

УДК: 334.01:631.1

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ АГРАРНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Корсак Марина Михайловна**

*БГАТУ Учреждение образования «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск, Беларусь (220012, г. Минск, проспект Независимости 99), доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и организация предприятий АПК» ФПУ, rektorat@bsatu.by*

**Королевич Наталья Генриховна**

*БГАТУ Учреждение образования «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск, Беларусь (220012, г. Минск, проспект Независимости 99), доцент, кандидат экономических наук, заведующий кафедры «Экономика и организация предприятий АПК» ФПУ, rektorat@bsatu.by*

**Аннотация.** В научной статье дано авторское определение термина «стратегия». Сделан вывод о том, что общая стратегия организации состоит из отдельных стратегий для целевых рынков. Предлагается процесс выбора конкретной стратегии организации проводить в несколько этапов: определение видения и миссии; определение целей и задач; анализ внутренней и внешней среды; анализ стратегических альтернатив. Главный научный результат: представлены основные специфические свойства стратегии отечественной организации. Установлено, что существует ограниченный набор показателей, с помощью которых можно охарактеризовать стратегию организации. Предложено проводить формализацию стратегии организации путем подбора ключевых характеристик компонентов стратегии с конкретными целевыми ориентирами в определенном блоке сбалансированной системы показателей, что наделит ее свойствами измеримости и контролируемости.

Ключевые слова: стратегия; видение; миссия; альтернативы; сбалансированная система показателей.

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF DEVELOPING AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP STRATEGY

**Korsak Marina Mikhailovna**

*BSATU Educational Institution "Belarusian State Agrarian Technical University", Minsk, Belarus (220012, Minsk, Independence Avenue 99), Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Organization of Agro-Industrial Enterprises, FPU, rektorat@bsatu.by*

**Natalya Genrikhovna Korolevich**

*BSATU Educational Institution "Belarusian State Agrarian Technical University", Minsk, Belarus (220012, Minsk, Independence Avenue 99), Associate Professor, Candidate of Economic*

**Abstract.** The scientific article gives the author's definition of the term "strategy." It is concluded that the overall strategy of the organization consists of individual strategies for target markets. It is proposed that the process of choosing a specific organization strategy be carried out in several stages: defining the vision and mission; defining goals and objectives; analysis of the internal and external environment; analysis of strategic alternatives. The main scientific result: the main specific properties of the strategy of the domestic organization are presented. It has been established that there is a limited set of indicators with which to characterize the organization's strategy. It is proposed to formalize the organization's strategy by selecting the key characteristics of the components of the strategy with specific targets in a certain block of the balanced scorecard, which will endow it with the properties of measurability and controllability.

Key words: strategy; vision; mission; alternatives; balanced scorecard.

Особую актуальность в современных условиях приобретают методологические проблемы разработки стратегии отдельной организации, от стабильной работы которой в значительной степени зависит успех деятельности народного хозяйства в целом. Это отмечено в Указе Президента Республики «О Совете по стратегическим проектам» 20.11.2023 № 357 [1].

Эффективным инструментом управления развитием бизнеса (в том числе и аграрного) является разработанная стратегия, которая представляет собой первоочередный резерв повышения конкурентной устойчивости и эффективности функционирования организации.

Проведенный анализ литературных источников показывает, что в общем объеме работ по управлению развитием организации разработка стратегии составляет лишь около 5 %, а на ее осуществление приходится 95 %. Характерно, что с серьезными трудностями при реализации разработанной стратегии сталкиваются не только организации Республики Беларусь. Так, статистика функционирования американских и западноевропейских компаний, использующих в своей деятельности стратегический менеджмент, демонстрирует следующие результаты: из десяти организаций, целенаправленно реализующих стратегию, только одно делает это успешно; в среднем лишь 5% сотрудников понимают стратегию организации; всего у 40% компаний бюджет привязан к стратегии; только четверть организаций стимулирует менеджеров по результатам оценки успешности реализации стратегии организации [2, 3].

Изучение данной проблемы показало, что основными причинами неудовлетворительных результатов являются формальная разработка стратегии организации. Четкая реализация разработанной стратегии способна обеспечить организации повышение эффективности работы и преимущества на рынке.

