

РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ К МОДЕЛИРОВАНИЮ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК

Корсун Н.Ф., к.э.н., доцент, БГАТУ, г. Минск

Для выживания и развития предприятий АПК в условиях рыночной системы хозяйствования им необходимо приспосабливаться к динамично меняющимся условиям окружающей среды. Это требует принятия и реализации осознанных управленческих решений, обеспечивающих их экономическую состоятельность. На предприятиях необходимо решать широкий круг задач, связанных со стратегическими изменениями и обновлением производства, разрабатывать альтернативные варианты стратегии развития и обеспечения конкурентоспособного хозяйствования.

Стратегическое планирование – важнейшая составная часть процесса управления предприятием. Его результатом являются установление долгосрочных целей и выработка планов текущей деятельности, направленной на их реализацию.

Из современных моделей в области стратегического менеджмента особого внимания заслуживает модель стратегического планирования и управления, разработанная российским ученым А.Н. Петровым, реализующего собственный подход к моделированию процесса формирования стратегического плана, представленный в виде контура [5].

В основе предлагаемого им контура стратегического планирования лежат следующие постулаты:

1. Процесс стратегического планирования представляет собой последовательность трех этапов: анализ, целеполагание и выбор.
2. Стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу. Это означает, что все структурные подразделения имеют свои собственные стратегии развития, «поглощаемые» стратегией развития предприятия в целом и скоординированные между собой.

3. Стратегическое планирование есть непрерывный процесс, который не заканчивается моментом формирования плана. Более того, сам план имеет смысл для руководства предприятия, если он будет реализован, при необходимости скорректирован, либо полностью переформулирован.

Процесс формирования стратегического плана развития предприятия начинается с этапа анализа. По своей сути последний является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления факторов его дальнейшего успешного развития.

Целеполагание представляет собой следующий этап формирования плана. Результатом действий на данном этапе должно стать представление о желаемом состоянии предприятия, которого оно должно достигнуть через определенный промежуток времени. Для определения желаемого состояния важнейшим моментом становится выбор направления развития, которое, в свою очередь, существенно зависит от миссии предприятия [5, с. 25–27].

Принципиальное отличие контура стратегического планирования от других моделей формирования плана заложено на этапе выбора. Использование принципа иерархичности построения стратегий означает, что процесс планирования начинается с разработки базовой стратегии, понимаемой как основной курс действий по реализации приоритетных целей развития предприятия в рамках имеющихся ресурсов. Другими словами, базовая стратегия разрабатывается для предприятия в целом. Западные исследователи называют такую стратегию корпоративной. Модели Гарвардской школы бизнеса и Г. Стейнера останавливаются на данном уровне рассмотрения проблемы, в модели И. Ансоффа декомпозиция корпоративной стратегии осуществляется в большей мере в плане диверсификации деятельности, а их корпорация рассматривается в аспекте получения системного (синергического) эффекта [1].

Как показывает мировой опыт стратегического управления, корпорации являются наиболее устойчивыми структурами в рыночных условиях.

В теории и практике стратегического планирования и управления разработаны и применяются различные методы стратегического выбора. К числу наиболее известных из них следует отнести матрицу возможностей И. Ансоффа, матрицу «рынок–продукт» по Г. Стейнеру, модель конкурентных стратегий М. Портера [4], метод выбора конкурентных стратегий Ф. Котлера [2].

Применение данных методов стратегического выбора для белорусских сельскохозяйственных организаций является затруднительным, так как в условиях переходной экономики недостаточно развиты элементы рыночной инфраструктуры, которые задействованы в этих моделях. Кроме того более 70 % своей продукции сельскохозяйственные организации поставляют государству по договору о государственных поставках по закупочным ценам. Более приемлемыми, на наш взгляд, являются методы стратегического выбора, связанные с учетом циклического характера развития различных элементов национальной экономики, предусматривающие разработку различных наборов стратегий развития предприятия в зависимости от соотношения экономического цикла, отраслевого цикла, цикла развития предприятия.

Мировая экономика проходит определенные этапы в своем эволюционном развитии: кризис, оживление, рост, рецессию. Белорусская экономика не является исключением, в том числе и аграрный сектор. Каждому из этих этапов макросреды соответствуют определенные состояния предприятия, которые и определяют выбор стратегии его развития. На основе финансово-экономической диагностики можно выделить следующие четыре группы сельскохозяйственных организаций: первая группа – высокоустойчивые сельскохозяйственные организации, с развитой производственной базой, вступившие на стадию ускоренного экономического роста, вторая группа – активно развивающиеся, финансово

устойчивые организации с недостаточно развитым ресурсным потенциалом для быстрого обновления производственно-технологической базы, находящиеся на стадии оживления, третья группа – это временно финансово неустойчивые, экономически нестабильные сельскохозяйственные организации, испытывающие дефицит средств для экономического роста; четвертая группа – хронически неплатежеспособные и низкорентабельные сельскохозяйственные организации (потенциальные банкроты).

