DOI <http://dx.doi.org/10.18551/rjoas.2016-07.08>

**РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ
РАЗВИТИЯ**

**IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN AGRICULTURAL
ORGANIZATIONS: PROBLEMS AND PROSPECTS**

Полянин А.В., доктор экономических наук, профессор
Polyanin A.V., Doctor of Economic Sciences, Professor

Докукина И.А.*, кандидат экономических наук
Dokukina I.A., Candidate of Economic Sciences

**Орловский филиал Федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования «Российская академия
народного хозяйства и Государственной Службы при Президенте Российской
Федерации», Орел, Россия**

Orel branch of the Federal State Educational Institution of Higher Education «Russian
Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Orel City, Russia

*E-mail: irenalks@mail.ru

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены теоретические и методологические проблемы формирования и применения механизмов стратегического менеджмента в сельскохозяйственных организациях. Ориентация на стратегическое управление становится необходимым условием для экономического роста, высокой конкурентоспособности организации в условиях импортозамещения. Сформулированный междисциплинарный характер теории стратегического менеджмента дает возможность подходить к разрешению проблем долгосрочного развития сельскохозяйственных организаций системно и комплексно, учитывая различные факторы внешней и внутренней среды. Стратегическое управление нельзя реализовывать без учета внешней среды и ее видоизменений, так как перед сельскохозяйственными организациями стоит цель прогнозирования состояния рынков и разработки программы социального и экономического развития региона. Развиваться в этой среде, организациям нужно с помощью механизмов управления и в условиях быстро изменяющихся требований рынка. Для реализации данного инструментария был разработан системный подход к оценке стратегии управления сельскохозяйственной организацией, который основан на расчете интегрального показателя. Результаты и итоги системной оценки, полученные в ходе расчетов, служат индикаторами, дающие возможность сформулировать основные проблемные направления стратегического управления и вовремя скорректировать выявленные недостатки. Систематизированные принципы управления стратегией сельскохозяйственной организацией способствуют развитию основных стратегических целей. Проведенный системный анализ позволяет обосновать необходимость формирования моделей и принципов стратегического менеджмента. При этом это не только систематизация определенного набора управленческих процессов, но и постоянное приспособление этой системы к изменяющейся среде, что приводит к формированию такой экономической единицы как стратегическая пластичность в управлении. Данный подход дает возможность усилить контроль над изменениями во внешней среде, так как системный анализ внешних факторов реализуется последовательно на каждом этапе в системе стратегического менеджмента, соответствуя при этом практике применения главного принципа современного стратегического менеджмента, который включает процессы проектирования и прогнозирования в стратегии.

ABSTRACT

The article deals with the theoretical and methodological problems of formation and application of strategic management mechanisms in the agricultural organizations. Focusing on the strategic management becomes a necessary condition for economic growth, the high competitiveness of the organization in terms of import substitution. Formulated interdisciplinary nature of strategic management theory makes it possible to approach the resolution of long-term development of the agricultural organizations the problems systematically and comprehensively, taking into account a variety of factors external and internal environment. Strategic management can not sell without taking into account the environment and its modifications, as to the agricultural organizations is the purpose of forecasting the state of the markets and the development of programs of social and economic development of the region. To develop in this environment, organizations need to help control mechanisms and in a rapidly changing market requirements. For the implementation of this tool has been developed a systematic approach to the evaluation of the agricultural organization's management strategy, which is based on the calculation of the integral index. Results and evaluation of the results of the system, obtained during calculations serve as indicators that enable to formulate the basic problem of strategic management and direction in time to correct the identified deficiencies. Systematic principles agriculture organization strategy management contribute to the development of basic strategic objectives. Conducted a systematic analysis enables us to justify the need to build models and strategic management principles. This is not only a systematization of a certain set of management processes, but also a permanent fixture of the system to the changing environment, which leads to the formation of an economic unit as a strategic plasticity in management. This approach makes it possible to strengthen the control over changes in the external environment, as a systematic analysis of external factors is implemented consistently at each stage of the system of strategic management, while meeting the practical application of the main principles of modern strategic management, which includes the processes of planning and forecasting strategy.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стратегический менеджмент, оперативный менеджмент, сельскохозяйственная организация, конкуренция, внешние и внутренние факторы развития, система управления, рынок, стратегическая пластичность.

