

На правах рукописи



ЗАГВОЗКИН МИХАИЛ ВИКТОРОВИЧ

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – АПК и сельское хозяйство)

АВТОРЕФЕРАТ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Воронеж - 2013

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Закшевская Елена Васильевна

Официальные оппоненты: **Савченко Татьяна Васильевна**, доктор экономических наук, доцент, Алексеевский филиал ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», директор;

Шалаев Алексей Владимирович, кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», доцент кафедры организации производства и предпринимательской деятельности в АПК

Ведущая организация: **Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Мичуринский государственный аграрный университет»**

Защита диссертации состоится 27 сентября 2013 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 220.010.02, созданного на базе ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», по адресу: 394087, г. Воронеж, ул. Мичурина, 1, ауд. 138.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I».

Автореферат разослан 27 сентября 2013 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук,
профессор



В.Г. Широбоков



Издается в авторской редакции

Подписано в печать 26.08. 2013 г. Формат 60х84¹/₁₆
Бумага кн.-журн. П.л 1. Гарнитура Таймс.
Тираж 120 экз. Заказ № 8230

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I»
Типография ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ. 394087, Воронеж, ул. Мичурина, 1
Информационная поддержка: <http://tipograf.vsau.ru>

Отпечатано с оригинал-макета заказчика. Ответственность за содержание
предоставленного оригинал-макета типография не несет.
Требования и пожелания направлять авторам данного издания

1. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Развитие аграрного сектора экономики в условиях усиления конкуренции и глобализации рынков обуславливает возрастание роли стратегического управления хозяйствующими субъектами в агропромышленном комплексе страны. Стремительный переход России к рыночным отношениям привел к разрушению существовавшей системы управления. В результате непродуманных реформ всю национальную экономику, и сельское хозяйство в частности, охватил системный экономический кризис, в ходе которого были разрушены ключевые народнохозяйственные пропорции: воспроизводственные, общеэкономические, отраслевые, территориальные, внутрипроизводственные и т. д. Применяющиеся сегодня точечные методы регулирования АПК не полностью отражают современную специфику российских условий, распыляют финансовые ресурсы и главное, не учитывают реальные интересы товаропроизводителей и потребителей, что создает угрозу продовольственной безопасности государства.

Недостаточное использование в современных экономических условиях научных методов управления сельским хозяйством на всех уровнях породило неспособность вырабатывать правильное направление его развития, обосновывать рациональную производственную структуру на долгосрочную перспективу, максимально адаптированную к реальным рыночным условиям и обеспечивающую экономическую эффективность. Тем более что сегодня возрастает ответственность менеджмента предприятия как за выбор наилучшего направления достижения своих целей с учетом факторов его внутренней и внешней среды, так и за развитие прилежащих сельских территорий.

Потребность сельскохозяйственных товаропроизводителей в стратегическом управлении, слабо представленном в их хозяйственной практике, возможность реализации целей и задач их развития в современных условиях, а также недостаточная разработанность этих вопросов в отечественной экономической науке определяют актуальность данного научного исследования.

Степень разработанности проблемы. Решению проблем стратегического управления посвящены работы следующих зарубежных авторов: И. Ансоффа, Б. Альстрэнда, М. Армстронга, С. Борнера, К. Боумана, Х. Виссема, П. Дойля, П. Друкера, У. Кинга, Ф. Котлера, Г. Минцберга, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томпсона, Д. Хасси и др.

Среди отечественных ученых в этой области наиболее известны работы В.А. Агафонова, И.В. Афонина, В.Р. Веснина, Л.Л. Виленского, О.С. Виханского, А.П. Градова, В.С. Ефремова, А.Т. Зуба, Э.М. Короткова, М.И. Круглова, В.Н. Родионовой, Р.А. Фатхутдинова и др.

Отдельным теоретическим и практическим аспектам организации и управления сельскохозяйственным производством на стратегическом и тактическом уровнях посвящены работы Н.В. Банниковой, И.Б. Загайтова, Е.В. Закшевской, Э.Н. Крылатых, А.П. Курносова, З.П. Медеяевой, Т.В. Савченко, Е.С. Строева, И.М. Суркова, К.С. Терновых, А.В. Улезько, И.Ф. Хицкова и др.

Однако проблемы оценки перспектив развития и разработки механизма формирования стратегии управления сельскохозяйственными предприятиями в современных условиях остались практически нераскрытыми и требуют дальнейших научных исследований. Это предопределило постановку цели и задач данного научного исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка научно-методических положений и практических рекомендаций по стратегическому управлению сельскохозяйственными предприятиями в современных условиях.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы стратегического управления, раскрывающие его сущность и содержание, в том числе с учетом аграрной специфики;
- разработать механизм стратегического управления предприятием и дать рекомендации по его реализации в сельскохозяйственных предприятиях;
- оценить технико-экономическое и финансовое состояние сельскохозяйственных предприятий региона и практику их стратегического управления;
- предложить концептуальный подход к стратегическому управлению сельскохозяйственными предприятиями на региональном уровне;
- уточнить и апробировать методику оптимизации выбора стратегических альтернатив развития для сельскохозяйственных предприятий.

Предмет, объект и информационно-эмпирическая база исследования. Предметом исследования являются организационные и экономические отношения, возникающие в процессе стратегического управления сельскохозяйственными предприятиями.

Предметная область исследования находится в рамках специальности ВАК 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управления предприятиями, отраслями, комплексами, в пределах раздела 1.2. АПК и сельское хозяйство, п. 1.2.41. «Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК».

Объектом исследования являются сельскохозяйственные предприятия России и Воронежской области, более глубокие исследования проводились в сельскохозяйственных предприятиях Рамонского района Воронежской области.

Информационно-эмпирическая база исследования включает официальные статистические и другие информационные источники федеральных и территориальных органов Федеральной службы государственной статистики РФ и ее территориального органа по Воронежской области; материалы Министерства сельского хозяйства России, Департамента аграрной политики Воронежской области и Администрации Рамонского района, периодической печати; годовые отчеты, производственно-финансовые планы и другие материалы исследуемых сельскохозяйственных предприятий, электронные сетевые ресурсы, личные наблюдения автора и др.

Теоретико-методологическая основа и методическая база исследования. Теоретической и методологической базой исследования являются научные труды и рекомендации отечественных и зарубежных ученых-экономистов, посвященные вопросам стратегического управления в сельском хозяйстве; зако-

14. Загвозкин М.В. Роль и задачи геоинформационных систем в стратегическом и оперативном управлении сельскохозяйственным производством / М.В. Загвозкин, А.А. Спиваков, С.С. Чумаков // Управленческие и маркетинговые аспекты инновационного развития предприятий АПК и агропродовольственного рынка: Материалы межрегиональной научно-практической конференции преподавателей и научных сотрудников, 14-15 декабря 2011 года. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2012 – С. 31-34. (0,4 п.л., авт. 0,2 п.л.)

15. Гетман А.Т. Роль и значение маркетинговой подготовки специалистов в развитии аграрного сектора АПК / А.Т. Гетман, М.В. Загвозкин, И.Ю. Федулова // Инновационно-инвестиционные преобразования в экономике агропромышленного комплекса: Сборник научных трудов / Коллектив авторов. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2012. – С. 244-246. (0,25 п.л., авт. 0,1 п.л.)