Проведенное нами исследование сущности и критический анализ применяемых в мировой экономической практике стратегического планирования множества трактовок понятия «стратегия» позволяет нам

сделать вывод, что определение понятия «стратегия» развивалось и менялось одновременно с изменением понимания целей деятельности организации. Все авторы сходятся во мнении, что главным принципом понятия «стратегия» является адаптация к изменяющейся внешней среде. Однако, зарубежные и отечественные ученые-экономисты приводят не только разные признаки деления стратегий на группы, но и разные формулировки самого понятия «стратегия» [4; 5; 6; 7].

Научное исследование показало, что все наиболее успешные белорусские организации в арсенале средств управления бизнесом имеют продуманную стратегию развития. На наш взгляд, не представляется возможным отдать безусловное предпочтение одному из приведенных в современной экономической литературе определений термина «стратегия» из-за неполной его характеристики. В связи с этим, необходимо уточнение понятия «стратегия» с учетом специфики современных условий деятельности белорусских организаций.

Считаем, что «*стратегия*» – это: генеральное направление развития организации, система обоснованных управленческих решений, формирующих последующие действия организации с целью достижения устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе за счет органичного приспособления к внешней среде.

Стратегия организации представляет собой логическую систему мер, с помощью которых организация планирует выполнить свои задачи

Общая стратегия любой организации состоит из отдельных стратегий для целевых сегментов рынков, которые различаются по продуктам, по реакции потребителей на различные произведенные продукты, по прибыльности, рискам.

Разработка стратегии организации – это нахождение путей наиболее эффективного достижения принятой основной цели организации. Следует прежде всего определить направления, средства и принципы деятельности организации, а также взаимоувязанную систему частных целей, обеспечивающих, в совокупности, достижение принятой основной цели организации. Разрабатывая стратегию, организация должна сосредоточить внимание на том, какие сегменты развивать, как оценить имеющиеся возможности, сильные стороны и соотнести их с теми задачами, которые стоят перед организацией на каждом целевом сегменте.

Процесс выбора конкретной стратегии организации можно рекомендовать проводить в несколько следующих этапов:

1. Определение *видения* (образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата.) и *миссии* (основная общая цель организации – четко выраженная причина её существования) организации или основополагающего приоритета бизнеса, обеспечивающего ему конкурентные преимущества;

2. Определение *целей и задач* организации (конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее

желательным и на достижение которых направлена ее деятельность), призванных обеспечить реализацию миссии и удовлетворяющих комплексу требований: реалистичность; конкретность; измеримость; установление четкого графика реализации; системность и совместимость;

3. Анализ *внутренней и внешней среды* организации, включающий в себя анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз на основании сбора *внутренней* (оценка по направлениям: исследования и разработки, производство, маркетинг, ресурсы, продвижение товара и др.) и *внешней* (*макросреда*: состояние экономики, политики, природной среды, инфраструктуры и др.; *непосредственное окружение*: покупатели, поставщики, конкуренты и др.) информации.

Организация должна провести исследования *внутренней и внешней среды*: определяет главные компоненты организационной среды; проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах; составляет прогнозы будущего состояния среды; проводит оценку реального положения организации. После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может обоснованно выбрать стратегию (используя стратегические альтернативы), которой и будет следовать.

4. Анализ *стратегических альтернатив*. Проведенное нами изучение современных специфических условий деятельности белорусских организаций позволяет предложить осуществлять выбор конкретной стратегии отечественной организации на основе использования классификации всего существующего разнообразия стратегий на четыре альтернативные класса стратегий или *четыре стратегические альтернативы* (стратегия концентрированного роста; стратегия интегрированного роста; стратегия диверсифицированного роста, стратегия сокращения), рассмотрение которых позволяет выяснить причины, почему организация применяет одну стратегию, а не другую, и ситуации, в которых конкретная стратегия может оказаться успешной.

Предлагаемая классификация стратегий отражает четыре различных подхода к росту организации и всегда связана с изменением состояния одного или нескольких *элементов*: *продукт*; *рынок*; *отрасль*; *положение организации внутри отрасли*; *технология*. Причем, каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее или новое состояние.

