

**УДК:658**

## **Современные тенденции управления развитием сельскохозяйственных предприятий: стратегия и ориентация на конкурентоспособность**

**Тихонов Анатолий Анатольевич**

Управляющий директор,  
член Совета при Председателе Совета Федерации Федерального Собрания  
Российской Федерации по вопросам агропромышленного комплекса и  
природопользования,  
Почетный работник агропромышленного комплекса России, ДВА,  
Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической  
деятельности (Внешэкономбанк)»,  
107996, Россия, Москва, пр-т Академика Сахарова, 9;  
e-mail: veb-tihonov@yandex.ru

**Юган Александр Матвеевич**

Председатель Совета Директоров,  
ООО «Алтаймясопром»,  
658007, Россия, Алтайский край, Тальменский район,  
п. Среднесибирский, ул. Юбилейная, д 3 А;  
e-mail: a-editor@yandex.ru

### **Аннотация**

В статье выделяются современные тенденции управления развитием сельскохозяйственных предприятий, которые предполагают ориентацию на достижение стратегических целей развития предприятия, формирование стратегии развития как комплекса целей, задач и мероприятий по их достижению, а также создание механизмов, направленных на обеспечение и

повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий в современной рыночной среде.

### **Ключевые слова**

Стратегия развития, управление развитием, стратегическое управление, сельскохозяйственное предприятие, конкурентоспособность, конкурентные преимущества.

## **Введение**

В условиях рыночной экономики прогрессивное развитие аграрного сектора Российской Федерации не может осуществляться лишь на ожидании активных макроэкономических мероприятий поддержки со стороны государства. Предприятие признано самостоятельным субъектом рыночных отношений и строит свою деятельность на принципах доминирования частной собственности на ресурсы, самофинансирования, рыночного ценообразования, свободного предпринимательства, договорных отношений между субъектами ведения хозяйства и ограниченного вмешательства государства в хозяйственную деятельность<sup>1</sup>. Поэтому, перед аграрными предприятиями, которые

стремятся осуществлять хозяйственную деятельность в долгосрочной перспективе в условиях динамичной внешней среды, первоочередную роль играет применение методов управления, которые являются адекватными реалиям рынка.

Многолетний опыт функционирования отечественных предприятий доказал, что современная парадигма инновационного развития экономики требует новых концептуальных подходов к стратегическому управлению, которые ориентированы на долгосрочный успех. Стратегичность управления в условиях рыночной экономики прежде всего указывает на эффективное развитие и конкурентоспособность современных сельскохозяйственных предприятий путем таких превращений, как изменение форм собственности, перераспределение и накопление капитала, использования методов стратегического пла-

1 Азаев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Новости, 2000. – 231 с.

нирования, подчиненных интересам компании.

### **Анализ теоретических аспектов конкурентоспособности как тенденции стратегического управления развитием предприятия**

Признанный специалист в области изучения экономической конкуренции М. Портер представил структуру конкурентного преимущества на основе факторов роста и доли рынка, включив в нее отраслевые факторы: угрозу появления новых конкурентов, способность покупателей и поставщиков торговаться и угрозу со стороны товаров-субститутов<sup>2</sup>. Он обосновал базовые концепции стратегии, на основе которых должны были формироваться индивидуальные конкурентные стратегии организаций с учетом особенностей их внутренней и внешней среды<sup>3</sup>. Невзирая на дальнейшее активное развитие идей в сфе-

ре приобретения организациями конкурентных преимуществ, концепция базовых конкурентных стратегий не потеряла свою значимость и в настоящее время. Более того, из всего арсенала идей стратегического управления идеи М. Портера можно отнести к одним из наиболее обоснованных со стороны сущности факторов рынка, которые не только имеют влияние на деятельность организации, но и при определенных обстоятельствах могут угрожать ее существованию.

На базе стратегий, которые предложил М. Портер, формируют свою классификацию стратегий А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд<sup>4</sup>. Модификацией рассмотрения этого вопроса можно считать предложения Дэвида А. Аакера, которые касаются стратегически важных направлений<sup>5</sup>. В то же время у данной модели есть определенные недостатки. Модель Портера является статичной и не учитывает тот факт, что конкуренты тоже ориентируются на нормы прибыльности,

2 Портер М.Э. Конкурентное преимущество: учебник. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 715 с.

3 Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 453 с.

