

Зайцева О. С.

г. Могилев,
Могилевский государственный
университет продовольствия,
студентка экономического факультета

Какора М. И.

г. Могилев,
Могилевский государственный
университет продовольствия,
доцент кафедры экономики
и организации производства,
кандидат экономических наук, доцент

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ АПК

Аннотация: Стратегическое управление в современных условиях является основой достижения перспективных целей развития как Республики Беларусь в целом, так и перерабатывающих организаций АПК. Реализация стратегии должна опираться на ключевые ориентиры организаций АПК и на поставленные перед ними конкретные задачи.

Ключевые слова: стратегия, понятие, классификация, виды, уровни, развитие.

На современном этапе развития экономики Республики Беларусь основой стратегического развития организаций АПК является последовательное проведение рыночных реформ, создание гибкой инфраструктуры в области сельскохозяйственного производства, переработки и сбыта продукции, а также финансово-кредитного и ресурсного обслуживания; паритет межотраслевого ценообразования и стимулирующее налогообложение; конкуренция, в основе которой будет находиться критерий эффективности; развитие устойчивых внешних связей, интеграция и кооперация агрокомплекса в мировую хозяйственную систему.

В новых экономических условиях можно выделить следующие основные закономерности развития перерабатывающей промышленности:

1. Структурные преобразования перерабатывающих и смежных отраслей АПК.
2. Интеграция партнеров по производству, переработке и сбыту готовой продукции.
3. Концентрация производства продукции на эффективно функционирующих предприятиях, работающих в кооперации с малыми производствами.
4. Внедрение новых высокоэффективных безотходных технологий [6].

Понятие стратегии уже давно используется в научной литературе. В переводе с греческого стратегия означает «искусство генерала». Авторы по-разному трактуют данное понятие.

В. А. Винокуров, считает, что стратегия – это «система управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей».

По мнению Э. А. Уткина стратегия – это «совокупность главных целей предприятия и основных способов достижения данной цели».

П. Дойль определяет стратегию как «комплекс принимаемых менеджментов решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках» [8].

Вопрос о классификации стратегий до сих пор остается открытым. Среди авторов нет единого подхода, используются различные классификации, которые не позволяют упорядочить стратегии в целостную систему, позволяющую понимать их сущность.

Усложняющим фактором при классификации стратегий является и то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков.

Так, П. В. Забелин и Н. К. Моисеева предлагают классифицировать стратегии по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные) [3].

М. Портер исходя из стратегических целей описал стратегии, относящиеся к конкурентным. Он считал, что «чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише». Конкурентные стратегии по М. Портеру относятся к глобальным стратегиям и включают:

- стратегию лидерства по издержкам (минимизация издержек);
- стратегию дифференциации;
- стратегию фокусирования (фокус стратегия) [5].

В источниках литературы также встречаются и следующие классификационные признаки: по уровням управления организацией, по типу развития, по видам деятельности (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация стратегий

Классификационный признак	Виды стратегий	Содержание стратегии
1	2	3
По уровням управления организации	Общекорпоративная стратегия	Общий план управления организацией, который направлен на нахождение способов и методов утверждения диверсифицированной организацией своих деловых принципов в различных отраслях, а также действий и подходов, способствующих улучшению деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась организация [2]
	Бизнес-стратегия	Интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей организации. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности [1]
	Функциональная стратегия	Тип обеспечивающей стратегии в стратегическом наборе, который определяет стратегическую ориентацию определенной функциональной подсистемы управления организацией, которая обеспечивает ей достижение поставленной цели, а также управляемость процессами выполнения общих стратегий и миссии организации [9]
По типу развития	Стратегия роста	Целью таких стратегий является расширение деятельности, увеличение активов, рост объемов инвестирования и т. д. Также стратегии могут быть различными по темпам роста (суперрост, умеренный, замедленный и др.). Стратегия роста позволяет на основе показателей динамики роста организации (роста прибыли, продаж и т. д.) дать некоторые рекомендации по развитию бизнеса.
	Стратегия стабилизации, защиты и выживания	Направлены на сохранение рыночной ниши, посредством поиска резервов, минимизации рисков. Для перерабатывающих организаций АПК, чьи позиции на рынке слабеют, вследствие каких-либо изменений в конкурентной среде, целесообразно использовать стратегию стабилизации, защиты и выживания, основная задача которой – это нахождение оптимальных, выгодных возможностей организации.
	Стратегия сокращения	Сведение к минимуму затрат, приводящих организацию к убытку. Полная реорганизация компании, изменения деятельности, стабилизация. В негативном исходе – уход с рынка.
По направлениям деятельности [7]	Продуктовая стратегия (товарно-рыночная)	Определяет какие продукты, в каких объемах и для какого рынка будут производиться.