*К стратегиям концентрированного (ограниченного) роста* относятся стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают отрасль, технологию, положение организации внутри отрасли. Конкретными типами стратегий в этой группе являются стратегия развития продукта, стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка.

*Стратегия интегрированного роста* осуществляется путем ежегодного значительного повышения темпов увеличения продаж по сравнению с предшествующим периодом. Выделяют два основных типа стратегий

интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции и стратегия предшествующей вертикальной интеграции. Первая направлена на рост организации за счет приобретения или установления контроля за поставщиками. Вторая выражается в приобретении, создании или установлении контроля за хозяйствующими субъектами, находящимися между организацией и конечными потребителями ее продукции.

*Стратегии диверсифицированного роста* реализуются в том случае, если организации не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли. Основными стратегиями этой группы являются: стратегия концентрической диверсификации, основывающаяся на производстве новых продуктов на базе существующего бизнеса; стратегия горизонтальной диверсификации, которая предполагает рост на существующем рынке за счет освоения новой продукции, требующей технологии, отличной от используемой; стратегия конгломератной диверсификации, которая состоит в том, что организация расширяется за счет производства товаров, технологически не связанных с традиционно производимыми продуктами, реализующихся на новых рынках.

*Стратегия сокращения* оправдана в случаях, когда необходима реструктуризация после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности в периоды спада. Выделяют четыре типа стратегий сокращения: стратегия ликвидации; стратегия быстрого успеха; стратегия сокращения расходов, стратегия сокращения.

Причем, организация может одновременно применять несколько стратегий, которые могут реализовываться как параллельно, так и последовательно.

Организация сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

Как показали проведенные нами исследования, в настоящее время у большинства организаций разработанная стратегия сформулирована в виде декларативных заявлений или достаточно абстрактных и неоднозначных намерений, которые не всегда подкреплены соответствующими расчетами, исследованиями эффективности деятельности организации.

Вместе с тем анализ успешной практики использования стратегического подхода показывает назревшую необходимость перехода от слабо аргументированных словесных заявлений к стратегии, базирующейся на конкретных количественных показателях, характеризующих деятельность организации. Высока актуальность формирования стратегии организации, построенной на количественных показателях хозяйственной деятельности. Анализ современных литературных источников подтверждает, что формализация стратегии особенно необходима для достижения конкурентной устойчивости организации, когда конкуренция в отрасли и динамика

изменений параметров потребительского спроса на продукцию отраслевого рынка имеют высокий уровень [7].

Особенности отечественной продукции и спроса на нее со стороны потребителей, относительно высокая стоимость белорусской продукции, достаточный уровень качества и другие факторы формируют особенно высокие требования к содержанию, адекватности, применимости и управляемости стратегии отечественной организации.

Установлено, что существует ограниченный набор показателей, с помощью которых можно охарактеризовать стратегию организации. В такой набор показателей целесообразно включать ключевые характеристики компонентов стратегии организации и разрабатывать для них целевые ориентиры. Стратегия организации, содержание которой представлено такой совокупностью показателей, удобна для использования менеджерами и доступна для понимания каждому сотруднику организации. Это позволит координировать усилия в нужном направлении и обеспечит возможность систематического контроля реализации выбранной стратегии.

Передовой опыт формирования такого набора показателей воплощен в *модель «Balanced Scorecard»* Р. Каплана и Д. Нортон [8].

По утверждению авторов, в предложенной модели перечень показателей задает основу для формирования стратегии организации и предлагает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Формулируя ожидаемые результаты в виде сбалансированной системы показателей, организация может четко устанавливать цель и создавать необходимые условия для ее реализации. Такие характеристики модели «Balanced Scorecard» определяют большинство свойств, которыми должна располагать стратегия организации, для того чтобы стать эффективным инструментом управления ее развитием.