Сельскохозяйственные организации четвертой группы характеризует убыточность производства, истощение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков они направляют часть оборотных средств и тем самым переходят в режим сокращенного воспроизводства. Нужны оперативные меры по стабилизации их финансового положения и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи хронический кризис переходит в фактическую неплатежеспособность. Эти организации достигли того критического порога, когда едва хватает средств профинансировать сокращенное воспроизводство и платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и/или банкротства.

Таким образом, с точки зрения финансового состояния, рекомендуется следующее разделение сельскохозяйственных организаций:

1 группа. Высокоустойчивые организации с развитой производственной базой;

2 группа. Активно развивающиеся, финансово устойчивые организации с недостаточно развитым ресурсным потенциалом;

3 группа. Финансово неустойчивые, экономически нестабильные организации, испытывающие дефицит средств для экономического роста;

4 группа. Хронически неплатежеспособные и низкорентабельные организации.

Для сельскохозяйственных организаций **1-й группы** предлагается **корпоративная инновационная стратегия развития организаций**, которая предусматривает:

- Рост экономического потенциала через инновационное развитие организации на основе собственных ресурсов;
- Радикальное улучшение технологии сельскохозяйственного производства;
- Использование безотходных и энергосберегающих технологий;
- Адаптация мировых селекционных, агротехнических, агрохимических достижений к природным условиям Беларуси;
- Изучение, обобщение и распространение передовых методов ведения хозяйства;
- Повышение конкурентных преимуществ;
- Маркетинговые мероприятия (изучение рынков сбыта и продвижение продукции);
- Рост оборачиваемости оборотных средств;
- Переработка продукции других сельскохозяйственных организаций на давальческих условиях;
- Формирование вертикально интегрированных продовольственных холдингов и корпораций (создание единой производственной цепочки с перерабатывающими, комбикормовыми, сервисными, торговыми организациями).

Корпоративная инвестиционно-интеграционная стратегия развития организаций 2-й группы предусматривает:

- Рост экономического потенциала путём повышения уровня производства и качественного развития производственной базы;
- Реализация быстрокупаемых инвестиционных проектов;
- Обновление основных фондов через лизинг, ускоренную амортизацию, аренду;

- Привлечение заёмного капитала для восполнения недостатка собственных оборотных средств и инвестиционных ресурсов;
- Повышение кредитоспособности;
- Гибкая ценовая политика (в зависимости от сезона продажи и качества продукции, предоставление скидок при предоплате);
- Создание собственной базы по переработке продукции;
- Горизонтальная интеграция производителей сельхозпродукции (на уровне региона или по специализации производства) для более рационального использования факторов производства (совместная закупка оборудования, технологий, скота, кормов, семян).

Стратегия финансового оздоровления организаций 3-й и 4-й группы предусматривает:

- Возобновление платежеспособности за счёт использования внутренних резервов, внешней помощи и частичной реорганизации;
- Снижение уровня постоянных и переменных издержек производства;
- Установление жёсткой системы учёта, контроля и экономии ресурсов, предотвращение хищений и бесхозяйственности;
- Оптимизация ценовой политики (цена на продукцию не ниже себестоимости);
- Изменение специализации хозяйств;
- Переход на более рентабельные виды производства сельхозпродукции;
- Реструктуризация активов, в том числе дебиторской и кредиторской задолженности, (заключение форвардных контрактов на поставку продукции будущих периодов с зачетом долга, выкуп срочных долговых обязательств с дисконтом, отсрочка сроков погашения кредиторской задолженности, перевод краткосрочных банковских кредитов в долгосрочные);
- Реструктуризация производственной структуры (закрытие убыточных производств, сокращение номенклатуры продукции и услуг, продажа вспомогательных производств).

Реальная стратегия сельскохозяйственной организации может содержать элементы всех выше описанных стратегий для различных групп хозяйств, однако рекомендованная стратегия является доминирующей для данного класса организаций в соответствии с текущим этапом экономического развития, на котором находится предприятие, и предусматривает возможный переход предприятий из одной группы в другую на более высокую стадию экономического развития. Таким образом дифференцированный подход к разработке стратегии управления сельскохозяйственными организациями в зависимости от стадии их экономического развития будет способствовать решению приоритетной задачи обеспечения экономического роста предприятий АПК и повышения эффективности сельскохозяйственного производства [3].

Литература:

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. [и др.] : Питер, 1999. – 414 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент : анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2002. – 387
3. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года / Нац. комис. по устойчивому развитию Респ. Беларусь ; редкол.: Я.М. Александрович [и др.]. – Минск : Юнипак, 2004. – 202 с.
4. Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с.
5. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.