4 Томпсон А.-мл., Артур А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. Под ред. Н.М. Макаровой. 12-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

5 Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Пер. с англ. В. Г. Башкировой. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.

выше средних по отрасли, и направляют усилия на освоение таких сегментов и рынков. Кроме того «...отличие между фирмами сводится лишь к особенностям отраслей, не раскрываются вопросы внутриотраслевых отличий между фирмами».<sup>6</sup>

По мнению М. Хессея, целью стратегии предприятия является приобретение надежного преимущества над конкурентами<sup>7</sup>. Эта стратегия дает точное определение целей предприятия и бизнеса и выбирает средства, с помощью которых предприятие превратит свои стратегические намерения в рыночное преимущество.

Как определяют Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошая «... стратегия диверсифицированных компаний существует как бы на двух уровнях: стратегия (конкурентная) бизнес-единиц и корпоративная (для компании в целом) стратегия»<sup>8</sup>. Особенность корпоративной стратегии заключается в

видоизменении предприятия из набора разных параметров в единое целое. Следовательно, основой для инновационного пути развития корпоративных предприятий должны стать параметры, которые будут заложены в процессе построения и реализации соответствующих стратегий, которые обеспечат разработку эффективного инструмента планирования, контроля, оценки результатов деятельности, информационного обмена и координации всех организационных составляющих предприятия.

Конкурентоспособность сельскохозяйственного предприятия, проявляющаяся за его пределами, по мнению автора, является следствием функционирования и проявления его внутренней сущности в форме гибкого, целеустремленного распределения ресурсов между видами деятельности в зависимости от изменения потребностей рынка на профильную сельскохозяйственную продукцию. Конкурентоспособность как внешнее проявление эффективности использования внутренних возможностей и имеющихся ресурсов, с помощью которых обеспечивается развитие предприятия, является необходимым условием его долгосрочного процветания. Собственно в воспроизводственном

6 Катяло В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. – СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т, 2006. – С. 42.

7 Корпоративное управление: Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / Под ред. Хессель М.; пер. с англ. Миловидов В. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1996. – С. 83.

8 Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошая С. Стратегический процесс / пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 502.

процессе проявляется эффект действия закона обратности, когда следствие мы начинаем рассматривать как причину существования явления, процесса, объекта.

### **Стратегическое развитие современного предприятия в рыночной среде**

Стратегическое управление – это управление предприятием, которое связано с определением миссии, долгосрочной цели и корректировкой заданий организации, и опирается на принципы синергизма, тем же обеспечивая поддержку взаимоотношений между организацией и внешним окружением, что способствуют достижению желательных результатов и учету внутренних возможностей организации<sup>9</sup>. Такой подход обусловлен необходимостью сочетания элементов внутреннего ресурсного потенциала, выделения и использования специфических признаков функционирования предприятия, важных ключевых компетенций и моделей перспективного развития, конфигурация которых обеспечит надежную дифференциацию

внешних как позитивных, так и негативных векторов изменений.

По мнению автора данной статьи, стратегическое управление можно определить как деятельность, которая основывается на стратегической ориентации как компоненте философии предпринимательства и имеет направленность на достижение целевых ориентиров в перспективе, обеспечение конкурентоспособности, устойчивости конкурентных позиций и долгосрочного успеха предприятия.

Результатом стратегического управления является разработка стратегии развития предприятия, что является достаточно сложным и длительным процессом, при котором происходит постоянная переоценка и периодическая проверка выбранных целей, анализируется состояние среды деятельности субъекта ведения хозяйства.

В рамках современной парадигмы стратегию предприятия можно представить в качестве набора направлений деятельности, которые пересматриваются (целей и способов их достижения) для обеспечения конкурентоспособности и прибыльности, т.к.<sup>10</sup>:

9 Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.

10 Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер.с англ. 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 587 с.; Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон

– стратегия любого предприятия является, как правило, портфельной, то есть представляет собой определенный набор стратегически весомых направлений деятельности;

– как для существующих направлений, так и для новых, которые появились в портфеле предприятия устанавливаются цели и способы их достижения, которые должны привести к долговременному конкурентоспособному состоянию предприятия;

– все составляющие стратегического портфеля предприятия (направления деятельности) должны быть сбалансированными, взаимодополняющими или обеспечивать получение синергического эффекта и рост в долгосрочном периоде, наилучшим образом используя весь стратегический потенциал: ресурсы, процессы, навыки, умения, организационные возможности и способности к совершенствованию;

– каждое из направлений имеет свои собственные стратегические возможности роста и прибыльности, которые формируются и реализуются в условиях специфического подхода относительно достижения, удержание и

развития конкурентных преимуществ, отличий по сравнению с другими предприятиями, которые участвуют в данном направлении деятельности;

– как конкурентные преимущества отдельного направления деятельности должны постоянно поддерживаться и качественно обновляться, так и стратегия предприятия не может быть фиксированной для определенного периода и должна постоянно уточняться или же принципиально изменяться под воздействием внешних факторов.