KEY WORDS

Strategic management, operational management, agricultural organization, the competition, the external and internal factors of development, management system, market, strategic flexibility.

В условиях развития импортозамещения перед российскими сельскохозяйственными организациями встает проблема быстрого реагирования на непостоянство рыночной среды, с одной стороны, и создания долгосрочной конкурентной стратегии и политики развития с другой стороны отрасли в целом. В связи с этим, на наш взгляд, первоочередную важность приобретают теоретические и методологические направления исследований в области стратегического менеджмента. Нынешние сельскохозяйственные организации развиваются в условиях увеличивающейся сложности, нестабильности и динамичного развития окружающих социальной и экономической среды. Стратегический менеджмент выступает как один наиболее результативных механизмов управления, дающих возможность увеличить эффективность управления сельскохозяйственной организацией. Жесткая регламентация управления не дает возможность быстро реагировать на трансформацию требований рынка [7, стр. 20]. И здесь основная причина заключается не только в усилении конкуренции, но и в том, что она видоизменяется под современные условия.

Самым существенным условием успеха в конкурентной борьбе на

сельскохозяйственном рынке будет способность к долгосрочному прогнозированию и комплексной реализации разнообразных стратегических решений. И в данном случае обращаем внимание на то, чтобы развиваться в этой нестабильной среде, организациям нужно применять механизмы и стратегию управления в условиях быстро изменяющихся требований рынка.

Важнейшим направлением будет являться развитие практики стратегического менеджмента сельскохозяйственных организаций. Существенность применения практики стратегического управления обуславливается, тем, что привычные способы увеличения производительности и конкурентоспособности в большинстве случаев не способствуют качественным улучшениям, которые необходимы организациям для перспективного и эффективного развития в рыночной среде.

Для последующего увеличения эффективности активизации всех видов экономических потенциалов развития организации постоянным становится создание хозяйствующими субъектами системы стратегического менеджмента, сопоставимой с рыночными условиями развития и дающей перед субъектами рынка более широкие преимущества для выбора правильных управленческих решений по всем векторам деятельности.

Реализация стратегии управления в отрасли сельское хозяйство в наши дни необходимо считать перспективной как для самих хозяйствующих субъектов, так и для территориальных образований. На наш взгляд, в данном случае стратегическое управление нельзя реализовывать без учета внешней среды и ее видоизменений, так как сельскохозяйственным организациям нужно не только прогнозировать состояние рынков, но и учитывать стратегию социального и экономического развития региона.

Эти проблемные вопросы остаются предметом изучения многих ведущих зарубежных и российских управленцев. Однако практически во всех исследованиях неразрешенным остается целый комплекс проблем, которые касаются неоднозначности в теоретической трактовке стратегического менеджмента, которые затрудняют прикладные решения в сфере формирования системы стратегического управления.

Среди наиболее популярных теорий стратегического управления необходимо выделить две прямо диаметрально противоположные: реализация стратегий на основе формирования внутренних ресурсов; создания стратегий на основе видоизменений внешней среды функционирования организации.

Трансформация условий экономического развития и увеличивающаяся динамика факторов развития внешней среды формулируют новые задачи и говорят о необходимости слияния концепций стратегического менеджмента. Данной перспективной концепцией является концепция динамических возможностей, которая сформировалась как ответ на острую конкуренцию. Данная концепция, объединяет два подхода, рассмотренных выше. Динамическая сущность способностей организации обозначает возможность их адаптации к условиям внешней среды. И отмечаем, что такая способность связана с быстрым развитием внешних и внутренних потенциалов организации.

Рассматривая формулировки термина «стратегический менеджмент», применительно к системе такого управления на предприятии возникло много терминов. В них авторы делают акцент на те или иные особенности стратегического управления или же на различия оперативного и стратегического менеджмента (Таблица 1).

Таким образом, стратегический менеджмент сельскохозяйственной организации – это комплексная система организационных и экономических взаимосвязей субъектов системы управления, обуславливающих содержание управленческих процессов, гибко реагирующих на видоизменения внешней среды и проводящих к достижению конкурентных преимуществ сельскохозяйственных организаций в долгосрочной перспективе.

