственного предприятия в современных условиях. Систематизированы понятия «развитие предприятия». Даны отличительные характеристики процесса развития предприятия. Выявлены концептуальные подходы к определению сущности понятия «стратегия». Определены детерминированность и стохастичность формирования стратегии. Показаны результаты анализа этапов разработки стратегии, принципиальные различия в понятиях «рост» и «развитие», три аспекта развития хозяйственной системы: количественный, структурный и качественный, основные концепции развития экономических систем: идеальная, реальная и радикальная. Сформулировано авторское определение стратегии. Рассмотрены взаимосвязь и взаимообусловленность элементов стратегического планирования на сельскохозяйственном предприятии на мезо- и макроуровнях, возможность стратегического управления в АПК в нивелировании нестабильности внешней среды, характерные особенности развития аграрного сектора экономики и необходимость их учета при разработке стратегии развития сельхозпредприятия. Сформулированы принципы стратегического управления в агропромышленном комплексе.

Аңдатпа. Ауылшаруашылық мекемелерді заманауи жағдайда дамыту стратегияларын жасау қажеттігі көрсетілген. «Мекемелерді дамыту» түсінігі жүйелендірілген. Мекемелерді дамыту үрдісінің өзгеше сипаттамалары берілген. «Стратегия» түсінігінің мәнін анықтаудағы тұжырымдамалық сипаттамалар анықталған. Стратегияны қалыптастырудағы анықтық пен ықтималдық анықталған. Стратегияны жасау кезеңдерін талдау нәтижелері, «өсім» және «даму» түсініктеріндегі түбегейлі айырмашылықтары, шаруашылық жүйені дамытудың үш аспектісі көрсетілген: сандық, құрылымдық және сапалық; экономикалық жүйелердің негізгі тұжырымдамалары: мінсіз, нақты, радикалды. Стратегияның авторлық анықтамасы қалыптастырылған. Мезо- және макро- деңгейлердегі ауылшаруашылық мекемелерге стратегиялық жоспарлау элементтерінің өзара байланысы мен өзара келісімі, АӨК-дегі стратегиялық

Экономический механизм хозяйствования

предприятия за счет выявленных возможностей, условий и факторов;

— построение нормативного представления, в котором указываются последовательность промежуточных продуктов и конечный результат деятельности;

— процесс принятия решения, при котором достигается целевое (желательное и более совершенное) состояние деятельности, и путь его достижения с учетом внутренних возможностей и внешних факторов (условий).

Важно отметить, что все определения понятия «развитие предприятия» объединяют два аспекта: постановка цели и разработ-

ка пути достижения цели. Развитие предприятия представляет собой процесс, обладающий рядом отличительных характеристик, отраженных на рисунке 1.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день развитие предприятия рассматривается с точки зрения двух подходов:

— с одной стороны, развитие предприятия является объективным процессом, который происходит независимо от воли его руководства;

— с другой стороны, развитие предприятия является целенаправленным процессом осуществления изменений на предприятии.

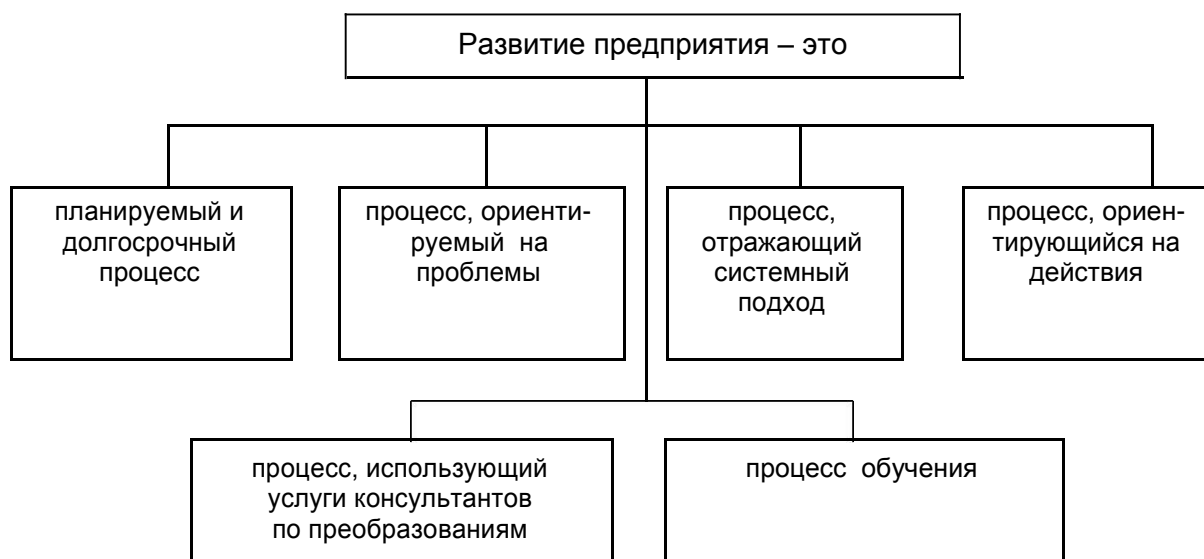


Рисунок 1 – Отличительные характеристики процесса развития предприятия

В настоящее время сложилось и множество определений стратегии, каждое из которых либо открывает новое видение сущности этого понятия, либо они дополняют друг друга. Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы XX столетия, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.