### **Схема успешного функционирования современного предприятия в современных условиях**

Исходя из теории стратегии предприятия, согласно которой главной целью деятельности предприятия является достижение конкурентоспособности на рынке, которая бы обеспечивала его эффективное (прибыльное) функционирование, в контексте данной статьи управление развитием предприятия рассматривается как синоним управления конкурентоспособностью, так как развитие выступает в качестве средства достижения конкурентоспособности и прибыльности.

---

Р. Корпоративная стратегия: теория и практика: Пер. с англ. 7-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 800 с.



**Рис. 1. Схема успешного функционирования современного предприятия**

При таком подходе успешное функционирование предприятия осуществляется по следующей схеме (рис. 1)<sup>11</sup>:

Важное место в современных рыночных условиях ведения хозяйства для каждого предприятия занимает не только обеспечение ресурсами, которые необходимы для достижения поставленных целей и эффективность деятельности, но и стратегическое развитие на перспективу, без которого невозможно эффективное функционирование в рыночной конкурентной среде.

В качестве примера успешного функционирования современного

сельскохозяйственного предприятия можно привести украинскую корпорацию «Агро-Союз», использующую энергосберегающие технологии содержания свиней на глубокой подстилке в дугообразных тентовых ангарах.

Другой успешный пример – российское предприятие ООО «Алтай-мясопром», применившее энергосберегающие технологии, позволяющие использовать тепло отходов жизнедеятельности свиноголовья для снижения затрат на обогрев помещений.

Развитие своих предприятий руководство ориентировало на создание эффективной системы управления предприятием и инновационной деятельностью, а приоритетом развития избрало человеческий фактор – компетенции кадров, склонность к инновациям высшего руководства, включения в состав персонала менеджера по инновациям. Как следствие,

<sup>11</sup> Масленникова Н.П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 280 с.; Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модель развития организации // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 56. – Т. 1. – С. 100-107.

**Таблица 1. Трансформация парадигмы стратегического управления в современных условиях**

| Компоненты парадигмы стратегического управления | Традиционная концептуальная модель стратегического управления предприятием  | Современная концептуальная модель стратегического управления предприятием  |
|---|---|--|
| Конкурентные преимущества предприятия           | Ключевое звено в цепи формирования стоимости, которая представляет систему взаимозависимых видов деятельности   | Уникальные комбинации ресурсов и отличительные компетенции, видения перспектив, стратегическая гибкость для производства успешных продуктов и технологий |
| Условия конкурентной среды                      | Низкая степень неопределенности, что позволяет делать достаточно точные прогнозы относительно поведения участников конкурентной борьбы и выбирать соответствующую стратегию | Динамическая гиперконкуренция, которая характеризуется высокой степенью неопределенности   |

опыт украинской компании был оценен и в России, где предприятие было привлечено в качестве внешней управляющей компании, имеющей опыт обслуживания агрокомпаний для реструктуризации и управления агробизнесом в Ставропольской и Волгоградской областях, а алтайское предприятие в тяжелый период переходный период вступления России в ВТО смогло показать наиболее лучшие производственно-финансовые показатели.

Таким образом, используя стратегические преимущества и успешную стратегию развития, «Агро-Союз» стал конкурентоспособным не только на уровне производимой и реализуемой продукции, но и на уров-

не используемых управленческих технологий, как на внутреннем, так и на внешнем рынке, что определенно отразилось на прибыльности деятельности компании.

Совершенствование и развитие теоретических основ стратегического управления предприятием выражается в изменении и становлении новой парадигмы стратегического управления, компоненты которой, относящиеся к проблематике исследования данной статьи, представлены в табл. 1.