16. Загвозкин М.В. Возможности и ограничения в стратегическом управлении сельскохозяйственными организациями / М.В. Загвозкин // Инновационно-инвестиционные преобразования в экономике агропромышленного комплекса: Сборник научных трудов / Коллектив авторов. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2012. – С. 170-172. (0,32 п.л.)

17. Загвозкин М.В. Оценка маркетинговой среды предприятия в стратегическом управлении / М.В. Загвозкин, Е.С. Грибанова // Аграрные реформы и развитие многоукладной экономики России: Материалы межрегиональной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и магистрантов, посвященной 150-летию со дня рождения Петра Аркадиевича Столыпина, 2-20 апреля 2012 года. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2012. – С. 233-237. (0,4 п.л., авт. 0,2 п.л.)

18. Загвозкин М.В. Сельскохозяйственное производство как объект стратегического управления: специфика, значение и направления / М.В. Загвозкин // Экономика и управление в аграрной сфере АПК: проблемы и решения: Сборник научных трудов. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2013. – С. 74-77. (0,2 п.л.)

подательные и нормативные акты Российской Федерации, регламентирующие деятельность хозяйствующих субъектов в аграрной сфере на федеральном, региональном и муниципальном уровнях; материалы научно-исследовательских учреждений, научно-практических конференций и др.

В процессе диссертационного исследования использовались различные методы экономического и стратегического анализа: монографический, абстрактно-логический, статистико-экономический, сравнительного и системного анализа, экспертных оценок и опроса, расчетно-конструктивный, экономико-математического моделирования, SWOT-анализа, а также пакеты прикладных программ MS Excel, Statistika 6.0 и AnyLogic 6.4.1.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций по стратегическому управлению сельскохозяйственными предприятиями с целью повышения их конкурентоспособности.

Основными элементами научной новизны являются:

- уточнено определение стратегического управления предприятием, под которым понимается «сознательное и планомерное воздействие на его производственную и иную деятельность для качественного удовлетворения существующих и потенциальных запросов потребителей, подкрепленное своевременной диагностикой внешней среды и соответствующими изменениями в системе управления, что позволяет ему достигать конкурентных преимуществ и поставленных целей развития», отличающееся ориентацией на запросы и интересы потребителей;

- разработан механизм стратегического управления предприятием, включающий пять взаимосвязанных процессов (стратегический анализ, выбор миссии и целей, стратегическое планирование, реализация стратегии и стратегический контроль), сочетающий элементы стратегического, тактического и оперативного планирования; дополнена классификация эталонных стратегий развития предприятия маркетинговой стратегией и обоснованы условия применения данных стратегий в сельскохозяйственных предприятиях;

- на основе организационно-экономической оценки функционирования сельскохозяйственных предприятий России и Воронежской области определены как положительные (увеличение объемов производства продукции за счет роста урожайности и продуктивности животных, обновление материально-технических ресурсов, более широкое использование информационных технологий управления, и др.), так и отрицательные тенденции в их развитии (сокращение количества предприятий и их работников, финансовая неустойчивость большинства из них, отток из села квалифицированных кадров, недостаточный уровень подготовки руководителей и специалистов предприятий в области стратегического управления, и др.);

- предложен концептуальный подход к стратегическому управлению сельскохозяйственными предприятиями на региональном уровне, включающий основные направления стратегического развития аграрного производства и меры по повышению их конкурентоспособности, обеспечивающие им наиболее рациональное и эффективное достижение поставленных целей;

– уточнена и апробирована методика оптимизации выбора стратегических альтернатив развития для сельскохозяйственных предприятий с использованием экономико-математических моделей, отличающаяся включением экспертных процедур и стохастических корректирующих коэффициентов урожайности сельскохозяйственных культур, что позволяет повысить достоверность результатов решения задачи.

Положения диссертации, выносимые на защиту:

- сущность и содержание стратегического управления сельскохозяйственными предприятиями в современных условиях;
- механизм стратегического управления предприятием и особенности его реализации сельскохозяйственными предприятиями;
- концептуальный подход к стратегическому управлению сельскохозяйственными предприятиями на региональном уровне;
- уточненная методика оптимизации выбора стратегических альтернатив развития для сельскохозяйственных предприятий.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение диссертации состоит в раскрытии сущности и содержания категории «стратегическое управление предприятием», в выявлении особенностей стратегического управления в сельском хозяйстве, в уточнении механизма формирования стратегии управления предприятием и разработке концептуального подхода к стратегическому управлению сельскохозяйственными предприятиями на региональном уровне.

Практическая значимость работы состоит в том, что содержащиеся в ней методические разработки, выводы по результатам исследования и практические рекомендации позволят сельскохозяйственным предприятиям поддерживать свою конкурентоспособность в перспективе, при этом необходимым инструментом их развития в условиях глобализации экономики и нарастающих изменений во внешней среде является грамотно разработанная стратегия управления.

Материалы диссертации могут быть использованы в учебном процессе на экономических факультетах аграрных вузов при изучении таких дисциплин, как «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Стратегический маркетинг», «Прогнозирование и планирование на предприятии», а также на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования изложены в научных статьях, докладывались и обсуждались на всероссийских, межрегиональных, межвузовских и вузовских научно-практических конференциях в 2009-2013 годах, а также были апробированы на примере сельскохозяйственных предприятий Рамонского района Воронежской области.

Диссертационная работа выполнена на кафедре управления и маркетинга в АПК ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ в соответствии с ее научным направлением «Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления региональным АПК».

7. Ударов С.В. Методы диагностики в системе антикризисного управления и планирования хозяйствующих субъектов АПК / С.В. Ударов, Т.В. Закшевская, М.В. Загвозкин // Направления развития предпринимательских структур в агропромышленном комплексе России: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции (к 80-летию НИИ экономики и организации АПК ЦЧР России). – Воронеж: ГНУ НИИЭОАПК ЦЧР России, 2010. – С. 358-364. (0,35 п.л., авт. 0,1 п.л.)

8. Загвозкин М.В. Стратегическое и оперативное управление сельскохозяйственным предприятием: сущность и цели / М.В. Загвозкин // Социально-экономические проблемы развития муниципальных образований: материалы XV международной научно-практической конференции, 27-30 сентября 2010 года. – Том 1. – Княгинино: НГИЭИ, 2011. – С. 87-91. (0,3 п.л.)

9. Закшевская Е.В. Повышение антикризисной устойчивости сельскохозяйственных товаропроизводителей в современной рыночных условиях / Е.В. Закшевская, М.В. Загвозкин, Л.В. Урывская // Направления развития предпринимательских структур в агропромышленном комплексе России: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции (к 80-летию НИИ экономики и организации АПК ЦЧР России). – Воронеж: ГНУ НИИЭОАПК ЦЧР России, 2010. – С. 206-214 (0,6 п.л., авт. 0,2 п.л.)

10. Загвозкин М.В. Основные подходы к профилактике кризиса в сельскохозяйственных предприятиях / М.В. Загвозкин, Т.В. Закшевская, Л.В. Урывская // Управленческие и маркетинговые аспекты инновационного развития предприятий АПК и агропродовольственного рынка: Материалы межрегиональной студенческой научно-практической конференции, 1-3 марта 2011 года. – Воронеж: ФГОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2011. – С. 146-150 (0,32 п.л., авт. 0,1 п.л.)

