

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА АГРОПРЕДПРИЯТИЯХ МОЛОЧНОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ АПК

Усова А.А.

*ФБГОУ ВПО Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет), Челябинск*

*Челябинск, России (454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 85 [Usova74@mail.ru](mailto:Usova74@mail.ru))*

**Установлены особенности стратегического управления на агропредприятиях молочной специализации. Определена специфика объектов стратегического управления применительно к отрасли молочного скотоводства. Выявлены основные характеристики внешней среды, от которых зависит выбор стратегий и показана необходимость использования инструментов адаптации к внешним условиям, в частности через реализацию стратегий. Предложен методический регламент комплексной оценки эффективности стратегического управления в исследуемой сфере, представляющий собой пошаговый алгоритм экспертно-аналитического обоснования выбора варианта целей и стратегий агропредприятия, позволяющий использовать наборы типовых целей и стратегий управления, адаптированных к специфике объекта с перспективой экономии совокупных издержек и мониторинга эффективности функционирования системы.**

Ключевые слова: стратегическое управление на агропредприятиях молочной специализации, стратегическое планирование, стратегия, стратегический контроль.

## FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT AT THE AGROENTERPRISES OF DAIRY SPECIALIZATION OF AGRARIAN AND INDUSTRIAL COMPLEX

Usova A.A.

*South Ural state university (national research university), Chelyabinsk*

*Chelyabinsk, Russia (454080, Chelyabinsk, Lenin's avenue, 85 [Usova74@mail.ru](mailto:Usova74@mail.ru))*

**Specific features of the strategic management of agricultural enterprises in the dairy specialization. Determined by the specifics of the strategic management of objects in relation to the dairy industry. The basic characteristics of the environment that affect the choice of strategies and shows the need for tools to adapt to external conditions, in particular through the implementation of strategies. We propose a methodological rules comprehensive evaluation of the effectiveness of strategic management in the study area, which is a step by step algorithm for expert analytical justify the selection of variants of the goals and strategies agribusinesses, which allows use of standard sets of objectives and management strategies that are adapted to the specificity of the object with the prospect of saving total costs and monitoring system performance .**

Keywords: strategic management at the agroenterprises of dairy specialization, strategic planning, strategy, strategic control.

Молочное животноводство является доминирующей отраслью сельскохозяйственного производства. Это обусловлено тем, что крупный рогатый скот дает более 99 % молока и около 50 % говядины – наиболее важных животноводческих продуктов питания населения. Увеличение производства и качества продуктов молочного животноводства – проблема актуальная проблема, которая имеет большое значение в экономике России. В связи с этим развитию этой отрасли придается большое народнохозяйственное значение, что подтверждается реализацией приоритетного национального проекта «Развитие агропромышленного комплекса России», в котором сделаны установки на развитие молочного животноводства, увеличение объемов качественных отечественных продуктов питания на внутреннем рынке, расширение производства зерновых и кормовых культур. Анализ существующего уровня развития отрасли молочного животноводства показывает его значительное отличие от уровня, установленного проектом. Так, с 1991 по 2009 гг. поголовье крупного рогатого скота снизилось с 54,7 до 21,4 млн голов, остаются проблемы в области племенного животноводства, что соответственно влияет на надои молока. Например, в целом

по России при потребности в 40 млн т молока производится только 32 млн т, что ниже заявленных критериев в Доктрине продовольственной безопасности страны.

Поэтому при наличии спада в данном секторе экономики возникает необходимость разработки стратегических мер, призванных обеспечить решение проблем молочного производства, которое наряду с производством зерна и мяса составляет основу продуктовой корзины населения. Анализ современного состояния отрасли молочного животноводства России и зарубежом, проведенный автором исследования, позволил выявить специфические особенности объектов стратегического управления в отрасли молочного животноводства, которые необходимо учитывать для адаптации стратегического управления.