Продолжение таблицы 1

Стратегия выбора и развития технологий	Определяет тип используемых технологий, расчет потребностей в мощностях, конкурентоспособность, пути развития и совершенствования.
Инновационная стратегия [4]	Определяет инновационную политику организации, какие инновации и в каких подразделениях организации будут разрабатываться и осуществляться, сроки и затраты на их разработку и внедрение.
Логистическая стратегия	Определяет общую логистическую модель организации, оптимальные маршруты поставки ее ресурсов и доставки товаров клиентам, наиболее эффективные варианты складирования запасов и товаров, внутривоздушных перевозок.
Маркетинговая стратегия	Определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение товаров и другие характеристики, обеспечивающие организации наиболее успешный сбыт и рост.
Стратегия продаж	Тесно связана с маркетинговой стратегией, разрабатывается для сбытовых подразделений организации, определяя для них объемы и графики продаж, цены, скидки, послепродажное обслуживание и другие факторы, влияющие на сбыт.
Стратегия исследований и разработок	Определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы.
Финансовая стратегия	Определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики.
Инвестиционная стратегия	Определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между подразделениями организации, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.

Окончание таблицы 1

	Стратегия социальной ответственности	Определяет принципы поведения организации и ее обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками.
	Стратегия формирования и поддержания имиджа (стратегия PR – Public Relations)	Направлена на создание позитивного образа организации в общественном сознании путем участия организации в деятельности, направленной на социальный прогресс, поддержку малообеспеченных слоев населения, производства товаров и услуг, отвечающих заявленным в рекламе характеристикам.

В организациях АПК стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях:

1. Первый уровень – корпоративная стратегия, она же главная, описывает организацию, как единое целое, также является обязательной для каждого подразделения. Данная стратегия сохраняет эффективность развития перерабатывающих организаций АПК и ее целостность. В ней описываются общие данные по организации. Одним словом, это синтез стратегий всех подразделений организации для достижения нового уровня.

2. Второй уровень – стратегии бизнес единиц (бизнес линий) – деловая стратегия. Такие стратегии приводятся в действие, когда организация владеет самостоятельными видами бизнеса.

3. Третий уровень – функциональные стратегии. Функция данных стратегий – обеспечение выполнения стратегий бизнес единиц и главной стратегии организации. Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям организации. По видам деятельности разрабатываются следующие стратегии: инвестиционная стратегия; стратегия маркетинга; финансовая стратегия; стратегия инноваций; стратегия производства; стратегия организационных изменений и др.

4. Четвертый уровень – стратегии команд и работников (операционная, линейная). Уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, филиалов. Значимость таких стратегий увеличивается в соответствии с развитием самоуправления и самоорганизации в перерабатывающей организации АПК и ответственность переносится на сетевые структуры команды, рабочих групп и на работников, реализующих стратегии.

Таким образом, разработка стратегии является первостепенной задачей дальнейшего развития организаций АПК. По-нашему мнению, стратегия представляет собой план, содержащий цели организации, и составляющие его задачи, разработанные на основании выбранных методов организации бизнеса, направленные на достижение предприятием целей развития, а именно укрепления позиции на рынке и получения постоянно растущей прибыли. Для выбора оптимальной стратегии развития организации АПК необходимо оценить внешнюю среду и факторы успеха сферы деятельности,

в которой она собирается действовать. Недостаточное внимание к данным факторам – самая распространенная ошибка. Дальнейшие исследования актуальны в направлении выбора оптимального методического подхода к разработке стратегии развития организации, а также определения наиболее эффективной стратегии для конкретных условий функционирования перерабатывающих организаций АПК, которые требуют детального анализа факторов успеха их сферы деятельности.

Список использованных источников

1. Бизнес стратегия [Электронный ресурс] // Humantime. – Режим доступа: <http://www.humantime.ru/slovar-terminov/biznes-strategiya>. – Дата доступа: 10.05.2020.
2. Корпоративная стратегия [Электронный ресурс] // Википедия. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F. – Дата доступа: 10.05.2020.
3. Магданов, П. В. Современный подход к стратегическому планированию [Электронный ресурс] / П. В. Магданов // Ars-administrandi. – Режим доступа: http://ars-administrandi.com/article/Magdanov_2011_1.pdf. – Дата доступа: 10.05.2020.
4. О классификации стратегий компании [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>. – Дата доступа: 10.05.2020.
5. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учеб. пособие / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
6. Роль перерабатывающей промышленности в системе АПК Беларуси [Электронный ресурс] // Вести. – Режим доступа: <http://vesti.belal.by/vesti/pdf/19990305.pdf>. – Дата доступа: 10.05.2020.
7. Совершенствование стратегических направлений развития предприятий [Электронный ресурс] // Научный корреспондент. – Режим доступа: <https://nauchkor.ru/uploads/documents/587d365a5f1be77c40d58d65.pdf>. – Дата доступа: 10.05.2020.
8. Турекулова, Д. М. Теоретико-методологические подходы к разработке стратегии развития компании / Д. М. Турекулова, Л. К. Мухамбстова, С. А. Абильбаева // Вестн. КАЗЭУ. – 2014. – № 6. – С. 9–20.
9. Функциональные стратегии: типы и общая характеристика [Электронный ресурс] // Учебные материалы. – Режим доступа: <https://works.doklad.ru/view/a19Qe1mwBs0.html>. – Дата доступа: 10.05.2020.