11. Загвозкин М.В. Роль диагностики в управлении кризисными ситуациями на предприятиях АПК / М.В. Загвозкин, И.Ю. Федуллова // Управленческие и маркетинговые аспекты инновационного развития предприятий АПК и агропродовольственного рынка: Материалы межрегиональной студенческой научно-практической конференции, 1-3 марта 2011 года. – Воронеж: ФГОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2011. – С. 162-164. (0,25 п.л., авт. 0,13 п.л.)

12. Загвозкин М.В. Этапы разработки и реализации стратегического управления в сельском хозяйстве / М.В. Загвозкин // Управленческие и маркетинговые аспекты инновационного развития предприятий АПК и агропродовольственного рынка: Материалы межрегиональной научно-практической конференции преподавателей и научных сотрудников, 14-15 декабря 2011 года. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2012. – С. 27-31. (0,4 п.л.)

13. Кретова Н.Н. Разработка системы формирования ценовой политики предприятия / Н.Н. Кретова, М.В. Загвозкин // Управленческие и маркетинговые аспекты инновационного развития предприятий АПК и агропродовольственного рынка: Материалы межрегиональной научно-практической конференции преподавателей и научных сотрудников, 14-15 декабря 2011 года. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2012. – С. 146-149. (0,35 п.л., авт. 0,15 п.л.)

В пользу данного вывода свидетельствует также то, что минимальный из наблюдаемых NPV по данной стратегии существенно ниже, чем в Стратегии Б, отрасль животноводства в которой выполняет роль своеобразного «амортизатора» при неудачных исходах для урожайности товарных культур. По мнению автора, Стратегию А может выбрать руководитель предприятия или менеджер принимающий решения, более склонны к риску, в то время как для более осторожного и консервативного менеджмента предпочтительней будет Стратегия Б.

3. Основные публикации по теме диссертации

І. Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК Министерства образования и науки РФ

1. Закшевская Е.В. Стратегическое управление сельскохозяйственным предприятием: технология и значение в условиях нестабильной рыночной среды / Е.В. Закшевская, М.В. Загвозкин // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – № 3(27). – 2010 г. – Воронеж: ФГОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2010. – С. 109-112. (0,5 п.л., авт. 0,25 п.л.)

2. Загвозкин М.В. Особенности реализации и взаимосвязи компонентов стратегического менеджмента в сельском хозяйстве / М.В. Загвозкин // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – № 1(32). – 2012 г. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2012. – С. 123-126. (0,3 п.л.)

3. Закшевская Е.В. Повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий на основе стратегического управления их развитием / Е.В. Закшевская, Загвозкин М.В., Закшевская Т.В., Федулова И.Ю. // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – № 8. – С. 25-27. (0,38 п.л., авт. 0,1 п.л.)

ІІ. Статьи в сборниках и других научных изданиях

4. Загвозкин М.В. Антикризисная стратегия сельскохозяйственных предприятий / М.В. Загвозкин // Современная экономика: проблемы и решения: Материалы региональной научно-практической конференции. – Часть 2. – г. Алексеевка, 2-3 июня 2009 года. – Белгород, 2009. – С. 8-10. (0,15 п.л.)

5. Закшевская Е.В. Оптимизация каналов распределения мяса и мясной продукции на региональном аграрном рынке / Е.В. Закшевская, М.Е. Отинов, М.В. Загвозкин // Перспективы развития сельского хозяйства: повышение конкурентоспособности производства продукции мясного скотоводства в России: Материалы II-ой российско-германской научно-практической конференции, 25-26 ноября 2009 года. – Воронеж: ФГОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2010 г. – С. 153-156. (0,3 п.л., авт. 0,1 п.л.)

6. Закшевская Е.В. Адаптационная система хозяйствования в системе стратегического управления сельскохозяйственными предприятиями / Е.В. Закшевская, С.В. Ударов, М.В. Загвозкин // Направления развития предпринимательских структур в агропромышленном комплексе России: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции (к 80-летию НИИ экономики и организации АПК ЦЧР России). – Воронеж: ГНУ НИИЭОАПК ЦЧР России, 2010. – С 56-60. (0,3 п.л., авт. 0,1 п.л.)

Основные положения диссертации нашли отражение в 18 научных публикациях общим объемом авторского текста 3,4 п.л., в том числе 3 работы в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, включающего 167 наименований, 7 приложений. Она изложена на 185 страницах компьютерного текста, содержит 48 таблиц, 12 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, поставлены цель и задачи, определены предмет и объект исследования, раскрыты научная новизна, теоретическая и практическая значимость его результатов, отражена апробация.

В первой главе – «Теоретические основы стратегического управления сельскохозяйственными предприятиями» рассмотрены сущность и содержание стратегического управления, раскрыт данный процесс на предприятии, выявлены особенности стратегического управления в сельском хозяйстве.

Во второй главе – «Оценка развития сельскохозяйственных предприятий и системы их управления в современных условиях» представлены оценка состояния и тенденций развития сельскохозяйственных предприятий, стратегический анализ их развития и существующего механизма их взаимодействия с региональными органами управления АПК.

В третьей главе – «Совершенствование стратегического управления сельскохозяйственным предприятием» предложены концептуальный подход к стратегическому управлению сельскохозяйственными предприятиями на региональном уровне, рекомендации по повышению их конкурентоспособности на основе стратегического управления их развитием, методика оптимизации выбора стратегических альтернатив развития сельскохозяйственного предприятия.

В выводах и предложениях обобщены основные результаты диссертационного исследования.

2. Положения в диссертации, выносимые на защиту

2.1. Сущность и содержание стратегического управления предприятиями в современных условиях

Управление играет особую роль при любом совместном труде в сравнительно крупном масштабе. При этом производительным признается тот управленческий труд, который удовлетворяет действительные нужды самого производства, обеспечивает развитие его организационных форм, структур и самого механизма управления.

В прошлом многие предприятия могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности.

В настоящее время, в условиях глобализации экономики и рынков, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию товаропроизводителей к быстро меняющейся окружающей среде, т. е. стратегического управления.

В диссертации отмечено, что такие понятия как «стратегия», «стратегическое управление» сегодня уже прочно вошли в лексикон деловых людей, однако однозначной позиции по поводу их содержания нет. Автор поддерживает мнение многих специалистов о том, что стратегия и стратегическое управление как понятия многогранны, различны по содержанию и поэтому не могут иметь одно определение. В экономической среде под стратегией принято понимать рассчитанную на перспективу систему мер, направленную на обеспечение организации долгосрочного конкурентного преимущества. Стратегическое управление рассматривается в диссертации как сознательное и планомерное воздействие на производственную и иную деятельность хозяйствующего субъекта для качественного удовлетворения существующих и потенциальных запросов потребителей, подкрепленное своевременной диагностикой внешней среды и соответствующими изменениями в системе управления, что позволяет достигать конкурентных преимуществ и поставленных целей развития.

Предметом стратегического управления являются отношения или процессы, непосредственно связанные с достижением главных целей предприятия, а объектами соответственно – предприятия, организации или другие хозяйствующие субъекты, их функциональные зоны и/или структурные подразделения.