В ходе анализа выделены две группы объектов стратегического управления в исследуемой сфере, наделенные специфическими свойствами:

1. агропредприятия молочной специализации (хозяйства всех категорий, в том числе сельскохозяйственные организации, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйства населения). Они рассматриваются как открытые комплексные социально-экономические системы, представляющие совокупность структурных подразделений, испытывающих сильное влияние факторов косвенного воздействия:

- природно-географического (сезонность – негативное влияние неравномерного поступления молока на переработку в течение весенне-летнего и осенне-зимнего периодов года. В этой связи возникает необходимость вынужденной переработки излишков молока в сезон его массового поступления, совпадающего с минимальным уровнем потребления молочной продукции. Следовательно, необходимо стратегическое решение проблемы, через инструменты адаптационных стратегий).

- экономического – проявляется в виде роста цен на составляющие себестоимости молока – корма, тарифы естественных монополий, ГСМ, при этом рентабельность молочного производства должна быть на уровне 20–30 %, но при всем этом наблюдается проблема снижения закупочных цен на молоко. В 2007–2009 сельскохозяйственном году закупочная цена в среднем по стране колебалась в районе от 12 до 16 руб. за 1 л, в текущий период наблюдается снижение до 14 рублей, что существенно ставит под угрозу реализацию долгосрочных инвестиционных проектов.

- политико-правового – сложность, «негибкость» существующей системы налогообложения, в частности, большинство производителей молочной продукции работают по системе льготного налогообложения «без НДС», однако предприятия-переработчики, заинтересованные в построении взаимосвязей и развитии направления, стремящиеся снизить риски и обеспечить себя качественным сырьем, работают по схеме, предусматривающей НДС. Соответственно, получается производитель (без НДС) и переработчик (с НДС), такое взаимодействие становится невыгодным для последнего.

- научно-технологического – уровень технологической оснастки отстает от промышленного более чем в 10 раз;

- социо-культурного – проявляется в изначально низкой исторически сложившейся культуре потребления молока и молочных продуктов в России. Для сравнения, количество потребления молочных продуктов в России и развитых странах больше в среднем на 25–30 % (установлено автором по данным Российского союза предприятий молочной отрасли).

2. Хозяйственные части (ХЧ) агропредприятий молочной специализации – направление или ряд смежных видов, которые осуществляют свою деятельность по направлениям деятельности агропредприятий, самостоятельные рыночно ориентированные хозяйственные подразделения, которые могут выступать конкурентами на своем сегменте рынка, имеют свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов, в зависимости от участка канала товародвижения.

Учет особенностей объектов стратегического управления в исследуемой сфере общественного производства обязателен, поскольку он предопределяет эффективность функционирования всей системы стратегического управления снизу доверху и позволяет более точно определить понятийный аппарат [4].

В ходе анализа нами были установлена особенность стратегического управления в молочном животноводстве (рис. 1). В основе этой взаимосвязи лежит конкретизация и

адаптация понятийного аппарата по стратегическому управлению с учетом специфики объекта исследования.

Т.о. принято, что стратегическое управление агропредприятиями применительно к отрасли молочного животноводства заключается в последовательности действий агропредприятия по разработке и реализации стратегии, включающих постановку целей, оценку наиболее значимых рисков, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, посредством реализации адаптационных стратегий, что позволяет добиваться поставленных целей и обеспечивать развитие в долгосрочной перспективе.

Из данного определения следует два основных конечных продукта стратегического управления:

- 1) потенциал агропредприятия, который обеспечивает достижение целей в будущем;
- 2) внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность агропредприятия к переменам во внешней среде.

Стратегическое управление агропредприятием молочной специализации невозможно без его начальной стадии, а именно, без стратегического планирования [2]. Учитывая специфику отрасли молочного животноводства, предложено следующее определение.

Стратегическое планирование на агропредприятиях молочной специализации – это процесс создания сложной социально-экономической перспективной модели будущего состояния агропредприятия, позволяющей учитывать влияние факторов внешней среды и включающей механизмы приспособления к ним через набор адаптационных стратегий.

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Для оценки взаимосвязи, взаимодействия и взаимообусловленности подразделений агропредприятия, видов его деятельности процесс планирования нужно организовать и формализовать [5]. В процесс стратегического планирования введены новые этапы, связанные с учетом повышенного фактора риска, его оценкой, а также включающие механизмы адаптации.

