

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ АПК В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

### Strategic enterprise management APK in crisis

**Я. В. Рыбакова**, студент Уральского государственного аграрного университета  
(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

*Рецензент:* Л. А. Журавлёва, кандидат философских наук, профессор

#### Аннотация

В статье рассмотрен процесс формирования стратегии предприятия в условиях кризиса, обоснована важность стратегического управления в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также дана оценка основных проблем, с которыми сталкиваются организации при внедрении и ведении стратегического управления.

**Ключевые слова:** предприятие, сельское хозяйство, кризис, стратегия, стратегический план, стратегическое управление.

#### Summary

The article considers the process of formation of strategy of the enterprise in conditions of crisis, justified the importance of strategic management in the financial-economic activity of the enterprise, and assessed the main problems faced by organizations in the implementation and maintenance of strategic management.

**Keywords:** enterprise, agriculture, crisis, strategy, strategic plan, strategic management.

Проблема развития российского АПК в современных геополитических и геоэкономических условиях является чрезвычайно актуальной и социально значимой для обеспечения продовольственной безопасности нашего государства. Современное состояние аграрной экономики России оценивается в трудах экономистов как противоречивое: успехи в импортозамещении отдельных видов сельскохозяйственной продукции происходит на фоне бедственного состояния многих предприятий АПК, научно-технологическом отставании от мировых отраслевых достижений [1].

Одним из путей развития аграрной экономики ученые-аграрники считают внедрение в отрасли стратегического менеджмента, выступающего в условиях быстроменяющейся и неустойчивой внешней среды, управленческой технологией сохранения конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе. Поэтому, чтобы избежать отсутствия динамики, предприятию необходимо наличие стратегического управления, которое подразумевает создание долгосрочного плана, как правило, охватывающий период 10–15 лет, в котором формулируются главные цели предприятия на перспективу, конкретные задачи, привязанные по времени и ресурсам, и общая стратегия достижения поставленных целей [2].

Кроме того, следует отметить и познавательную значимость проведенного нами исследования в силу того, что теория и практика стратегического менеджмента начала активно исследоваться в нашей стране только в середине 90-х годов прошлого века, а многие научные концепции и подходы зарубежных исследователей требуют серьезного изучения и адаптации к существующим российским реалиям.

Любое производство сталкивается с проблемой роста эффективности, возникающей в связи с необходимостью производить оптимальное количество продукции с минимальными затратами ресурсов. В условиях рынка она обычно формулируется как задача достижения максимального результата (выпуска продукции, дохода, прибыли) при ограниченных ресурсах в условиях жесткой конкуренции.

В случае возникновения экономического кризиса в стране эффективность работы предприятия определяется в первую очередь адаптируемостью организации к изменениям внешней среды, что актуализирует задачу прогнозирования будущих проблем и рисков, а также выявление возможностей выживания и развития организации в условиях нарастающей неопределенности и усиления волатильности рыночной среды.

Экономический кризис, вызванный целым рядом факторов, включая падение цен на энергоносители, сложившиеся стереотипы хозяйствования, отсутствие опыта стратегического управления предприятиями, обвал российского рубля, западные санкции и продуктовое эмбарго, показал, что выход из данной ситуации возможен при составлении стратегических планов и стратегическом менеджменте.

В научной литературе (зарубежной, отечественной) существует множество трактовок понятий «стратегический менеджмент» и «стратегия организации». Проанализируем наиболее распространенные из них.

Автором одной из первых работ в области стратегического менеджмента А. Чандлером, представителем Гарвардской группы, в работе «Стратегия и структура», вышедшей в 1962 году, предложено достаточно краткое определение понятия стратегия: «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [3]. Данное определение долгое время считалось классическим, но при этом углублялось и дополнялось другими авторами в силу многоаспектности анализируемого понятия.

Стратегический план не может гарантировать успех, но без него предприятие имеет гораздо больше шансов на провал. Зачастую менеджеры уделяют необходимое внимание стратегическому управлению в двух случаях:

- переживая большой успех, который сопровождается резким бурным развитием и ростом предприятия;
- находясь в кризисном и предкризисном положении.

В обоих этих случаях теряется управление предприятием, только причины случившегося разные.

Заниматься разработкой стратегического управления, когда предприятие успешно, гораздо легче, так как руководство не подавлено психологически и владеет необходимыми средствами [4]. Поэтому рассмотрим более подробно особенности внедрения стратегического управления в условиях несостоятельности предприятия, так как разработка стратегии затрудняется нехваткой ресурсов: финансовых, трудовых, временных.