Сам процесс стратегического управления на предприятии состоит из пяти взаимосвязанных этапов: стратегического анализа, выбора миссии и целей, определения стратегии, ее выполнения и стратегического контроля, которые логически следуют один из другого.

В диссертации подробно рассмотрены следующие функции стратегического управления предприятием: планирование стратегических результатов, организация разработки и реализации стратегии, координация деятельности персонала и его мотивация на выполнение стратегических результатов, контроль за выполнением стратегии. Их выполнению способствует соблюдение следующих основных принципов: научный подход, ориентация на будущее, творческий подход, комплексность, гибкость, ориентация на интересы потребителей, открытость и совместная деятельность.

В работе отмечается, что целесообразность и возможности стратегического управления неограниченны и данный тип управления не универсален для любых задач и практических ситуаций, поскольку, во-первых, стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего; во-вторых, оно не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур или схем; в-третьих, требуются квалифицированные кадры, большие затраты времени, ресурсов и значительные усилия для осуществления самого процесса стратегического управления; в-четвертых, усиливаются риски и негативные последствия ошибочных стратегических решений; в-пятых стратегическое управление зачастую заменяется стратегическим планированием.

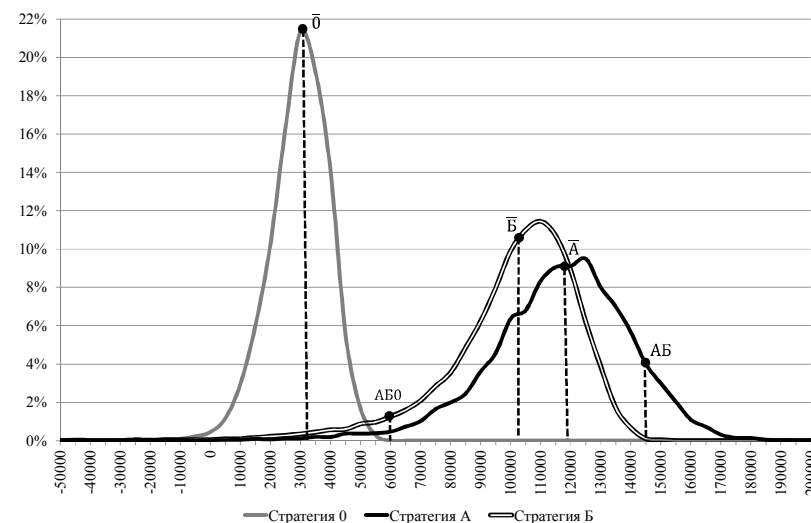


Рисунок 2 – Плотности вероятностей распределения NPV для стратегий развития ЗАО «Сельские Зори» по результатам применения метода Монте-Карло

Таблица 6 – Основные результаты эксперимента Монте-Карло для стратегий развития ЗАО «Сельские Зори» в 2013-2022 гг.

Показатели	Стратегия 0	Стратегия А	Стратегия Б
Среднее значение NPV	32003	118646	103115
Минимальное значение NPV	-121879	-98244	-67354
Максимальное значение NPV	60220	202271	151649
Доверительный интервал для среднего NPV при уровне надежности 95%	[11761; 49524]	[64574; 155182]	[44123; 135088]
Вероятность, что NPV превысит средний NPV для нулевой стратегии, %	53,68	99,51	98,60
Вероятность NPV<0, %	0,63	0,02	0,31
Потребность в заемных средствах для инвестирования в рамках принятых стратегических решений	0	25760	26640
Сумма погашения основной задолженности и процентов по кредитам, привлеченных в целях реализации стратегии	0	35765	36984
Средняя сумма выручки, полученной в течение горизонта планирования	615410	636744	791429
Средняя сумма прибыли, полученной в течение горизонта планирования	43807	193272	171628
Средняя рентабельность предприятия по итогам реализации стратегии за весь плановый период, %	7,7	43,6	27,7

В результате разработки и реализации модели были получены оптимальные решения для выбора стратегии развития ЗАО «Сельские Зори», параметры которых приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Оптимальные стратегии развития ЗАО «Сельские Зори» в 2013-2022 гг.

Переменная	Стратегическое решение	Стратегия А	Стратегия Б
X ₄	Сохранение поголовья молочного стада КРС на уровне 2012 г. при равномерном повышении уровня молочной продуктивности на 30%		•
X ₅	Постепенный отказ от скотоводства к 2018 г. при равномерном снижении поголовья и сохранении начального уровня молочной продуктивности	•	
X ₇	Модернизация почвообрабатывающей сельскохозяйственной техники и технологий обработки почвы	•	•
X ₉	Модернизация сельскохозяйственной техники и технологий для возделывания подсолнечника	•	•
X ₁₀	Модернизация сельскохозяйственной техники и технологий для возделывания кормовых культур		•
X ₁₁	Отведение под посевы технических культур 30% посевных площадей, предназначенных для возделывания товарных культур	•	•
X ₁₈	Распределение посевных площадей, предназначенных для возделывания товарных зерновых культур, между озимыми и яровыми культурами в пропорции 40% и 60% соответственно	•	•
X ₂₀	Отказ от модернизации системы хранения и первичной обработки продукции на рассматриваемом горизонте планирования		•
X ₂₁	Осуществление отдельных мер по модернизации системы хранения и первичной обработки продукции	•	
Потребность в инвестициях для осуществления стратегических решений на протяжении горизонта планирования, тыс. руб.		32200	33300

По ряду показателей Стратегия А (среднее значение NPV, сумма прибыли и рентабельность) является наилучшей, но у нее есть существенные недостатки: 1) высокая степень неопределенности ее результатов (о чем свидетельствует экспериментальный график плотности вероятностей NPV). 2) согласно ей ЗАО «Сельские Зори» придется к 2018 г. отказаться от скотоводства, что может существенно снизить уровень диверсификации предприятия и его антикризисную устойчивость. Поэтому предприятию рекомендуется использовать Стратегию Б, по которой стратегическое решение, влекущее отказ от скотоводства, неустойчиво. В модели для данных стратегий были проведены эксперименты по методу Монте-Карло (10000 прогонов), результаты которых представлены на рисунке 2, в таблицах 5 и 6, при этом в сравнении участвовали и результаты эксперимента Монте-Карло со Стратегией 0, основанной на сложившейся в хозяйстве системе ведения производства и не предусматривающей капиталовложения в развитие хозяйства на протяжении всего горизонта планирования.

Однако, по мнению автора, хозяйствующий субъект не сможет перейти к стратегическому управлению, даже если у него создана хорошая подсистема стратегического планирования, но при этом нет предпосылок или возможностей для осуществления выбранной стратегии.

С изложенных позиций, основная сущность стратегического управления содержится в ответах на вопросы: 1) какое положение занимает предприятие с имеющимися ресурсами сегодня, 2) какого положения оно хотело бы добиться через определенные сроки, 3) какие изменения необходимо провести на предприятии для достижения желаемого положения?