Главным аспектом стратегического управления является стратегия, которая применительно к специфическим условиям сектора молочного животноводства нами определена как ключевое направление развития агробизнеса, совокупность организационных мероприятий и управляющих подходов, способствующих достижению целей агропредприятия молочной специализации. Если расширять значение стратегии, используя подход Г. Минцберга, то стратегия это – система долгосрочного планирования; стратегия – это позиция, занимаемая аграрным сектором в системе интегрированной экономики; стратегия – это «компетенции» агропредприятий; стратегия – это принцип эффективного функционирования; стратегия – в первую очередь развитие, перспективное развитие [5].

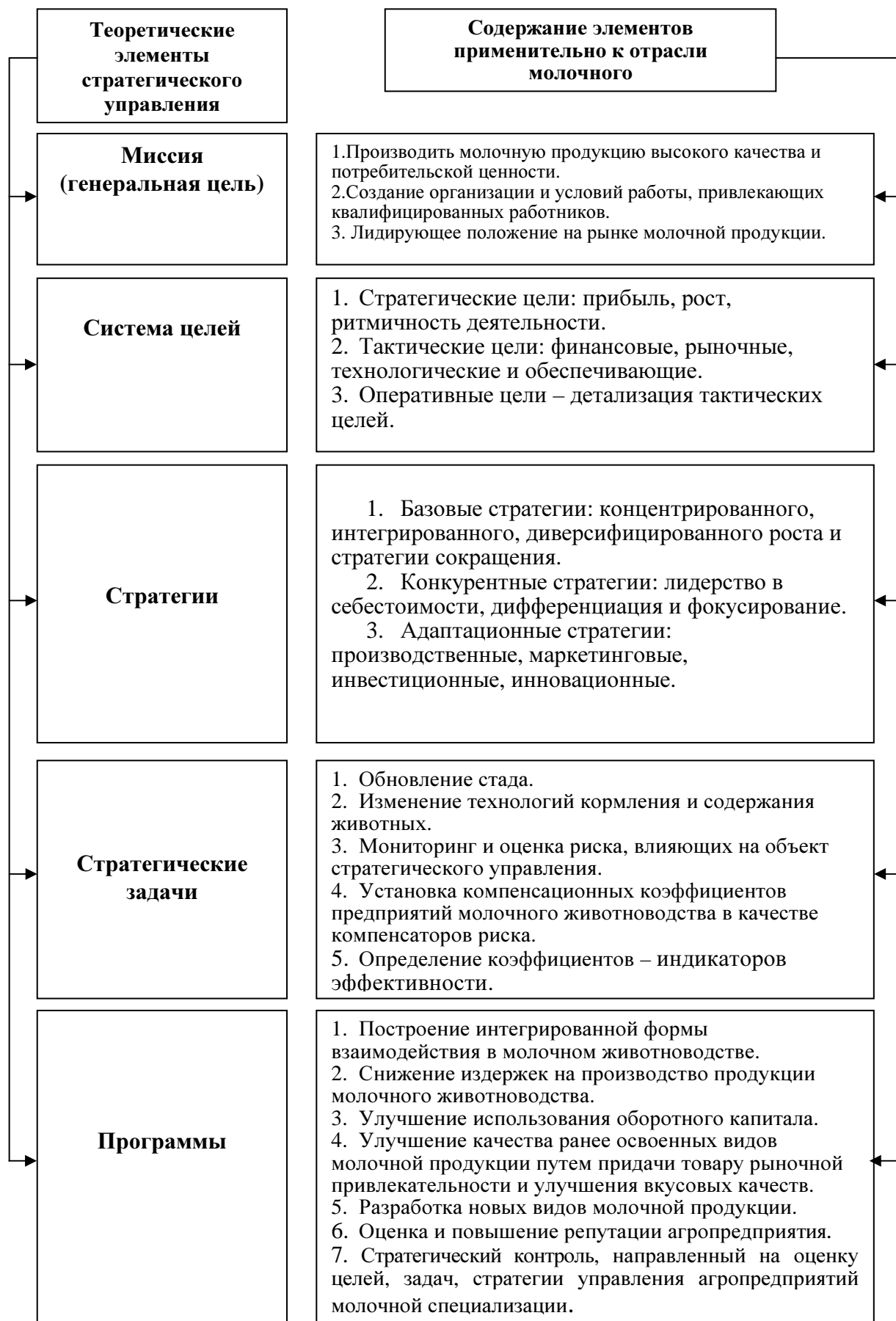


Рис. 1. Особенности стратегического управления в молочном животноводстве, определенные автором

Завершением процесса и системой обратной связи реализации стратегического управления на агропредприятиях молочной специализации выступает стратегический контроль [1]. Под стратегическим контролем было сформулировано – промежуточная, регулярная и итоговая оценка показателей целей, задач, стратегий и системы управления агропредприятий молочной специализации, осуществляемая с целью определения степени эффективности их реализации и формирующая регламент комплексной оценки.

