DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-08.05>

**ИМПЕРАТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫМ
РАЗВИТИЕМ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**
STRATEGIC MANAGEMENT IMPERATIVES FOR BALANCED DEVELOPMENT
OF THE AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISE

Шашло Н.В., кандидат экономических наук
Shashlo N.V., Candidate of Economic Sciences

**Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,
Владивосток, Россия**
Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, Russia
E-mail: ninellsss@gmail.com

АННОТАЦИЯ

В статье отражены результаты исследования процесса стратегического управления сбалансированным развитием агропромышленного предприятия. Сформированы этапы разработки и реализации стратегии управления сбалансированным развитием. Стратегию управления сбалансированным развитием предложено рассматривать в двух векторах: экономическом и социальном. Доказано возникновение оперативного эффекта синергии в процессе вхождения предприятия в новый уровень конкурентного управления.

ABSTRACT

The article reflects the results of a study of the process of strategic management of a balanced development of an agro-industrial enterprise. The stages of development and implementation of the balanced development management strategy have been formed. The balanced development management strategy is proposed to be considered in two vectors: economic and social. The emergence of the operational synergy effect in the process of entering the enterprise into a new level of competitive management is proved.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стратегия, управление, агропромышленное предприятие, диагностика, социальная паспортизация.

KEY WORDS

Strategy, management, agro-industrial enterprise, diagnostics, social certification.

Деятельность агропромышленных предприятий России в современных условиях характеризуется динамизмом, неопределенностью и насыщенностью внешней среды, что обуславливает существенные изменения в экономике, технологиях и социальной жизни общества. Все эти факторы препятствуют сбалансированному развитию. Однако влияние внешних и внутренних факторов может усиливаться или снижаться, а сами факторы – трансформироваться. Предприятия, своевременно учитывающие и прогнозирующие изменения, имеют перспективы эффективного функционирования и дальнейшего развития. В этих условиях возрастает необходимость в формировании целевых стратегий с целью получения конкурентных преимуществ. Стратегия сбалансированного развития на уровне предприятия – важный инструмент для достижения целей и успешного функционирования. Исходя из чего, данное исследование посвящено исследованию направлений формирования и этапов стратегии сбалансированного развития агропромышленных предприятий.

Проблемы управления развитием предприятий были рассмотрены в научных трудах зарубежных и отечественных ученых, а также экономистов – практиков. Весомый вклад в исследование отдельных аспектов проблем развития предприятий внесли такие ученые, как К. Шваб [1], М. Портер [2], Р.Каплан, Д. Нортон [3],

С. Свиридова [4], Е. Сибирская [5], К. Фримен, Л. Сэт [6], Ф. Лалу [7], В. Садовничий [8], Э. Дандон [9], Ю. Перский [10], В. Осипов [11], П. Самуэльсон, В. Нордхаус [12] и др. Несмотря на достижения вышеуказанных ученых, вопросы обоснования и формирования стратегии сбалансированного развития агропромышленных предприятий в динамичных рыночных условиях остаются недостаточно разработанными.

Каждое предприятие рассматривается как объект управления, который должен развиваться с целью эффективного функционирования в динамичной экономической среде. Стратегия позволяет предвидеть и учитывать изменения условий развития предприятий с учетом кризисных процессов. Поддержка стабильного развития происходит, с одной стороны, по критериям: «целостность», «системность», «устойчивость» и «сбалансированность», а с другой, – с помощью способности предприятия трансформироваться с учетом изменений различных факторов.

Сущность понятия «стратегия» содержит характеристику всех процессов, происходящих в системе рассматриваемого объекта. В целом стратегию трактуют как комплекс экономических, социальных, политических и других мероприятий, с помощью которых любое предприятие сможет не только противостоять угрозам в условиях неопределенности, но и спрогнозировать и обоснованно спланировать свою деятельность, опираясь на внутренние возможности развития [13].

Разработку стратегии сбалансированного развития агропромышленного предприятия целесообразно осуществлять во взаимосвязи с целями и задачами отдельных функциональных стратегий. Такая взаимосвязь позволяет проявиться эффекту синергизма управления, оценка и учет которого позволит предприятию выйти на новый уровень конкурентоспособного управления [14]. Синергетический эффект проявляется, прежде всего, в увеличении суммарного эффекта от реализации отдельных видов функциональных стратегий. Эффект синергизма характеризуется технологическими и управляющими нововведениями предприятия, обусловленными направлениями общей стратегии развития. В результате синергетического эффекта достигаются экономия затрат при неизменном уровне технологий, улучшение потребительских свойств товара при неизменных расходах. В данном случае синергетический эффект стратегии сбалансированного развития будет характеризоваться тремя переменными с системными связями: увеличение прибыли в денежном выражении; снижение оперативных расходов; снижение потребности в инвестициях.

Учитывая вышеприведенные аспекты, сформируем основные этапы стратегии управления сбалансированным развитием, в пределах которых описан комплекс необходимых мероприятий – последовательных этапов (рисунок 1).