При этом в каждом предприятии или даже каждым отдельным менеджером оно может пониматься и реализовываться по-своему, опираясь, тем не менее, на существующие рекомендации, логические схемы и алгоритмы анализа проблем, выбора и реализации стратегии, имеющие как научное, так и практическое значение. Самым сложным в системе стратегического менеджмента автор считает разработку стратегии и соответствующей программы ведения бизнеса, а также осуществление всех мероприятий, необходимых для последовательного достижения стратегических целей. Гениальная стратегия, не подкрепленная организационными средствами для внедрения, ничего не дает, как и блестящая реализация посредственной стратегии. Поэтому необходимо, во-первых, создать грамотную стратегию и, во-вторых, адекватно ее реализовать.

2.2. Механизм стратегического управления предприятием и особенности его реализации сельскохозяйственными предприятиями

Деятельность предприятий (текущая и перспективная) как объектов стратегического управления в диссертации рассматривается в трех плоскостях: 1) методологической (формирование новых знаний о механизмах и инструментах в области стратегического управления), 2) организационной (организация разработки стратегии, ее выполнения и контроля) и 3) социально-экономической (определение миссии, ресурсов для достижения стратегических результатов, взаимосвязь целей развития предприятия и региона, и др.).

Особенностью предлагаемого автором механизма стратегического управления предприятием (рис. 1) является комплексный подход к процессам стратегического анализа, выбора миссии, целей и стратегии развития, ее реализации и контроля, которые не только следуют один из другого, но и имеют устойчивую обратную связь, т. е. соответствующее обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

Важным компонентом предлагаемого автором механизма является стратегический анализ. Чтобы укреплять свое положение на рынке и повышать конкурентоспособность предприятиям необходимо постоянно отслеживать внешнюю среду, своевременно выявляя новые возможности и угрозы, тенденции рынков, запросы промышленных и конечных потребителей, технологические возможности. Чем быстрее меняется внешняя среда предприятия, тем важнее для менеджеров творческий подход – как в составлении, так и в корректировке стратегии.

2.4. Уточненная методика оптимизации выбора стратегических альтернатив развития для сельскохозяйственных предприятий

Функционирование сельскохозяйственного предприятия, особенно на длительном горизонте планирования, проходит в условиях риска и неопределенности, в связи с этим в диссертации автор предлагает моделировать выбор стратегии его развития с учетом влияния вероятностных факторов с помощью программных пакетов, позволяющих проводить оптимизацию стохастических задач – AnyLogic 6, LINGO 14, Lindo API 8, What'sBest! 12.

Один из вариантов разработанной автором модели (файл Strategy.alp) доступен для ознакомления в сети Интернет по адресу: <https://www.dropbox.com/s/5chmn0j39ox5zqu/Strategy.alp>. Для ее просмотра необходимо наличие на компьютере программы AnyLogic не ниже версии 6.4.1.

Стратегии развития предприятия в предлагаемой модели будут представлять собой комбинации различных стратегических решений (X_1 - X_{22}), а вероятностные факторы, влияющие на объемы и эффективность производства, смоделированы при помощи псевдослучайных величин. Полученные оптимальные и субоптимальные стратегии дополнительно проанализированы посредством применения метода Монте-Карло. Применительно к данной модели расчет чистого дисконтированного дохода (NPV) является методом оценки эффективности выбранной стратегии, поскольку он демонстрирует эффект от реализации стратегических решений, приведенный к настоящему моменту времени с учетом разной временной стоимости денег. Для нахождения наилучших вариантов стратегий в данной модели чистый дисконтированный доход служит целевой функцией, а критерий оптимальности экономико-математической задачи принимает вид:

$$Z_{\max} = NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^{t-1}},$$

где d – ставка дисконтирования;
 CF_t – чистый денежный поток в текущем году.

Методика, основанная на использовании данной модели, была апробирована на примере ЗАО «Сельские Зори» Рамонского района Воронежской области. Целью апробации была разработка рекомендаций по выбору стратегии развития предприятия, оптимальной с точки зрения эффективности и рисков.

В качестве значений параметров модели были приняты соответствующие финансово-экономические показатели годовой отчетности предприятия, справочные и фактические технико-экономические нормативы и показатели; относительные параметры, прогнозы урожайности и цен были приняты на основе использования статистических методов и открытой статистической информации, а также оценок сотрудников планового отдела предприятия.

ЗАО «Сельские Зори» по размеру относится к средним предприятиям района, имеет зерно-молочную специализацию производства. В его пользовании находится 4492 га сельскохозяйственных угодий, в том числе: 3707 га пашни, 258 га сенокосов и 527 га естественных пастбищ. В структуре выручки зерно занимает 33%, маслосемена подсолнечника – 18%, молоко – 36%, мясо КРС – 12%.

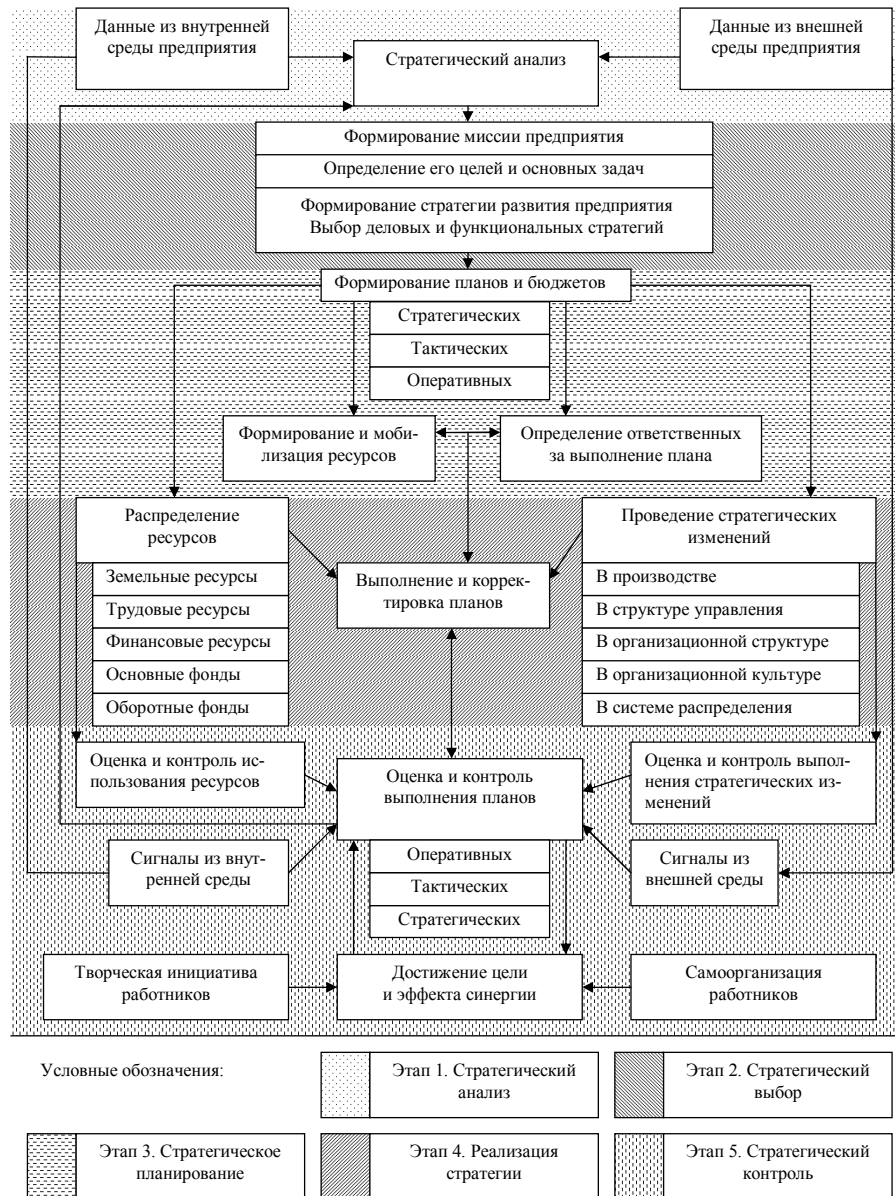


Рисунок 1 – Механизм стратегического управления предприятием

При этом существенно возрастут требования к качеству и конкурентоспособности продукции (особенно по цене и себестоимости), еще более усилится потребность в прогнозировании производства, а также в совершенствовании системы материально-технического обеспечения, товародвижения аграрной продукции (через логистические центры, товарно-сырьевые биржи и т. д.).