На основе проведенных исследований нами предложен методический регламент комплексной оценки эффективности системы стратегического управления на агропредприятиях молочной специализации, представляющий собой пошаговый алгоритм экспертно-аналитического обоснования выбора и реализации варианта целей и стратегий агропредприятия, позволяющий использовать наборы типовых целей и стратегий управления, адаптированных к специфике объекта с перспективой экономии совокупных издержек и мониторинга эффективности функционирования интегрированной системы.

В алгоритме выделены следующие этапы:

1. Установка целей агропредприятий молочной специализации АПК.

Разрабатывая систему целей, предложено классифицировать их по группам:

- стратегические (корпоративные) цели: прибыль, рост, ритмичность деятельности;
- тактические цели: финансовые, рыночные, технологические, обеспечивающие;
- оперативные цели – детализация тактических целей.

При построении типовой системы целей [3], применительно к объекту исследования, нами использован прием каузального построения «дерева целей» на агропредприятиях молочной специализации АПК (Рис. 2).

Мониторинг реализации стратегии осуществляется согласно заданным временным промежуткам через систему оценок (предложенных автором) эффективности стратегического управления агропредприятиями молочной специализации через использование адаптационных стратегий, через критерий оценки повышения уровня прибыли относительно существующего и за счет снижения производственных затрат (в частности, себестоимости) с определением периода окупаемости.

*Критерии оценки:* повышение уровня прибыли относительно существующего, где  $Y$  – объем прибыли в базисном периоде;  $\Delta Y$  – прирост объема прибыли в отчетном периоде по сравнению с базисным;  $\frac{\Delta Y}{Y} \times 100\%$  – относительный прирост

$$\Delta Y = \Delta Y_c + \Delta Y_v, \quad (1)$$

где  $\Delta Y_c$  – прирост за счет снижения производственных затрат (себестоимости) и повышения рентабельности за счет диверсификации портфеля;  $\Delta Y_v$  – прирост прибыли за счет роста объема продаж;  $C$  – себестоимость производства

$$X_i = n_j * C, \quad (2)$$

где  $n_j$  – сложившаяся (из статистических данных по другим предприятиям) норма затрат по данному направлению;

$X_1, X_2, X_3, X_4$  – затраты по финансовым, рыночным, технологическим и обеспечивающим целям;

$$\Delta Y_c = X_1 * K_{11} + X_2 * K_{12} + X_3 * K_{13} + X_4 * K_{14}, \quad (3)$$

где  $K_{11}$  – коэффициент влияния затрат  $X_1$  на снижение себестоимости;

$K_{12}$  – коэффициент влияния затрат  $P_1 X_2$  на снижение себестоимости;