В качестве субъектов стратегического менеджмента необходимо рассматривать не только внутренние структурные элементы управления организациями, но и внешние управляющие элементы, функционирующие на уровне региональных и муниципальных

органов власти, оказывающие влияние на создание и осуществление стратегии организации [3, стр.120], [10, стр.35].

Таблица 1- Сравнительная характеристика стратегического и оперативного менеджмента
[14, стр.45], [17, стр.40]

Характеристики	Стратегический менеджмент	Оперативный менеджмент
Объекты	Организация и элементы окружающей среды	Организация и экономическая эффективность
Целевые ориентиры	Реализация выживаемости Осуществление антикризисного управления	Реализация механизма прибыльности и ликвидности
Основные задачи	Участие в формировании качественных и количественных целей предприятия	Текущее и оперативное планирование
	Ответственность за стратегическое планирование и прогнозирование	Поиск проблемных мест для тактического управления
	Формирование альтернативных стратегий	Реализация всей совокупности показателей в соответствии с определенными оперативными целями
	Формирование сложных внешних и внутренних условий стратегических планов	Сравнение нормативных и фактических показателей
	Формирование основных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями	Мотивация и формирование систем информации для осуществления текущих управленческих решений
	Анализ экономической эффективности Анализ влияния отклонений на осуществление стратегических планов	
Способы и инструменты	жизненный цикл конкурентного преимущества организации; анализ рынка и конкурентов	методы оценки экономической эффективности
Методология оценки	Риски, сильные и слабые стороны, потенциалы развития	Соотношение доход - расход Соотношение результат - доход

Главными образующими элементами системы стратегического менеджмента в сельскохозяйственных организациях являются: рассмотрение внешней среды организации; проектирование долгосрочной стратегии развития; реализация стратегического развития; оценка, проверка или корректировка стратегических задач.

Прогнозирование, анализ, и система мониторинга является основами, на применении которых формируется вся система стратегического менеджмента [13, стр.135], [15, стр.160]. При таком подходе, во-первых, усиливается уровень контроля над изменениями во внешней среде, так как системный анализ внешних факторов реализуется как бы последовательно с каждым этапом в системе стратегического менеджмента. Во-вторых, реализуется соответствие практики главному принципу современного стратегического менеджмента, который включает проектирование и прогнозирование стратегии. В системе управления стратегическим развитием сельскохозяйственной организацией необходимо выделить четыре направления эффективного развития: формирование более конкурентоспособной продукции; захват новых рынков сбыта и технологий; организация новой техники и усовершенствованных технологий; создание новой организационной структуры [11, стр.40], [12, стр.260].

В основу необходимо заложить следующие основные принципы управления стратегией сельскохозяйственной организацией (Таблица 2).

Концептуальный механизм стратегического менеджмента представляет собой целостность системообразующих элементов (Рисунок 1).

Стратегический менеджмент отличается, прежде всего: продолжительными процессами постановки целей и формирование мероприятий по их достижению; целостным характером подхода к реализации рыночных мероприятий; приоритетом долгосрочных стратегий как фактора жизнеспособности организаций [16, стр.236], [20, стр.80], [18, стр.69].

Таблица 2 – Принципы управления стратегией сельскохозяйственной организацией
[2, стр.60], [6, стр.170]

Название принципа	Характеристика принципа
Принцип системности	Стратегический рост представляет собой единый процесс, включающий этапы разработки, внедрения и проверки или корректировки стратегических задач.
Принцип перспективности	Стратегическая деятельность должна соответствовать целям сельскохозяйственной организации.
Принцип измеримости	Должна быть реализована система оценки эффективности стратегического менеджмента
Принцип обеспеченности ресурсами	Необходимо наличие финансовых, технических и кадровых ресурсов организации
Принцип неопределенности	Выражается в высоком риске проводимых мероприятий, защита от которого должна проявляться в прогнозировании и планировании стратегии
Принцип эффективности	Эффективная реализация стратегии определяется ростом прибыли, расширением масштабов производства

Рисунок 1 – Механизм реализации стратегического менеджмента в сельскохозяйственной организации

Для реализации указанного механизма нами был разработан системный подход к оценке стратегии управления сельскохозяйственной организацией, который основан на расчете интегрального показателя.

Расчет интегрального показателя будет осуществляться по формуле:

$$Ro\delta = \sum_{i=1}^n r_v \times r_n, \quad (1)$$

где r_v – коэффициенты весомости для показателей; r – расчетное значение показателя.