В рамках современной парадигмы стратегический потенциал предприятия может быть определен как почва для создания и развития стойких конкурентных преимуществ предприятия на основе формирования



уникальных комбинаций ресурсов и компетенций, стратегической гибкости управления с целью создания успешных продуктов и технологий.

Процесс стратегического управления потенциалом играет важную роль в развитии сельскохозяйственного предприятия, предоставляя ему возможность: определить объемы реализации продукции (товаров, работ, услуг) с точки зрения их безубыточности; обнаружить резервы увеличения прибыли и разработать мероприятия для использования обнаруженных резервов; улучшить свое положение на рынке, то есть завоевать клиентуру; производить продукцию, которая удовлетворяет требования рынка при относительно низких затратах; эффективно использовать потенциал предприятия в кратко – и долгосрочном периоде.

Во избежание непредвиденных ситуаций и неоправданного риска, необходимо вовремя отслеживать изменения, которые происходят в окружающей среде. В практике сельскохозяйственного предприятия можно выделить такие стратегические направления оптимизации рисков: минимизация рисков; предотвращение рисков; учет и компенсация рисков.

При эффективном формировании и применении комплекса превен-

тивных мероприятий можно получить значительное снижение вероятности риска. Однако высокая стоимость превентивных мероприятий значительно увеличивает не только себестоимость продукции, которая является результатом хозяйственной деятельности, но и величину убытков в случаях, если рисковое событие все же случится, ведь вероятность его наступления хотя и уменьшается, однако не сводится к нулю. Поэтому при применении превентивных мероприятий следует проводить оценку ожидаемых результатов от них и затрат на их осуществление.

Кроме того, необходимо принимать во внимание то, что окружающая внешняя и внутренняя среда постоянно изменяется, – она не статична, как и не статичным является предприятие, которое находится в постоянном взаимодействии с этой средой. В мире предпринимательской деятельности непрерывно осуществляются изменения, именно поэтому деятельность, направленная на обеспечение развития означает осознание динамики внешней среды и изменений как средства развития.

## **Заключение**

Концепция стратегического управления сама по себе не гарантиру-

ет успешного развития предприятия, но ее ценность заключается в том, что она нацеливает, настраивает его менеджмент на достижение долгосрочной конкурентоспособности.

Стратегическое управление предприятием в рыночной среде предусматривает учет противоречий, который возникает на каждой из стадий развития предприятия, от успешного решения которых зависит общий успех и жизнеспособность в долгосрочном периоде. Соблюдение определенного целеустремленного поведения предприятия предусматривает такой способ действий, который формируется в пределах определенных принципов, правил и приоритетов принятия и ре-

ализации решений управленческим персоналом. Принятие и реализацию решений менеджмент рассматривает с точки зрения той системы принципов, правил и приоритетов, которые действуют на предприятии. Такой подход к управленческой деятельности на предприятии позволяет направлять всю деятельность персонала на реализацию разработанной и принятой к выполнению стратегии развития. Процессы разработки и внедрения в практику деятельности предприятий системы принципов, правил и приоритетов, которые определяют направление его развития, складывают сущность стратегического управления его развитием.

## Библиография

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспригрышных решений / Пер. с англ. В. Г. Башкировой. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.
2. Азаев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: Новости, 2000. – 231 с.
3. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модель развития организации // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 56. – Т. 1. – С. 100-107.
4. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика: Пер. с англ. 7-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 800 с.

5. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
6. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. – СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т, 2006. – 548 с.
7. Корпоративное управление: Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / Под ред. Хессель М.; пер. с англ. Миловидов В. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1996. – 240 с.
8. Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер.с англ. 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 587 с.
9. Масленникова Н.П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 280 с.
10. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошая С. Стратегический процесс / пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 453 с.
12. Портер М.Э. Конкурентное преимущество: учебник. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 715 с.
13. Томпсон А.-мл., Артур А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. Под ред. Н.М. Макаровой. 12-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

## **Current trends in the development management of agricultural enterprises: strategy and focus on competitiveness**

**Tikhonov Anatolii Anatol'evich**

Managing director,  
member of the Council to the Chief of the Federation Council  
of the Federal Assembly of the Russian Federation  
on issues of agriculture sector and natural resource management,  
Honorary worker of agriculture sector of Russia, DBA,

State Corporation "Bank for Development and Foreign Economic Affairs  
(Vnesheconombank)"

P.O. Box 107996, Akademika Sakharova ave., No. 9, Moscow, Russia;  
e-mail: veb-tihonov@yandex.ru