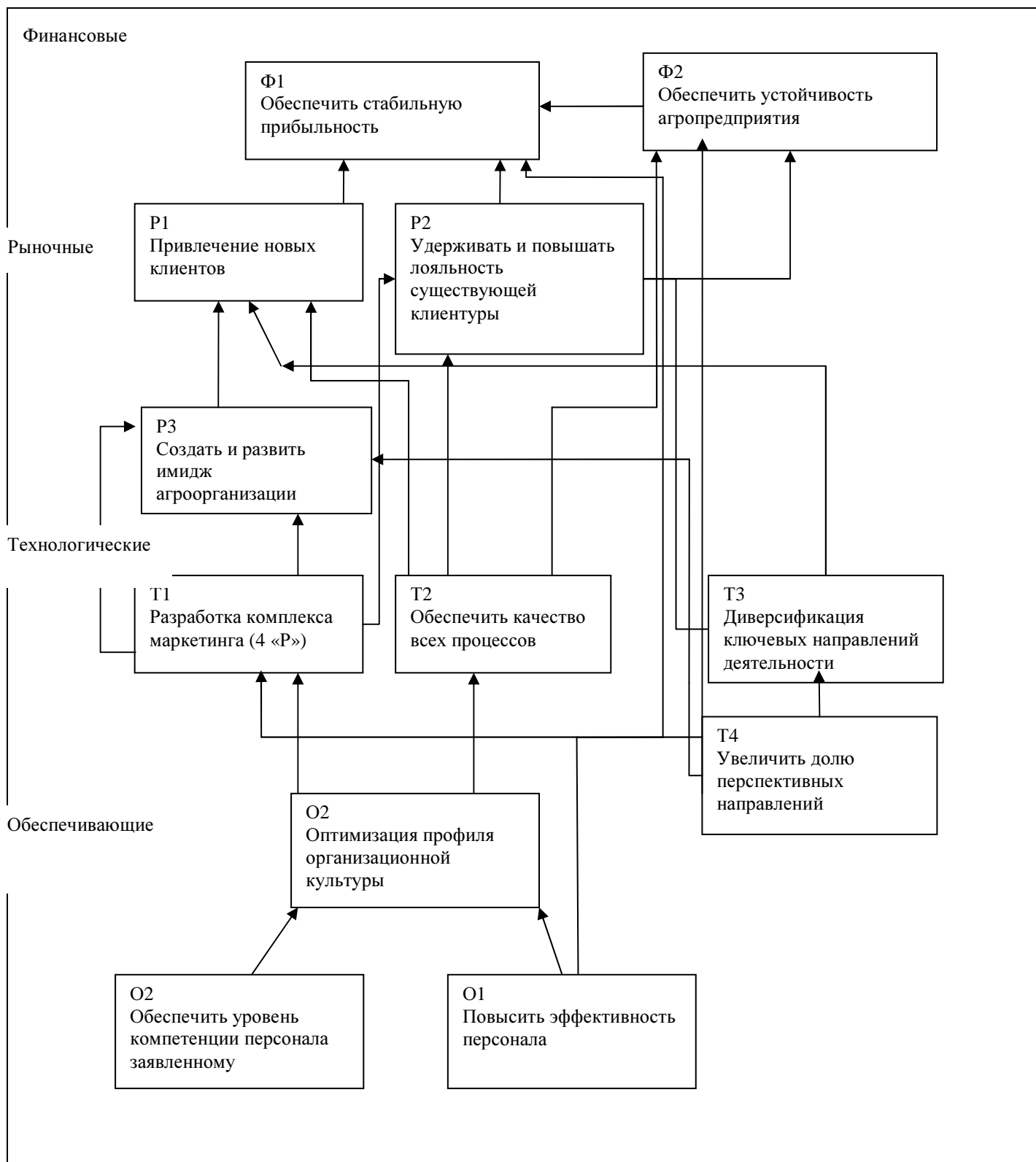


Рис. 2. Каузальное построение «дерева целей» на агропредприятиях молочной специализации АПК

$K_{13}$  – коэффициент влияния затрат  $X_3$  на повышение рентабельности за счет повышения доли высокорентабельных производств;

$K_{14}$  – коэффициент влияния затрат  $X_4$  на себестоимость.

Коэффициенты  $K_{ij}$  берутся исходя из опыта (статистики) зарубежных прогрессивных агропредприятий молочной специализации.

$$\Delta Y_v = X_1 * K_{21} + X_2 * K_{22} + X_3 * K_{23} + X_4 * K_{24}, \quad (4)$$

$K_{21}$  – коэффициент влияния затрат по  $X_1$  на объем продаж (за счет улучшения качества);

$K_{22}$  – коэффициент влияния затрат по  $X_2$  на рост объема продаж (за счет привлечения новых клиентов благодаря высокому качеству);

$K_{23}$  – коэффициент влияния затрат по  $X_3$  на объем продаж (по сути, отражает эффективность рекламы);

$K_{24}$  – коэффициент влияния затрат по  $X_4$  на рост объема продаж (отражает вклад новых направлений в общий объем продаж).

## 2. Разработка стратегических альтернатив.

При формировании возможного набора типовых стратегий нами был использован подход систематизации (таблицы 1).