Показатели оценки экономических, производственных, человеческих и других факторов отражены в таблице 3, границы значения интегрального показателя стратегии управления сельскохозяйственной организацией представлены в таблице 4.

Таблица 3 – Основные показатели оценки стратегической управляемости сельскохозяйственной организацией [5, стр.63], [1, стр.185], [8, стр.220], [9, стр.15], [19, стр.497]

Наименование показателя	Формула для вычисления	Условные обозначения
Прирост нематериальных активов	$f_{HA} = \frac{f_1 - f_0}{f_0} \times 100\%$	f_0, f_1 – стоимость нематериальных активов организации на начало и конец года, руб.
Прирост чистой прибыли	$a_{чп} = \frac{a_1 - a_0}{a_0} \times 100\%$	a_0, a_1 – чистая (нераспределенная) прибыль организации на начало и конец года, руб.
Прирост выручки от реализации	$j_{ВП} = \frac{j_1 - j_0}{j_1} \times 100\%$	j_0, j_1 – выручка от продаж на начало и конец года, руб.
Прирост основных и оборотных активов организации	$h_A = \frac{h_1 - h_0}{h_0} \times 100\%$	h_0, h_1 – стоимость активов организации на начало и конец года, руб.
Показатель гибкости	$\Gamma = \frac{Y_{об}}{N} \times 100\%$	$Y_{об}$ – устойчивость к обновлению, равная отношению чистой прибыли, направляемой на финансирование новых проектов к собственным активам; N – количество изделий, которое находится на стадии предпроектной подготовки, проектирования и освоения
Обновление производственных фондов	$O_\phi = \frac{O_1}{O_2} \times 100\%$	O_1 – стоимость вновь введенных основных фондов за определенный период; O_2 – стоимость основных фондов на конец того же периода.

Таблица 4 – Уровень стратегической управляемости сельскохозяйственной организацией

Характеристика уровня	Интервал значений	Рекомендуемое направление стратегии
Высокий уровень	$Ro\delta > 2$	Стратегия экстенсивного роста
Средний уровень	$1 < Ro\delta \leq 2$	Стратегия интенсивного роста
Низкий уровень	$0 < Ro\delta \leq 1$	Стратегия диверсификационного роста
Инновационный рост отсутствует	$Ro\delta \leq 0$	Стратегия радикального роста

Результат системной оценки и расчет интегрального показателя служат итоговыми индикаторами, дающие возможность сформулировать основные проблемы стратегического управления и вовремя скорректировать выявленные недостатки.

Таким образом, на основе данного анализа обоснована необходимость формирования моделей и принципов стратегического менеджмента.

Систематизированные принципы управления стратегией сельскохозяйственной организацией мотивируют к достижению главных стратегических целей организации. В составе системы оперативного и стратегического менеджмента необходимо рассматривать определенные подсистемы, которые взаимосвязаны между собой и решают различные задачи.