Разработка стратегии управления сбалансированным развитием предусматривает проведение экспресс – диагностики финансового состояния предприятия, поскольку устойчивое финансовое состояние – одна из важных характеристик производственно – финансовой деятельности. В целом экспресс – диагностика финансового состояния представляет собой процесс оперативного анализа и идентификации состояния исследуемого объекта на основе ограниченного информационного обеспечения с целью сформировать предварительную оценку о его состоянии и параметры для принятия креативных управленческих решений. Применение экспресс – диагностики финансового состояния позволит своевременно распознать признаки кризиса на ранней стадии и принять необходимые меры для его устранения [17].

С целью создания реальных предпосылок для усиления стратегических планов предлагаем дополнить экспресс – диагностику финансового состояния агропромышленного предприятия практикой внедрения социальной паспортизации. Социальный паспорт следует разрабатывать как на самом предприятии, так и за его пределами с помощью проведения социологических исследований. Одной из главных задач данного новшества является решение проблем, касающихся роли социальных

аспектов в планировании финансово-хозяйственной деятельности предприятия и содействие развитию его социальной инфраструктуры.

Рисунок 1 - Этапы формирования стратегии управления сбалансированным развитием агропромышленного предприятия. Составлено автором с использованием источников [15; 16]

Стратегию управления сбалансированным развитием целесообразно трактовать как систему, состоящую из подсистем и идей, принципов, представлений, которые определяют цель функционирования предприятия, механизм взаимодействия субъекта и объекта управления. Целью стратегии является определение главных направлений сбалансированного развития агропромышленного предприятия с учетом изменений внешних факторов, которые во время кризиса существенно влияют на его внутреннее состояние.

Принципами стратегического управления сбалансированным развитием агропромышленного предприятия являются следующие: общие (системности, адаптивности, оптимальности, научности, взаимосвязи и взаимообусловленности и информационной обеспеченности) и специфические (гармонизации, гибкости, эффективности, комплексности, рациональности, открытости к инновационным преобразованиям, результативности, контроля). Однако следует отметить, что все вышеперечисленные принципы необходимо внедрять в деятельность предприятия только при условии выполнения специфических принципов управления в целом, а также полномочий, ответственности, дисциплины.

Базисом стратегии управления сбалансированным развитием агропромышленного предприятия является обоснование внедрения методических основ системы стратегического управления через внедрение набора управляющих технологий и инструментария (оценочных показателей). Рассмотрение вышеуказанных вопросов позволяет сделать вывод, что стратегию управления сбалансированным развитием формируют для внедрения в деятельность предприятия основных

стратегических направлений развития воздействия управляющей системы на управляемую.

С помощью данного подхода можно создать такую систему управления предприятием АПК, которая будет способна установить оптимальные соотношения между отдельными составляющими развития для выхода на новое качество управления. Процесс управления в указанных условиях позволит решать проблемы, касающиеся:

- определения дисбалансов и трудностей, которые деформируют систему функционирования предприятия;
- установления внутренних и внешних причин ухудшения деятельности предприятия;
- употребления мероприятий финансового оздоровления для повышения реальной управляемости предприятия и его рыночной привлекательности;
- формирования программы действий по реализации стратегии, связанных с восстановлением функций управления и структуры предприятия;
- внедрения в практику принятых решений в виде планов текущего, среднесрочного и стратегического развития производственно-финансовой деятельности, но на новом качественном уровне;
- внедрения плана контрольных мероприятий по реализации стратегии сбалансированного развития.

Таким образом, сформирован подход к стратегическому управлению сбалансированным развитием предприятия, который предусматривает оценку стратегических альтернатив, выбор и разработку оптимальной стратегии. В связи с этим важным вопросом является анализ возникновения проблем, а уже потом реализация стратегии сбалансированного развития с помощью программ действий. Методологическую основу стратегии формируют через внедрение целостно – ориентированного подхода к управлению и программно – целевого подхода. Что касается методических основ, то целесообразным является применение в расчетах сбалансированной системы показателей и формирование с их помощью прогнозных направлений в виде стратегических карт.

Во время реализации стратегии управления сбалансированным развитием агропромышленного предприятия целесообразным является формирование стратегических направлений, в частности:

1) в производственном развитии необходимо обеспечить: освоение технологий, технологических линий производства, проведение реконструкции существующего оборудования и внедрение нового, осуществление модернизации отдельных технологических узлов и утилизации старых, повышение требований, касающихся ухода за оборудованием, осуществление технического перевооружения предприятий на основе полномасштабного внедрения энергосберегающих технологий, формирование длительных партнерских отношений с поставщиками промышленной продукции;

2) в организации менеджмента постепенно внедрять инновационные управляющие технологии посредством: создания мобильных творческих групп, которые бы способствовали улучшению качества бизнес – планирования, прогнозирования, повышения квалификации кадров и формирования инициативности, креативности; совершенствование организации, применения действенных мер мотивации труда;

3) в сбытовой деятельности использовать: проведение мониторинга потребительских требований и предпочтений относительно конкретной промышленной продукции; совершенствование мер по формированию спроса и стимулированию сбыта продукции; пересмотр составляющих качества, внедрение логистических подходов к организации товарооборота промышленной продукции;

4) в формировании рыночной инфраструктуры целесообразно содействовать развитию интеграции научно – исследовательских учреждений и учебных заведений,

посреднических структур с оптовыми и розничными звеньями; создавать информационно – аналитические центры распространения инноваций.