Говоря о стратегии, необходимо иметь в виду, что, с одной стороны, стратегия является детерминированной, то есть четко спланированной, а с другой стороны, – стохастической, формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой стратегии зависит от уровня нестабильности среды функционирования субъекта. Таким образом, стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций [3]. Стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности неза-

висимо от ее масштабов и экономических характеристик. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику, она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Обобщая мнения ученых, занимающихся изучением сущности и процессом разработки стратегий, выделим принципиальные подходы к определению стратегий, которые можно представить в виде схемы (рисунок 2).

Исследуя данные подходы к определению сущности стратегии, мы не можем настаивать на том, что одно представление о стратегии лучше, чем другое, скорее все вместе они дают более четкое ее определение. Вместе с тем разделение понятия стратегии как плана с иными понятиями имеет принципиальное значение. Стратегия как план предполагает, что руководство свободно в выборе

Экономический механизм хозяйствования

направления движений и путей достижения поставленных целей. На практике многие факторы как вокруг, так и внутри субъекта слабо контролируются руководством. Более того, по ходу выполнения даже самого обдуманного плана обязательно возникают непредвиден-

ные обстоятельства, способствующие, либо препятствующие достижению поставленных целей. Таким образом, практически всегда реальная стратегия оказывается не свободно предполагаемой, а вынужденной последовательностью действий.



Рисунок 2 – Концептуальные подходы к определению сущности понятия «стратегия»

Вместе с тем следует отметить, что многие исследователи проблем разработки стратегии, стратегического менеджмента рассматривают стратегию как некий процесс, но, тем не менее, нет единообразия в их позиции. Как показал анализ литературных источников, в общем виде процесс разработки стратегии состоит из ряда последовательных этапов. Ряд авторов отождествляет разработку стратегии (стратегию как процесс) с этапами стратегического менеджмента. Так, А. Зуб называет этот процесс «основные шаги модели стратегического менеджмента», Л. Зайцев и М. Соколова – «основные этапы стратегического менеджмента». В. Маркова, С. Кузнецова; Ю. Соболев, В. Дикань, А. Дейнека, Л. Позднякова считают, что это есть «модель стратегического менеджмента»; А. Стрикленд, А. Томпсон – «пять задач стратегического менеджмента»; О. Виханский – «структура стратегического управления»; И. Гурков – «алгоритм разработки стратегии»; В. Горемыкин, О. Богомолов – «элементы стра-

тегии как процесса». При этом каждый из исследователей называет различное количество шагов: от 4 (анализ внешнего окружения – планирование направлений развития – планирование стратегии – осуществление стратегии) до 8 (определение запросов наиболее значимых «стейкхолдеров» – идентификация корневых компетенций фирмы – «черновое определение» сфер деятельности фирмы – позиционирование товаров фирмы на рынке и в отрасли и определение стратегических типов основных бизнесов фирмы – определение спектра возможных «стратегических траекторий развития» каждого из бизнесов – окончательный отбор форм и направлений деятельности – разработка стратегических программ – мониторинг выполнения стратегических программ и определение эффективности реализуемых стратегий) в процессе разработки стратегии. Общая схема не меняется, и по нашему мнению, в обобщенном виде стратегия как процесс представляет собой динамическую

совокупность взаимосвязанных управленческих процессов: анализ среды функционирования – определение миссии и целей – выбор стратегии – реализация стратегии – мониторинг реализации стратегии. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

В условиях роста степени неопределенности внешней среды сформулированная стратегия начинает устаревать с момента своего принятия и обнародования, поэтому очень важно, чтобы корректировка стратегического курса носила не случайный, а планомерный характер, что позволит избежать чрезмерных затрат по совершенствованию стратегии. Идеальная, но нереализованная стратегия хуже, чем средняя, но реализованная.

Стратегия должна обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг. При этом понятия «рост» и «развитие» хотя и взаимосвязаны, но по своему содержанию могут во многом не совпадать. В производственной сфере, как и в живой природе, развитие предприятия возможно не только при одновременном его росте, но и при неизменном масштабе деятельности, то есть рост сам по себе не препятствует развитию.