При этом, отмечаем, что стратегический менеджмент – это не только систематизация определенного набора управленческих процессов, но и постоянное приспособление этой системы к изменяющейся среде, что приводит к формированию такой экономической дефиниции как стратегическая пластичность в управлении. Она формируется за счет вложений в развитие потенциальных возможностей, которых не будет у других организаций, не сумевших вовремя сделать аналогичные инвестиции или вложения.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Базарнова О.А., Полянин А.В., Суровнева А.А. Три основные модели в сфере современного антикризисного управления / О.А. Базарнова, А.В.Полянин, А.А.Суровнева // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. -2015. -№ 5 (46). -С. 184-187.
2. Вертакова Ю. В., Клевцова М. Г., Положенцева Ю. С. Формирование точек кластерного роста экономического развития территорий/ Ю. В. Вертакова, М. Г. Клевцова, Ю. С. Положенцева // Вестник ОрелГИЭТ. -2015. -№ 2 (32). -С. 56-61.
3. Вертакова Ю.В., Докукина И.А. Применение порогового подхода к оценке эффективности развития кластерной структуры / Ю.В. Вертакова, И.А. Докукина // Известия Юго-Западного государственного университета.- 2016. -№ 1 (64). -С. 115-124.
4. Вертакова Ю.В., Леонтьев Е.Д., Плотников В.А. Оценка влияния конкурентной среды на эффективность стратегического управления развитием малого предприятия: методология и практика / Ю.В. Вертакова, Е.Д. Леонтьев, В.А. Плотников // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. -2015. -№ 2 (15).- С. 30-36.
5. Ковалева С.А., Базарнова О.А. Бережливое производство как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / С.А. Ковалева, О.А. Базарнова //Регион: системы, экономика, управление.- 2013. -№ 3 (22). -С. 62-65.
6. Макарова Ю.Л., Полянин А.В. Государственная поддержка формирования инфраструктуры предпринимательской деятельности в АПК / Ю.Л. Макарова, А.В. Полянин // Вестник ОрелГИЭТ.- 2015. -№ 2 (32).- С. 165-171.
7. Плотников В.А., Федотова Г.В. Индикаторы стратегического регионального планирования / В.А.Плотников, Г.В. Федотова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. -2014. -№ 17. -С. 21-33.
8. Плотников В. А., Вертакова Ю.В. Системный подход в оценке путей преодоления финансово-экономического кризиса / В.А. Плотников, Ю.В. Вертакова // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. - 2010.- № 3.- С. 213-224.
9. Положенцева Ю.С., Вертакова Ю.В. Направления формирования парадигмы устойчивого регионального развития / Ю.С. Положенцева, Ю.В. Вертакова // Вестник Воронежского государственного технического университета. -2008. -Т 4. - №1. С. 12-17.
10. Положенцева Ю.С. Кластерный подход к анализу инновационного развития субъектов Российской Федерации/ Ю. С. Положенцева // Известия Юго-Западного государственного университета.- 2012. -№ 4 (43). -Ч. 3. -С. 31-38.
11. Полянин А.В., Макарова Ю.Л. Экономическое развитие региональных бизнес-пространств / А.В. Полянин, Ю.Л. Макарова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. - 2014.- № 2. -С. 36-48.
12. Полянин А.В. Комплексная оценка конкурентных преимуществ региональных комплексов Центрального федерального округа/А.В. Полянин //Среднерусский вестник общественных наук. -2014. -№ 3. -С. 259-265
13. Рисин И.Е., Трещевский Ю.И., Эйтингон В.Н. Ключевые задачи научно-технологической политики и подходы к их решению / И.Е. Рисин, Ю.И. Трещевский,.

- В.Н. Эйтингон // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. -2014. -№ 2. -С. 134-138.
14. Рисин И.Е., Трещевский Ю. И., Эйтингон В.Н Разработка и апробация методики оценки эффективности управления региональной инновационной системой / И.Е. Рисин, Ю.И. Трещевский, В.Н Эйтингон // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. -2014. -№ 3. -С. 44-49.
 15. Рудакова О.В., Полянин А.В., Кузнецова Л.М. Основные проблемы инвестиционной привлекательности России / О.В. Рудакова, А.В. Полянин, Л.М. Кузнецова // Среднерусский вестник общественных наук. -2016. -Т. 11. -№ 2. -С. 152-162.
 16. Суровнева А.А., Суровнева В.А., Полянин А.В. Концептуальные аспекты антикризисного управления / А.А. Суровнева, В.А. Суровнева, А.В. Полянин // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. -2015.- № 1 (42). -С. 235-238.
 17. Трещевский Ю.И. Методология и методика экономического анализа конкурентоспособности региона/ Ю.И. Трещевский //Экономический анализ: теория и практика. -2009. -№ 18. - С. 35-46.
 18. Dokukina I.A. Management of technological innovation processes in an organization on the basis of cost approach / I.A. Dokukina. // Вестник Орловского государственного аграрного университета. -2014.-Т. 46.-№ 1.-С. 65-70.
 19. Vertakova Y.V., Polozhentseva Y.S., Plotnikov V.A., Isayev M.I. Directions of human potential development in Russia/ Y.V. Vertakova, Y.S. Polozhentseva, V.A. Plotnikov, M.I. Isayev // Procedia Economics and Finance. -2015.- № 23. -С. 495-500.
 20. Makarova Y.L., Polyanin A.V. Formation of the business environment in the agricultural sector / Y.L. Makarova, A.V. Polyanin // Вестник Орловского государственного аграрного университета. -2015. -Т. 53. -№ 2. -С. 78-87.