На заключительном этапе реализации стратегии необходим контроль обязанностей. На этом этапе выявляют соответствие фактических результатов деятельности предприятия запланированным, и принимают меры по их корректировке. Контроль осуществляют по таким существенным показателям, как соблюдение объемов производства и продаж.

Подводя итоги проведенному исследованию, можно сделать вывод о том, что разработка стратегии управления сбалансированным развитием и реализация ее этапов для агропромышленных предприятий – эффективный механизм повышения уровня их конкурентоспособности. Стратегия состоит из запланированных действий (этапов), позволяющих предприятию адаптироваться к обстоятельствам, которые могут возникнуть в будущем прогнозируемом периоде. В процессе формирования стратегии запланированы технологические и управляющие нововведения как яркие проявления эффекта синергизма. Стратегия управления сбалансированным развитием агропромышленного предприятия должна соответствовать преобразованиям, происходящим в национальной экономике, гармонизировать влияние и взаимосвязи между факторами внутренней и внешней среды. Целесообразным в этих условиях является модификация методологических основ и методических прогнозных направлений. Практическое значение проведенного исследования заключается в возможности формирования и реализации стратегии управления сбалансированным развитием агропромышленного предприятия как эффективной системы управления, что позволит своевременно предусматривать целенаправленное и постепенное совершенствование экономических, организационных, технико-технологических, производственных, социальных, управленческих, рыночных, экологических и других составляющих этой системы, которые в процессе внедрения инноваций будут приобретать новые качества.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция: Пер. с англ. / Дир. Ред. Е. Капьев - М.: Изд-во Эксмо, 2016. 208 с.
2. Портер М.Э. Конкуренция, обновленное и расширенное издание: Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Заблоцкого - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 592 с.
3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: Пер. с англ. / Под ред. Павловой М. - М.: Изд-во Олимп- Бизнес, 2005. 512 с.
4. Свиридова С.В. Моделирование стратегического развития промышленных предприятий: Монография. - Воронеж, ВГТУ, 2016. – 250 с.
5. Сибирская Е.В. Организационная оценка интеграционных процессов в инновационной среде промышленной корпорации // Экономика и предпринимательство. - 2016. - №1-1 (66-1). - С. 597-604.
6. Фримен К., Сэт Л. Развивая науку, технологию и инновационные индикаторы: Что мы можем узнать из прошлого: Политики Исследования, изд. 38, вып. 4, 2009, С. 583-589.
7. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу – МИФ, 2016. – 425 с.
8. Садовничий В.А. Моделирование и прогнозирование мировой динамики: Монография / В.А. Садовничий и др. – М.: ИСПИ РАН, 2012. – 359 с.
9. Дандон Э. Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду / Э. Дандон; Пер. с англ. С.Б. Ильина; Под общ. Ред. М.Б. Шифрина. – М.: Вершина. – 2006. – 304 с.
10. Перский Ю.К., Методика и модели оценки промышленного предприятия как устойчивой системы / Ю.К. Перский, В.В. Лепихин, Е.В. Семенова // Вестник Пермского Университета. Серия Экономика. – 2015. – №31 (24). – С. 103–110.

11. Осипов В.А., Осипов А.В. Энергоэффективность как критерий эффективности промышленного производства // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. №50-2. С. 127-133.
12. Самуэльсон П., Нордхаус В. Экономика / П. Самуэльсон, В. Нордхаус. - М.: «Вильямс», 2014. - 1360 с.
13. Лыгина Н.И., Рудакова О.В. Инновационный потенциал как основа конкурентоспособности российской промышленности // Социально- экономические явления и процессы. - 2014. Т. 9. - №5. - С. 35-43.
14. Колмыкова Т.С., Широкова Л.В., Галахов Д.И. Исследование вклада наукоёмких и высокотехнологичных производств в обеспечение экономического роста: Эмпирический аспект // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2014. - №9. - С. 2-8.
15. Третьякова Е.А., Анализ методического инструментария оценки устойчивого развития промышленных предприятий / Е.А. Третьякова, Т.В. Алферова, Ю.И. Пухова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2015. – №4(27). - С. 132-139.
16. Шманев С.В., Домогацкая Е.А. Переход России на инновационный путь развития: проблемы и перспективы // Научные записки ОрелГИЭТ. - 2015. - №1 (11). - С. 52-61.
17. Кузубов А.А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятий / А.А. Кузубов // Фундаментальные исследования. 2015. №12-5. С. 1028-1031.