В диссертации отмечено, что в настоящее время в большинстве сельскохозяйственных предприятий исследуемого региона стратегическим управлением руководители и специалисты не занимаются. В лучшем случае составляется план производственно-финансовой деятельности на год. Тем не менее, стратегический анализ развития сельскохозяйственных предприятий свидетельствует о наличии всех необходимых предпосылок для решения вопросов, связанных с обоснованием перспектив развития предприятий и отрасли в регионе, а также формированием в них системы стратегического управления.

Проведенные исследования позволили автору разработать концептуальный подход к стратегическому управлению сельскохозяйственными предприятиями на региональном уровне, включающий следующие приоритетные направления:

- 1) разработку стратегии и комплексной программы развития аграрного сектора экономики и сельских территорий;
- 2) использование маркетинга в управлении сельскохозяйственным производством в целях ускорения процесса его интенсификации, внедрения инноваций, роста производительности труда, повышения качества и конкурентоспособности продукции;
- 3) совершенствование территориально-отраслевого управления;
- 4) совершенствование системы информационно-консультационного обслуживания руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций;
- 5) профессиональную специализированную подготовку менеджеров для аграрного производства.

При этом основная роль государственной системы управления аграрным производством на региональном уровне заключается в информационной, консультационной и методической поддержке всех форм предпринимательской деятельности, создании системы мотивации в производстве стратегически важных для страны и региона видов аграрной продукции и здоровой конкуренции в этой сфере деятельности. Для решения этих задач в условиях глобализации экономики и нестабильности экономической обстановки требуются внедрение прогрессивных информационных технологий на всех уровнях управления АПК, переход к прогностическому моделированию и сценарному анализу развития всех его хозяйствующих субъектов, применение экспертных систем и моделей поддержки принятия стратегических решений.

В диссертации рассмотрены следующие основные характеристики внешней среды, предназначенные для изучения сельскохозяйственным предприятием: уровень и темпы изменения цен поставщиков и конкурентов, степень изменений в предложении труда (особенно квалифицированного), динамика предложения и спроса на продукцию, изменение цены капитала, возможности финансирования и инвестирования, уровень и методы конкуренции, политика регулирования сельскохозяйственных рынков на федеральном и региональном рынках, демографические тенденции, уровень развития сельских территорий, темпы роста научно-технического прогресса, степень изменения технологий в производстве и распределении аграрной продукции, и др.

Следующим важным и сложным компонентом механизма стратегического управления предприятием является стратегический выбор миссии, целей и стратегий предприятия.

Сельскохозяйственным предприятиям при определении своей миссии, которая в концентрированной форме выражает их предназначение, рекомендуется учитывать следующие основные отраслевые цели и задачи: удовлетворение потребностей и запросов населения в качественном продуктах питания, а промышленности – аграрным сырьем отечественного производства; развитие сельских территорий и повышение качества жизни сельских тружеников; сокращение зависимости страны от импорта аграрного сырья и готовой продукции; использование преимуществ крупнотоварного механизированного и интегрированного производства; достижение взаимовыгодных экономических отношений между участниками рынка в среднесрочной перспективе и др.

При определении долгосрочных целей и формулировке стратегии предприятия менеджерам необходимо решить вопрос: как и какими средствами добиваться достижения целей и выполнения стратегии.

Поскольку хозяйствующие субъекты могут конкурировать локально, регионально или глобально, то им следует знать и использовать множество способов ведения бизнеса и позиционирования, в связи с этим описание стратегии должно быть подробным и отражать отраслевую специфику.

В процессе реализации стратегии, необходимо для каждого уровня руководства определить свои задачи, закрепить функции и ответственность. При этом ведущая роль в организации выполнения стратегии должна принадлежать высшему руководству, так как именно на этом этапе материализуются все разработки и намерения предыдущих этапов.

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, который обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед предприятием. При этом если оно имеет компетентных руководителей высшего звена, то может существенно улучшить свои результаты за счет эффекта синергии, выражающегося в снижении текущих расходов, в увеличении прибыли, снижении потребности в инвестициях. При этом всегда существует угроза отрицательного эффекта от принятия решений некомпетентным руководителем.

Стратегическое управление сельскохозяйственными предприятиями в значительной степени обусловлено отраслевой спецификой.

В диссертации рассмотрены следующие основные особенности сельского хозяйства, которые необходимо учитывать при формировании стратегий управления:

- сельское хозяйство стратегически важная отрасль экономики, поскольку производит необходимые для жизнедеятельности населения продукты питания и аграрное сырье для перерабатывающей промышленности;
- сельское хозяйство является не только отраслью экономики, но и средой обитания значительной части населения;
- сильная зависимость отрасли от природно-климатических факторов, отсутствие прямой зависимости между количеством использованных ресурсов и полученной продукцией;
- сезонность производства, которая выражается в неравномерном в течение года использовании ресурсов, в неравномерной реализации продукции и поступлении денег;
- территориальная рассредоточенность структурных подразделений;
- большое количество разрозненных сельскохозяйственных товаропроизводителей, повышающих уровень конкуренции на аграрном рынке;
- ценовая неэластичность спроса на продукты сельского хозяйства и др.

По мнению автора, сельское хозяйство нуждается в поддержке со стороны общества путем государственного регулирования цен, снижения налогового бремени, выделения дотаций на необходимые ресурсы и развитие инфраструктуры, что предопределяет необходимость в разработке стратегий взаимодействия сельскохозяйственных товаропроизводителей между собой (путем кооперации и интеграции), а также с предприятиями, обеспечивающими их материально-техническими ресурсами, и с переработчиками аграрного сырья.

При принятии стратегических управленческих решений в отношении товарного ассортимента в растениеводстве следует оценивать плодородие земель, зональные условия, возможность приобретения необходимых объемов минеральных удобрений и других ресурсов, формы и методы государственной поддержки стратегически важных видов аграрного сырья, прежде всего, зерна.

Особого внимания требует отрасль животноводства, продукция которой в условиях ВТО испытывает на рынке острую конкуренцию со стороны зарубежных производителей. По сути, потребление продукции животноводства на душу населения является показателем, характеризующим благополучие нации.