Таблица 1

### Сформированная группа типовых стратегий в агропредприятиях молочной специализации АПК

№	Стратегия	Типовой набор вариантов стратегий	Пример реализации
<i>Базовые стратегии</i>			
1	Концентрации	Проникновение  Развитие рынка Развитие товара Диверсификация	Увеличение интенсивности потребления за счет использования функциональных маркетинговых стратегий Освоение новых рынков сбыта Расширение ассортимента товаров Выход на новые рынки с новым товаром
2	Интеграции	Вертикальная  Горизонтальная	«Вперед идущая интеграция» «Обратная вертикальная интеграция» Объединение с «конкурентами»
3	Диверсификации	Связанная  Несвязанная	Расширение ассортимента путем введения группы товаров технологически связанных с существующим производством Расширение ассортимента путем введения группы товаров технологически несвязанных с существующим производством
4	Сокращения	Ликвидация Сокращение	Продажа бизнеса, закрытие бизнеса Продажа нерентабельного производства, сокращение поголовья скота
<i>Конкурентные стратегии</i>			
1	Лидерство по издержкам	1. Снижение себестоимости и цены.	Экономия на масштабах с.-х. производства.
2	Дифференциация	1. Создание уникального товара. 2. Контроль издержек.	1. Понимание нужд покупателя. 2. Построение производства на широко ценимых товарах.

№	Стратегия	Типовой набор вариантов стратегий	Пример реализации
3	Фокусирование	Выбор сегмента или группы сегментов и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью	Удовлетворение специфических потребностей покупателей определенного сегмента
<i>Адаптационные стратегии</i>			
1	Производственные	Производство моно-продукта Производство поли-продукта	Узкая специализация Широкая специализация
2	Маркетинговые	Товарные  Ценовые  Распределения  Продвижения	Разработка нового товара Дифференциация товара по сегментам Совершенствование товара Стратегия низких цен Стратегия скользящих цен Стратегия сезонного ценообразования Стратегия стимулирующего ценообразования Стратегия использования традиционных (горизонтальных) каналов распределения Стратегия использования вертикально интегрированных каналов распределения Стратегия массового охвата аудитории Стратегия выборочного охвата
3	Инновационные	Наступательные стратегии Имитационные стратегии Оборонительные стратегии	Торговля новыми технологическими разработками Стратегии «аналогий» существующих технологий Выпуск нового товара в идее готового продукта
4	Инвестиционные	Формирования ссудного капитала Формирование предпринимательского капитала	Кредитование поставщиков Интеграционное взаимодействие через приобретение бизнеса или его части

### 3. Стратегический контроль.

Стратегический контроль направлен на мониторинг реализации стратегии к достижению поставленных целей [4], и нами установлено, что предполагает следующую систему реализации.

Основными задачами мы считаем следующие:

– формулирование показателей проверки;



- оценка в соответствии с принятыми показателями;
- определение причин отклонений (при необходимости);
- осуществление корректировки (при необходимости).

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей агропредприятия.

Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей [5]. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей агропредприятия.

Таким образом, в статье определены особенности стратегического управления на агропредприятиях молочной специализации АПК и предложен методический регламент комплексной оценки эффективности системы стратегического управления на агропредприятиях молочной специализации, представляющий собой пошаговый алгоритм экспертно-аналитического обоснования выбора и реализации варианта целей и стратегий агропредприятия. В отличие от существующих подходов алгоритм позволяет использовать наборы типовых целей и стратегий управления, адаптированных к специфике объекта с перспективой экономии совокупных издержек и мониторинга эффективности.

#### Список литературы

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 425 с.
2. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
3. Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте: учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.Н. Попова. – М.: КНОРУС, 2007. – 304 с.
4. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А.П. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 174 с.
5. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 416 с.

#### Рецензенты:

Савельева И.П., д.э.н., профессор, заведующая кафедрой «Маркетинг и менеджмент» торгово-экономического факультета ФБГОУ ВПО Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск.

Брагина Г.Н., д.э.н., доцент кафедры «Экономика, финансы и бухгалтерский учет» ЧОУ ВПО Южно-Уральский институт управления и экономики, г. Челябинск.