Начальная гипотеза состоит в том, что положительные финансовые результаты могут быть получены только в случае, если удовлетворена целевая аудитория клиентов. Из этого следует, что в основу данной модели положен основной тезис концепции стратегического планирования – *цель деятельности организации состоит в максимизации стоимости бизнеса.*

В основу создания вышеуказанной совокупности нами предлагается использовать принципы и *блочная структура сбалансированной системы показателей (ССП)*. Блоки СПП разбиты по основным проекциям деятельности организации, а их цели взаимоувязаны причинно-следственными связями. *Блок «маркетинг»* описывает предложение потребительной ценности клиентам, а также средства и способы увеличения продаж и завоевания лояльности целевых клиентов. *Блок «внутренние бизнес-процессы»* характеризует создание и предоставление клиенту самого предложения потребительной ценности. Нематериальные активы, объединенные в *блоке «обучение и развитие»*, поддерживают осуществление внутренних бизнес-процессов и представляют основание для стратегии

организации. Блок «финансы» характеризует источники и распределение ресурсов, которыми располагает организация.

*Логика модели ССП* состоит в обеспечении соответствия целей всех составляющих блоков единой стратегической цели предприятия.

Таким образом, формализация стратегии организации путем подбора для каждого ее компонента конкретного и выраженного в числовом виде показателя в определенном блоке ССП, наделит ее свойствами конвергенции содержания и процесса, координации, измеримости и контролируемости. Для реализации стратегии организации руководством задаются целевые значения показателей ССП. Уровень их достижения позволяет судить о ходе реализации стратегии организации и поддерживать ее эффективность за счет увеличения и сосредоточения усилий в нужном направлении.

Для того чтобы стратегия организации являлась эффективным инструментом ее развития, целесообразно учитывать специфические свойства стратегии, которые наиболее важны на текущем этапе экономического развития Республики Беларусь:

1) стратегия организации соединяет в себе содержание (анализ, разработка и осуществление действий по управлению деятельностью) и процесс (методы принятия решений в отношении указанных действий) перспективного развития организации;

2) стратегия направлена на координацию усилий трудового коллектива, поскольку, если у организации отсутствует единая стратегия, то его подразделения могут принимать противоречивые и неэффективные в целом для организации решения;

3) стратегия должна быть отражена на материальном носителе (на бумаге), что позволяет ознакомить с ней сотрудников и обеспечить единое понимание ими ориентиров, целей, задач и роли в процессе развития организации;

4) стратегия организации должна быть измерима, так как отсутствие измерителей осуществляемой организацией деятельности не позволяет объективно оценивать и контролировать ее работу;

5) осуществление стратегии организации требует систематического контроля результативности принятых решений, выполненных действий при достижении поставленных целей, что необходимо для сопоставления реального курса развития с намеченным и разработки действий, корректирующих деятельность организации.

Обеспечение наличия перечисленных свойств в стратегии организации позволит эффективно использовать ее в процессе управления. Только в этом случае потенциал стратегического планирования будет использован в оптимальной степени для повышения эффективности деятельности организации.

#### **Список литературы**

1. О Совете по стратегическим проектам: Указ Президента Республики № 357 от

20.11.2023 г.

2. Семакова К.А., Головина О.Д. Основные вопросы стратегии развития организации // Менеджмент: теория и практика. 2023. № 3-4. С. 78-84.

3. Смирнов Р.А., Кутурина Е.П. Исследование стратегий управления инвестиционным портфелем российских и зарубежных организаций // Управление финансами и маркетингом в России и за рубежом: Сборник научных трудов. Иваново. 2023. С. 132-146.

4. Чечурина М.Н., Дегтярева Ю.Д. Концепция разработки инновационной стратегии развития организации // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 87 (4). С. 151-156

5. Ровнушкина Н.А. Содержание и методические инструменты контроля реализации стратегий развития организации // Теория и практика современной науки. 2021. № 11 (77). С. 99-105.

6. Андросова А.О., Семенихина А.В. Принципы оценки эффективности реализации стратегии организации // Тренды и управление. 2020. № 2. С. 48-55.

7. Горюнов А.А. Инновационные стратегии и их роль в развитии организации // Наука и инновации - современные концепции: Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума. М., 2023. С. 23-26.

8. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию // Р. Каплан, Д. Нортон. 7-е изд. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2019. 398 с.