### **Yugan Aleksandr Matveevich**

Chairman of the board of directors,  
Altaiyasoprom LLC,  
P.O. Box 658007, Yubileinaya str., No 3A, Srednesibirskii, Russia;  
e-mail: a-editor@yandex.ru

#### **Abstract**

A progressive development of the agricultural sector of the Russian Federation in market economy cannot be carried out only on the expectation of active macroeconomic measures of state support. The company is declared an independent subject of market relations and develops its activities on the principles of domination of private ownership of resources, self-financing, market pricing, free enterprise and contractual relationship between business entities and limited state intervention in economic activity. Therefore, in front of agrarian enterprises, who strive to carry out business activities in the long term in a dynamic environment, the primary role plays the use of management practices that are adequate to market realities.

The concept of strategic management by itself does not guarantee successful development of the company, but its value lies in the fact that it directs, sets up its management to achieve long-term competitiveness. Strategic management of the enterprise in the market environment provides the account of contradictions that arise at each stage of the enterprise development, which successful solution depends on the overall success and viability in the long term.

#### **Keywords**

Strategy development, development management, strategic management, agricultural enterprise, competitiveness, competitive advantage.

## References

1. Aaker, D.A. (2007), *Business strategy: from the study of the market environment to the development of win-win solutions. Trans. from Eng.* [Biznes-strategiya: ot izucheniya rynochnoi sredy do vyrabotki besproigryshnykh reshenii. Per. s angl.], Eksmo, Moscow, 464 p.
2. Azaev, G.L., Chelenkov, A.P. (2000), *Company competitive advantages* [Konkurentnye preimushchestva firmy], Novosti, Moscow, 231 p.
3. Hessel, M., Milovidov, V. (1996), *Corporate Governance: owners, directors and employees the corporation* [Korporativnoe upravlenie: Vladelet'sy, direktora i naemnye rabotniki aktsionernogo obshchestva], Dzhon Uaili end Sanz, Moscow, 240 p.
4. Johnson, D., Scholes, K., Whittington, R. (2007), *Exploring Corporate Strategy. Trans. from Eng. 7th ed.* [Korporativnaya strategiya: teoriya i praktika: Per. s angl. 7-e izd.], Vil'yams, Moscow, 800 p.
5. Kat'kalo, V.S. (2006), *Evolution of Strategic Management Theory: Monograph* [Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya: monografiya], S.-Peterb. gos. un-t, St. Petersburg, 548 p.
6. Maslennikova, N.P. (2002), *Management of organization* [Upravlenie razvitiem organizatsii], Tsentr ekonomiki i marketinga, Moscow, 280 p.
7. *MBA Course in Strategic Management. Trans. from Eng. 4th ed.* [Kurs MVA po strategicheskomu menedzhmentu: Per.s angl. 4-e izd.], Al'pina Biznes Buks, Moscow, 2007, 587 p.
8. Mintzberg, H., Quinn, J.B., Goshaya, S. (2001), *Strategic process. Trans. from Eng.* [Strategicheskii protsess. Per. s angl.], Piter, St. Petersburg, 688 p.
9. Porter, M. (2008), *Competitive strategy: methodology for analyzing industries and competitors. Trans. from Eng. 3rd ed.* [Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslei i konkurentov. Per. s angl. 3-e izd.], Al'pina Biznes Buks, Moscow, 453 p.
10. Porter, M.E. (2011), *Competitive advantage: textbook* [Konkurentnoe preimushchestvo: uchebnik], Al'pina Biznes Buks, Moscow, 715 p.
11. Thompson, A. Jr., Arthur, A., Strikland III, A.J. (2006), *Strategic Management: concepts and situation analysis. Trans. from Eng. 12th ed.* [Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza. Per. s angl. 12-e izd.], Vil'yams, Moscow, 928 p.

12. Vasilenko, V.A. (2004), "Organizational and cyclical and structural-functional model of organization development" ["Organizatsionno-tsiklicheskaya i strukturno-funktsional'naya model' razvitiya organizatsii"], *Kul'tura narodov Prichernomor'ya*, Vol. 1, No. 56, pp. 100-107.
13. Zub, A.T., Loktionov, M.V. (2001), *System Strategic Management: Methods and Practice* [*Sistemnyi strategicheskii menedzhment: metodologiya i praktika*], Genesis, Moscow, 752 p.