Рост – это в основном увеличение размеров предприятия и расширение объема производства (выпуск продукции, величина продаж, численность работников и др.). По мнению некоторых экономистов, не всякий экономический рост хорош. Существуют примеры, когда выкачивание ресурсов из развивающихся экономик обеспечивало лишь их временный рост (но не качественные изменения). Эффективный экономический рост опирается на объективные устойчивые предпосылки и является составной частью долгосрочной стратегии социально-экономического развития.

Развитие означает качественное изменение и обновление хозяйственной системы, повышение эффективности ее функционирования на основе совершенствования техники, технологии и организации труда во всех структурных подразделениях и улучшения качества выпускаемой продукции. Еще в 80-е годы академик А. Анчишкин выделил три категории развития: увеличение масштабов производительных сил (экономические ресурсы) – количественный аспект; изменения в структуре и составе элементов – структурный аспект; сдвиги в усредненных и индивидуальных полезностях, потребительских, качественных характеристиках отдельных элементов производительных сил – качественный аспект. Если количественный аспект

означает экстенсивное развитие производительных сил, то структурный и качественный – их совершенствование.

Стабильное развитие характеризуется такой трансформацией экономических систем, которая в долгосрочной перспективе приведет к высоким темпам роста (по сравнению с другими экономическими системами, находящимися в сопоставимых условиях). При этом внутренняя структура системы становится гибкой и легко адаптируется к внешней среде, а сама система нацелена на формирование будущего (включая новые технологические уклады, новые рынки, развитие человеческого капитала и т.д.). В теории и практике выделяют следующие основные концепции развития экономических систем:

— идеальная – в объект предпринимательства по мере научно-технического прогресса вносят необходимые инновации – изменения, обеспечивающие его устойчивость и повышение эффективности работы;

— реальная – частичное реформирование предприятия после появления первых негативных признаков в его финансово-экономическом состоянии;

— радикальная – кардинальные изменения функционирования коммерческих организаций, направленные на их реструктуризацию, способствующую улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сформулировать следующее определение: «стратегия – это сознательно разработанное и подлежащее постоянной корректировке в результате неопределенности внешней среды последовательное управляющее действие, ведущее к качественному изменению экономической системы в долгосрочной перспективе за счет создания и укрепления конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта».

Серьезные проблемы, с которыми постоянно сталкивается сельскохозяйственное производство, а также его специфические особенности усиливают отставание предприятий аграрной сферы в области применения современных инструментов менеджмента. Стратегическое планирование пока еще не вошло в практику большинства субъектов агробизнеса. Однако без разработки научно обоснованной стратегии развития отрасли на всех уровнях управления невозможно преодолеть кризисные явления и заложить основу для опережающего развития аграрного сектора экономики.

Экономический механизм хозяйствования

А.А.Соловьев установил взаимосвязь и взаимообусловленность стратегического пла-

нирования на предприятии с мезо- и макроуровнями (таблица 1).

Таблица 1 – Взаимосвязь и взаимообусловленность элементов стратегического планирования на предприятии с мезо- и макроуровнями

Элементы	Предприятие	Отрасль (регион)	Национальная экономика
Объект планирования	Предприятие в целом Функциональные области Стратегические области бизнеса	Вид экономической деятельности (отрасль) Регион	Национальная экономика в целом и отдельные ее сферы
Субъект планирования	Высший уровень управления предприятием	Региональные органы исполнительной власти Отраслевые органы государственного управления	Государственные органы власти
Цель планирования	Обоснование устойчивого, конкурентоспособного развития предприятия	Обеспечение сбалансированного развития отрасли, региона	Обеспечение динамического экономического роста, согласованного с требованиями макроэкономической конкурентоспособности, сбалансированности и устойчивости развития национальной экономики
Функции	– адаптация предприятия к внешней среде; – координация и регулирование; – распределение ресурсов для наилучшего достижения поставленных целей; – организационные изменения.	– формирование единого вектора развития субъекта экономики; – обеспечение экономического роста; – обеспечение и поддержание конкурентоспособности отрасли, региона.	– обоснование государственной экономической политики; – обеспечение устойчивого экономического роста; – поддержание циклического равновесия в экономике; – обеспечение и поддержание макроэкономической конкурентоспособности.
Методы стратегического анализа	STEP-анализ Управленческое обследование SWOT-анализ Портфельный анализ Модель жизненного цикла продукции, отрасли, технологии	Анализ тенденций и закономерностей развития субъекта экономики Оценка факторов внешнего окружения SWOT-анализ Анализ конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха региона, отрасли	Анализ конкурентоспособности национальной экономики Оценка использования конкурентных преимуществ Оценка влияния институциональных и организационных изменений в экономике на параметры развития Выявление условий и факторов, ограничивающих развитие экономики.
Содержание	Стратегический выбор основных направлений социально-экономического развития		

Исследование показало, что стратегия развития и повышения конкурентоспособности любого предприятия не будет успешной, если не проработаны стратегические приоритеты развития отрасли, региона и национальной экономики в целом, то есть формирование стратегических приоритетов развития отраслей и отдельных предприятий представляет собой комплексную, целевую систему управления, которая предполагает выработку способов и методов адаптации отрасли к постоянным изменениям как внутри нее самой, так и во внешней среде [4].