В диссертации подробно рассматривается влияние на развитие аграрного производства ценовой неэластичности спроса на продукты сельского хозяйства, когда спрос на продукты питания почти не реагирует на повышение цен так же, как и на снижение цен. Поэтому если при насыщении рынка продукцией сельские товаропроизводители снизят цены с целью увеличения продаж, то денежная выручка уменьшится, а производство может стать убыточным.

Другими словами, в сельском хозяйстве имеет место парадокс, связанный с тем, что потребности человека в продуктах питания могут быть рано или поздно удовлетворены, а дальнейшее увеличение производства окажется невыгодным.

Наиболее детальные исследования, особенно в системе стратегического управления регионом и предприятиями, проведены на примере сельскохозяйственных предприятий Рамонского района Воронежской области, доля которых в структуре всех категорий хозяйств к 2011 г. составляла 65,9%. Большинство предприятий района специализируются на производстве зерна, подсолнечника, сахарной свеклы, молока и говядины. Удельный вес прибыльных сельскохозяйственных предприятий в 2011 г. составил 71,4%, что ниже среднеобластного значения на 15,3%, а средняя сумма прибыли – 2,7 млн руб.

Для повышения эффективности аграрной сферы районными органами управления АПК прогнозируются объемы производства и потребления основных видов аграрной продукции, ежемесячно отслеживается ситуация о выполнении основных показателей развития сельского хозяйства, проводится мониторинг эффективности использования бюджетных средств, предоставляемых сельским товаропроизводителям в форме субсидий из федерального и регионального бюджетов. Четыре предприятия района находятся в федеральной программе «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей». В целях их развития и поддержки в районе открыт филиал ОАО «Россельхозбанк», а для развития малых форм хозяйствования действует сельскохозяйственный кредитный кооператив «Возрождение», который осуществляет выдачу кредитов гражданам, ведущим личное подсобное хозяйство.

В районе действует Некоммерческое партнерство «Рамонский информационно-консультационный центр», который оказывает консультационные услуги сельским товаропроизводителям по оформлению документов для получения кредитов, готовит документы на государственную поддержку и др.

До 2014 года запланировано увеличение доли используемых сельскохозяйственных угодий за счет увеличения площадей посева сельскохозяйственных культур и увеличения использования сенокосов и пастбищ. Все это свидетельствует о наличии в районе стратегического управления аграрным производством, представленном в большей мере стратегическим планированием.

В диссертации проведен подробный анализ состояния и тенденций развития следующих предприятий: ООО «Большая Верейка», ЗАО «Яменское», ООО Агрофирма «Поляны», ООО ФХ «Виктория», ООО ФХ «Добрая Надежда», которые по размеру отнесены к уровню ниже среднего; ООО «Гермес-Агро», ЗАО «Прогресс», ООО «Зерновой дом» отнесены к средним предприятиям; ЗАО «Сельские зори», ООО Агрофирма «Заря», ООО НПКФ «Агротех-Гарант Березовский» соответственно отнесены к уровню выше среднего; ФГУП им. А.Л. Мазлумова Россельхозакадемии, которое отнесено к крупным предприятиям.

Анализ их отраслевой структуры производства показал, что животноводством занимаются лишь предприятия размера выше среднего и крупные, при этом уровень их окупаемости в 2009-2011 гг. колебался в пределах 81-95%.

Сельскохозяйственные товаропроизводители понимают, что в связи с правилами ВТО они уже в ближайшие годы будут лишены многих государственных гарантий и форм поддержки, связанных с производством и реализацией произведенной продукции, ценами, расчетами, кредитованием и другими условиями функционирования.

Таблица 3 – Динамика производства продукции сельского хозяйства сельскохозяйственными предприятиями Воронежской области*, млн руб.

Показатели	Годы					2011 г. в % к 2007 г.
	2007	2008	2009	2010	2011	
Хозяйства всех категорий						
Продукция сельского хозяйства	52944,1	69020,5	75261,2	68194,7	101470	191,7
в т.ч.: растениеводство	33580,5	46716,1	45126,3	33013,9	60910,3	181,4
животноводство	19363,6	22304,4	30134,9	35180,8	40559,7	209,5
Сельскохозяйственные организации						
Продукция сельского хозяйства	24716,7	33356,5	32017,4	26800,8	46556,7	188,4
доля в структуре, %	46,7	48,3	42,5	39,3	45,9	-0,8п.п.
в т.ч.: растениеводство	18519,2	25323,1	20777,7	13949,9	30703,4	165,8
доля в структуре, %	55,1	54,2	46,0	42,3	50,4	-4,7п.п.
животноводство	6197,5	8033,4	11239,7	12850,9	15853,3	255,8
доля в структуре, %	32,0	36,0	37,3	36,5	39,1	7,1п.п.

*Рассчитано по данным статистического сборника «Сельское хозяйство Воронежской области» за 2012 г.

Таблица 4 – Финансовые результаты деятельности сельскохозяйственных организаций Воронежской области*

Показатели	Годы							2011 г. в % к 2007 г.
	2000	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Число сельскохозяйственных организаций (на конец года), ед.	747	621	584	591	584	584	543	93,0
в т.ч. убыточных - всего	386	184	59	95	91	203	72	122,0
в процентах от общего числа с.-х. организаций	51,7	29,6	10,1	16,1	15,6	34,8	13,3	3,2 п.п.
Сумма убытка в расчете на одну убыточную организацию, тыс. руб.	1934	4013	4548	6090	10590	17836	9753	214,4
Рентабельность продукции сельского хозяйства, %	5,7	12,1	30,8	21,4	13,4	11,6	16,4	-14,4 п.п.
в том числе								-17,0 п.п.
продукции растениеводства	37,2	18,0	43,7	30,7	16,9	20,7	26,7	п.п.
продукции животноводства	-24,2	0,9	1,0	0,6	6,7	1,4	3,2	2,2 п.п.

*Рассчитано по данным отчетности департамента аграрной политики Воронежской области

Проведенный анализ свидетельствует о неустойчивом финансовом состоянии сельскохозяйственных предприятий области, поскольку уровни рентабельности в растениеводстве и животноводстве по годам колеблются, что свидетельствует о сильной зависимости эффективности предприятий от колебаний рыночной конъюнктуры. У многих из них отсутствует собственный оборотный капитал, и имеются большие задолженности по кредитам. Однако с 2007 года в экономике и социальной сфере области сложилась относительно стабильная ситуация по сравнению с годами переходного периода, характеризующаяся положительной динамикой по всем основным макроэкономическим показателям.

Наличие большого количества разрозненных сельскохозяйственных товаропроизводителей делает невозможным их влияние на рыночную цену, в то время как в отраслях, снабжающих сельское хозяйство средствами производства, имеются все условия для монопольного сговора. При разработке стратегии ценообразования в сельскохозяйственном предприятии необходимо учитывать все вышеперечисленные особенности аграрного сектора.

Важной стратегией, реализуемой во внешней среде хозяйствующими субъектами аграрной сферы, является стратегия снижения транзакционных издержек, эффективность выполнения которой возможна для большинства из них только в сочетании с вышеуказанной стратегией взаимодействия.

По-прежнему сложной остается проблема правильного сочетания различных методов воздействия на коллектив – административно-распорядительных, социально-психологических и экономических. Последовательное применение этих методов способно создать условия для успешного решения одной из основных задач управления персоналом – задачи побуждения работников к развитию их способностей для более интенсивного и производительного труда.