Прежде всего, менеджерам необходимо четко понимать, что собой представляет стратегическое управление, что нужно для его правильной постановки. Процесс стратегического управления можно условно разделить на стратегический анализ, разработку и реализацию стратегии.

Стратегический анализ нужен для того, чтобы обеспечить менеджеров необходимой информацией при разработке стратегии компании. Такой информации не должно быть мало, но при этом и не должно быть в избытке. Также особую роль играет временной фактор, так как

полученная информация к моменту разработки или реализации стратегии может устареть, поэтому менеджерам необходимо действовать оперативно.

Здесь появляется первая проблема, с которой может столкнуться предприятие, находящееся в кризисном состоянии. Всем объемом необходимой информации предприятие не располагает. Собирать информацию из внешних источников собственными силами менеджерам будет просто некогда, а заказывать исследование профессионалам руководству такого предприятия будет финансово нецелесообразно. Здесь может помочь простой, но действенный способ – опрос опытных специалистов, работающих на данном предприятии, которые, безусловно, обладают ценной информацией о рынке, а затем обработать полученную информацию.

Далее для проведения анализа предприятия могут воспользоваться наиболее распространенными в российской практике методиками, такими как SWOT-анализ и PEST-анализ. На предприятии в условиях несостоятельности наиболее рационально будут применять SWOT-анализ, так как он наиболее быстрый, понятный и не требует много информации. Затем уже, после выхода предприятия из кризисного состояния, ему все равно придется применять PEST-анализ для детализации SWOT-анализа.

После проведения стратегического анализа и подготовки информации для разработки стратегии предприятию необходимо сформулировать стратегию.

Для этого в первую очередь руководство должно определить цели стратегического управления. Цели – это конкретные показатели с четкими значениями, которые компания должна достигнуть за плановый период [5, 41].

Здесь у предприятий в кризисном состоянии возникает вторая проблема: на что ориентироваться при формировании цели, то ли на выход из кризисной ситуации и восстановление производственных процессов, то ли на увеличение прибыли и расширение производства в будущем.

В данном случае формирование цели надо рассматривать комплексно, так как само по себе стратегическое управление подразумевает управление предприятием в перспективе с долгосрочным планированием.

Таким образом, предприятиям в условиях кризиса необходимо формулировать цели исходя из долгосрочных перспектив, но не забывать корректировать их под текущее состояние.

В течение формирования стратегии могут происходить различные события, существенным образом влияющие на положение и состояние предприятия. Поэтому организация должна уметь оперативно реагировать на такие значимые события и соответствующим образом корректировать цели и стратегию.

Выбор стратегии детерминирован направлением деятельности компании. Если направление одно, то, по сути, цели компании и будут включать в себя руководство по определению производственного процесса относительно направления деятельности. Если же направлений несколько, то цели должны включать развитие производства в целом, а не по отдельным направлениям. Если в нем планируются изменения (отказ от какого-либо направления деятельности или появление нового), то это обязательно должно найти отражение в стратегии компании.

И в конце хотелось бы отметить, что при разработке стратегического плана нужно учитывать все особенности сельскохозяйственных предприятий. Также необходимо уделить внимание методической поддержке, особенно если предприятие только внедряет стратегическое управление. Иначе могут быть сделаны методические ошибки, которые приведут к серьезной потере времени. А в условиях кризиса такие ошибки могут стать фатальными.

## Библиографический список

1. *Донник И. М., Воронин Б. А.* Стратегические направления развития аграрной экономики современной России // Креативная экономика : материалы XVII Всерос. науч.-практич. конф. (28 декабря 2015) / под ред. К. П. Стожко, О. А. Рущицкой, Н. Н. Целищева. Ч. 1. Екатеринбург: УрГАУ, 2015. 186 с.
2. *Зайцев Л. Г., Соколова М. И.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов. М. : Экономист, 2009. 416 с.
3. Менеджмент в АПК : учебное пособие для аграрных вузов / под ред. А. Л. Пустуева, О. А. Рущицкой. Екатеринбург: УрГАУ, 2015. 214 с.
4. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2009. 344 с.
5. *Бараненко С. П., Дудин М. Н., Лясников Н. В.* Стратегический менеджмент : учебно-методич. комплекс. М. : Центрполиграф, 2010. 319 с.