При разработке стратегии развития сель-

скохозяйственного предприятия необходимо обязательно учитывать характерные особенности, присущие аграрному сектору экономики:

- сезонность, незавершенность производства в земледелии, цикличность получения животноводческой продукции;
- повышенная рискованность сельскохозяйственного производства;
- неравномерность поступления доходов и необходимость кредитования под текущие затраты;
- медленная оборачиваемость капитала и многие другие.



Стратегическое управление в АПК должно базироваться на следующих принципах [1]:

- обоснованный и сознательный выбор целей и стратегий развития организации;
- постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности;

- обеспечение оптимального соотношения между организацией АПК и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами организации и ее элементами, определяющими наилучшие условия функционирования и развития;

- индивидуализация стратегий;

- четкое организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления и др.

Проблемы устойчивого развития сельскохозяйственного производства многогранны, они включают различные факторы: природные и материально-технические, экономические, включая финансовые и социальные, развитие научных исследований и организационно-управленческие [5].

Стратегическое управление в аграрном производстве позволяет нивелировать нестабильность не только рыночной среды, но и природной, обеспечивает устойчивое его функционирование в долгосрочной перспективе при высокой конкурентоспособности продукции [6].

В заключение следует отметить, что особенности аграрного сектора обуславливают особые требования и усложнение процесса стратегического планирования. В качестве доминирующей рассматривается специфика агропродовольственного рынка и конкурентных отношений в отрасли, которая предопределяет необходимость построения эффективной системы государственной поддержки сельского хозяйства. При этом речь идет не только о финансовой, но и об информационной и ориентирующей поддержке со стороны государства на всех уровнях управления отраслью. Ключевым инструментом этого воздействия должно стать стратегическое планирование как системообразующий элемент в управлении целенаправленным развитием сельскохозяйственных предприятий.

Список использованных источников

1 Аксоров М.Г. Стратегия развития сельскохозяйственных предприятий в условиях возрастающей конкуренции: автореферат диссертации кандидата экономических наук:

08.00.05. – Владикавказ, 2011. – 24 с.

2 Тогжигитова К.Б. Задачи стратегического планирования в снижении рисков сельскохозяйственных предприятий // Проблемы агротынка. – 2016. – №1. – С. 60-64.

3 John L. Thompson. Understanding corporate strategy. – Oxford: The Alden Press, 2001. – 610 p.

4 Соловьев А.А. Стратегия развития предприятий мясной промышленности на основе формирования устойчивых конкурентных преимуществ: автореферат диссертации кандидата экономических наук: 08.00.05. – Саратов, 2011. – 25 с.

5 Жангирова Р.Н. Проблемы устойчивого развития аграрной сферы Казахстана // Проблемы агротынка. – 2015. – № 6. – С. 58-64.

6 Закшевская Е.В., Загвозкин М.В., Закшевская Т.В., Федулова И.Ю. Повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий на основе стратегического управления их развитием // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – № 8. – С. 25-27.

Spisok ispol'zovannyh istochnikov

1 Aksorov M.G. Strategija razvitija sel'skohozjajstvennyh predprijatij v uslovijah vozrastajushhej konkurencii: avtoreferat dissertacii kandidata jekonomicheskikh nauk: 08.00.05. – Vladikavkaz, 2011. – 24 s.

2 Togzhigitova K.B. Zadachi strategicheskogo planirovanija v snizhenii riskov sel'skohozjajstvennyh predprijatij // Problemy agrorynka. – 2016. – №1. – S. 60-64.

3 John L. Thompson. Understanding corporate strategy. – Oxford: The Alden Press, 2001. – 610 p.

4 Solov'ev A.A. Strategija razvitija predprijatij mjasnoj promyshlennosti na osnove formirovanija ustojchivyh konkurentnyh preimushhestv: avtoreferat dissertacii kandidata jekonomicheskikh nauk: 08.00.05. – Saratov, 2011. – 25 s.

5 Zhangiroma R.N. Problemy ustojchivogo razvitija agrarnoj sfery Kazahstana // Problemy agrorynka. – 2015. – № 6. – S. 58-64.

6 Zakshevskaja E.V., Zagvozkin M.V., Zakshevskaja T.V., Fedulova I.Ju. Povyshenie konkurentosposobnosti sel'skohozjajstvennyh predprijatij na osnove strategicheskogo upravlenija ih razvitiem // Jekonomika sel'skohozjajstvennyh i pererabatyvajushhih predprijatij. – 2012. – № 8. – S. 25-27.