Проведенные исследования показали, что определение стратегии для любого хозяйствующего субъекта принципиально зависит и от конкретной ситуации, в которой он находится. Фактически, сколько существует субъектов, столько же существует конкретных стратегий.

В диссертации представлены существующие подходы к формированию эталонных стратегий и общие рамки, в которые они вписываются, уточнена их классификация, а также показана целесообразность применения отдельных стратегий сельскохозяйственными предприятиями (табл. 1).

К первой группе эталонных стратегий отнесены стратегии концентрированного роста, которые связаны только с изменением продукта и/или рынка.

Ко второй – стратегии интегрированного роста, связанные с расширением предприятия путем добавления новых структур или вхождения в интегрированную структуру.

К третьей – стратегии диверсифицированного роста, которые реализуются в том случае, когда предприятие дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

К четвертой – стратегии сокращения бизнеса, когда предприятию необходима перегруппировка сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности.

К пятой группе эталонных стратегий отнесены стратегии приспособления, удержания рыночной ниши, подавления конкурентов, и рекомендуемая автором маркетинговая стратегия, направленная на поиск и удовлетворение существующих и потенциальных потребностей, а также достижение конкурентных преимуществ на рынке за счет более качественного их удовлетворения.

Проведенные исследования показали, что на современном этапе рыночных отношений наиболее целесообразными для российских сельскохозяйственных предприятий являются следующие стратегии: диверсифицированного роста, снижения издержек, взаимодействия и маркетинга.

Таблица 1 – Возможности применения эталонных стратегий управления в качестве базовых для сельскохозяйственных предприятий

Группы стратегий	Виды стратегий	Сущность стратегии	Условия применения в сельском хозяйстве
1. Стратегии концентрированного роста	Изменение и/или развитие продукта	Достижение уникальности в каком-либо аспекте продукта, или дифференциация товарного ассортимента, интенсификация его производства	-/+ при наличии свободного капитала
	Укрепление позиций на рынке	Концентрация или фокусирование усилий на одном рыночном сегменте	-/+ для узкоспециализированных предприятий
	Развитие рынка	Поиск новых рынков сбыта при насыщении рынков	++
2. Стратегии интегрированного роста	Стратегия обратной вертикальной интеграции	Рост предприятия за счет поглощения и усиления контроля над поставщиками	- из-за монополизация поставщиков
	Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	Рост предприятия за счет приобретения, либо же усиления контроля над посредниками	- при наличии инвестиционного капитала
	Стратегия взаимодействия	Комбинирование горизонтальной и вертикальной интеграции для достижения эффекта синергии	++ достигается эффект синергии
3. Стратегии диверсифицированного роста	Стратегия вертикальной диверсификации	Освоение новых продуктов за счет налаживания цепочки «сырье – переработка - готовый продукт - сбыт»	+/- при наличии инвестиционного капитала
	Стратегия горизонтальной диверсификации	Увеличение производства продуктов на базе существующих или новых технологий в рамках основного профиля предприятия, расширение каналов сбыта продукции	++ приведет к росту объемов производства и продаж
	Стратегия конгломеративной диверсификации	Расширение ассортимента продукции за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционными ее видами	+/- ограничено ресурсами
	Стратегия смешанной диверсификации	Комбинирование горизонтальной, вертикальной, конгломератной диверсификации	+ для узкоспециализированных предприятий
4. Стратегии сокращения бизнеса	Стратегия сокращения производства	Полная или частичная ликвидация производства; сокращение деятельности по отдельным направлениям; переориентация на другие продукты и рынки	-/+ необходимость сочетания отраслей
	Стратегия снижения издержек	Доминирование на рынке или его сегменте за счет более низких издержек, включая транзакционные	++ повышение конкурентоспособности
5. Рыночные стратегии	Подавление конкурентов (виолентная стратегия)	Доминирование на рынке или его сегменте за счет более низких цен	-/+ для крупных предприятий
	Удержание рыночной ниши (пациентная стратегия)	Производство ограниченного ассортимента качественной продукции для узкого круга потребителей	-/+ для узкоспециализированных предприятий
	Стратегия приспособления (коммутантная стратегия)	Приспособление к часто меняющимся потребностям и быстрое их удовлетворение в небольших объемах	-/+ высокая конкуренция и характер отрасли
	Стратегия ориентации на запросы потребителей (маркетинговая стратегия)	Ориентация на потребности и запросы потребителей, организация производства продукции на основе прогнозов сбыта	++ достижение конкурентных преимуществ, гарантия сбыта

Условные обозначения: (+) - стратегия применима, (-) – не применима, (++) – стратегия рекомендована.

2.3. Концептуальный подход к стратегическому управлению сельскохозяйственными предприятиями на региональном уровне

В диссертации проведен анализ развития сельскохозяйственных предприятий и аграрного производства Воронежской области. В настоящее время в рамках национального проекта в области реализуется 41 инвестиционный проект общей стоимостью 16,4 млрд рублей, тем не менее аграрное производство по-прежнему находится в системном кризисе из-за игнорирования интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей в процессе приватизации перерабатывающих и обслуживающих предприятий АПК, продолжающегося усиления диспаритета цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию, неблагоприятного инвестиционного климата, высокого уровня инфляции и налогов, неразвитости оптового рынка средств производства, а также сокращения и низкой эффективности различных форм государственной поддержки (табл. 2).

Таблица 2 – Источники формирования инвестиций в основной капитал на развитие сельского хозяйства России*, %

Показатели	Годы						2011 г. в % к 1995 г.	2011 г. в % к 2005 г.
	1995	2000	2005	2009	2010	2011		
Все источники финансирования сельского хозяйства	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-
Из них: собственные средства предприятий	56,3	73,3	59,8	44,5	49,3	44,3	-12,0 п.п.	-15,5 п.п.
привлеченные средства предприятий	43,7	26,7	40,2	55,5	50,7	55,7	12,0 п.п.	15,5 п.п.
в том числе из: федерального бюджета	16,8	9,1	0,7	1,2	0,7	0,8	-16,0 п.п.	0,1 п.п.
бюджетов субъектов РФ	13,8	9,7	3,3	2,3	1,4	1,6	-12,2 п.п.	-1,7 п.п.

*Рассчитано по данным статистических материалов отделения экономики и земельных отношений РАСХН за 2008-2013 гг.

Тем не менее, по объемам производства аграрной продукции Воронежская область находится на одном из ведущих мест в Центральном федеральном округе (ЦФО): по производству зерна, сахарной свеклы, подсолнечника – первое место, молока – второе, мяса скота и птицы – третье. На ее долю приходится более половины валового сбора подсолнечника, производимого в ЦФО, четвертая часть производства сахарной свеклы и около 20% зерна.

Проведенный анализ динамики производства продукции растениеводства и животноводства сельскохозяйственными предприятиями в 2007-2011 гг. показал их значительный рост, при этом их удельный вес в хозяйствах всех категорий существенно не изменился, за исключением продукции животноводства, доля которого выросла более чем на 7,0 п.п. (табл. 3).

Сельскохозяйственное производство характеризуется высокой зависимостью от сезонности и климатических условий, которые в свою очередь, оказывают существенное влияние на финансовые результаты деятельности предприятий (табл. 4).