УДК 338.27 DOI: 10.14451/1.252.279

# Концепция построения стратегического управления в аграрных предприятиях

© 2025 **Захарова Татьяна Ивановна**
Кандидат экономических наук, доцент. Омский государственный аграрный университет имени П. А. Столыпина.
E-mail: zaharovati@mail.ru

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, сельскохозяйственные предприятия, консалтинговые и аутсорсинговые услуги.

Эффективное функционирование и устойчивое развитие аграрного сектора зависят от повышения качества стратегического управления. Реформы, проведенные ранее в системе управления агропромышленным комплексом, привели к ряду негативных последствий, одним из которых стала нехватка четко сформулированной стратегии развития сельского хозяйства. Применение стратегического управления способно позитивно повлиять на финансовые и экономические показатели аграрных предприятий, укрепить их конкурентоспособность и повысить устойчивость на внутреннем и международном рынках.
Особенную роль играет формирование региональной стратегии управления сельским хозяйством, направленной на создание единой и эффективно функционирующей системы стратегического руководства на местах.

В современных условиях важнейшей задачей становится эффективное использование имеющихся ресурсов сельскохозяйственными предприятиями, что предполагает разработку моделей управления, позволяющих оперативно реагировать на быстрые изменения внешней среды.

Рост влияния научных достижений, новые предпочтения потребителей, усиление конкуренции за ресурсы, расширение доступности инновационных технологий и изменение характера рабочей силы повышают потребность в формировании стратегически ориентированного менеджмента [7].

Правильно выстроенная стратегия управления обеспечит аграрным предприятиям способность успешно противостоять конкуренции и развиваться в долгосрочной перспективе [1]. Недостаточное внимание к вопросам стратегического планирования в агропромышленном комплексе ведет к снижению общей эффективности производственных процессов и переработке сельскохозяйственной продукции. Особенно актуальной данная проблема становится в условиях нарастающей конкуренции, нехватки инвестиций и ухудшения состояния технических мощностей предприятий.

Для выявления ключевых направлений стратегического планирования деятельности сельхозтоваропроизводителей Омской области был организован опрос руководителей аграрных предприятий. Анкетирование выполнялось традиционным методом, состоящим из трех частей: вводной, основной и реквизитной. Выборка носила невероятностный квотный характер.

Объектом изучения стали предприятия, специализирующиеся на производстве зерна, молочной и мясной продукции. Важным критерием оценки размеров организации служила численность постоянного персонала.

Из числа участников опроса примерно 44,5% составляли предприятия с количеством работников менее 100 человек, 20% имели штат от 100 до 200 сотрудников, 15,6% — от 200 до 300 работников, а 8,7% представляли крупные компании с персоналом более 500 человек (рис. 1).

Большинство опрошенных (81%) оценили конкурентную среду агропромышленного рынка как достаточно развитую, тогда как только 13% считали её недостаточно зрелой (рис. 2).

Переход к рынку стимулирует формирование маркетинга как инструмента решения проблем управления производственно-хозяйственной деятельностью и сбытом продукции в аграрном секторе [6; 13].

Маркетинговые исследования играют ключевую роль в работе хозяйствующих субъектов, однако согласно данным экспертного опроса, значительная часть предприятий агропромышленного комплекса не занимается подобными мероприятиями вообще. Лишь небольшой процент (11%) опрошенных заявляют о редких исследованиях, четверть проводят их эпизодически, 13% действуют систематично и целенаправленно, остальные же затруднились с ответом.

Принцип успешной реализации стратегии заключается в четком понимании сотрудниками главной цели предприятия и стремлении к её достижению [12]. Анализ результатов опроса демонстрирует различие мнений среди работников относительно целеполагания организации. Большинство (53,4%) видят основной целью достижение максимальной прибыли, чуть больше четверти (26%) отмечают ориентацию на простое выживание в текущих условиях, незначительная часть (6,7%) — стремление повысить качество продукции; удовлетворить нужды потребителей — 5%, содействие росту эффективной занятости населения — 2% опрошенных. Около 20% респондентов затруднились в формулировании цели деятельности своего предприятия.

Внедрение стратегического планирования в аграрном секторе тормозится рядом факторов: низким уровнем цифровой трансформации управления [9], проведением мероприятий без учёта специфики конкретного предприятия, сохранением устаревших административных структур, унаследованных от прежней системы централизованного управления, недостаточностью мотивации владельцев к долговременному развитию, а также нестабильной макроэкономической ситуацией.

По результатам исследования был сформирован портрет сельскохозяйственных производителей, практикующих и не практикующих стратегическое планирование. Лидеры рынка, стремящиеся к применению стратегического подхода, характеризуются крупным размером штата сотрудников (численность более 200 человек), высоким уровнем конкуренции окружающей среды и чётко определёнными целями, такими как ценовая конкуренция (примерно 40%), максимальная прибыль (34%) и повышение качества продукции (10,8%). Предприятия (43,8%) используют четко сформулированные конкурентные стратегии.

Предприятия малого размера действительно сталкиваются с особыми трудностями при внедрении стратегического планирования [11]. Хозяйственные субъекты с численностью сотрудников до 100 человек, имеющие низкую позицию на рынке (54,3%) и не владеющие чёткими конкурентными стратегиями (78%). Основная цель таких организаций сводится к выживанию в текущих условиях (49,8%).

Только небольшая часть респондентов (6,5%) сообщила о применении методов портфельного

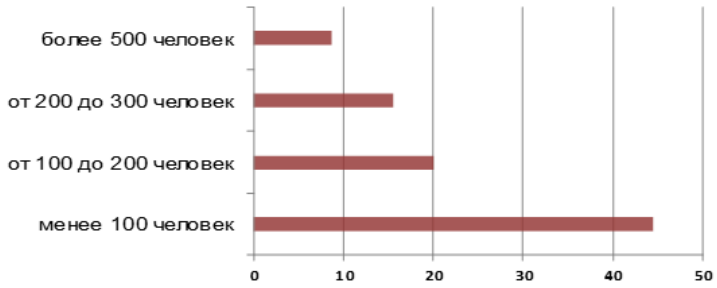


**Рис. 1.** Размер предприятия в АПК.

**Рис. 2.** Оценка конкурентной среды агропромышленного рынка.

стратегического анализа, треть (29,7%) признала невозможность их применения, подавляющее большинство (64,3%) вовсе незнакомы с этими инструментами. Это свидетельствует о трудностях применения зарубежных методик портфельного анализа в российских условиях и необходимости их адаптации.

Наше исследование ставило целью оценить степень использования конкурентных стратегий в организациях аграрного сектора. Только 22,5% респондентов подтвердили наличие конкретных конкурентных целей, отрицательные ответы составили 31,9%, оставшиеся затруднились определиться (45,6%). Примечательно, что стратегию минимизации затрат выбрала наименьшая доля (4,2%) опрошенных.

Учитывая работу аграрных производителей одновременно на нескольких рынках, встаёт вопрос о создании специализированных конкурентных стратегий для каждого отдельного сегмента рынка.

Подавляющее большинство опрошенных представителей аграрного сектора сочли конкурентную среду рынков зерна, молока и мяса вполне развитой: соответствующие цифры составляют 70,9%, 64,7% и 78,2%.

Что касается перспективных стратегий, на рынке зерна рекомендовано применение цифровых технологий (48,6%), сегментированной специализации (15,6%) и продуктовой дифференциации (10,1%). Для рынка молока предпочтительны инновационный подход (25,5%) и быстрая реакция на спрос (21,5%), рынок мяса также подчёркивает важность оперативного реагирования на рыночную ситуацию (35,6%) (табл. 1).

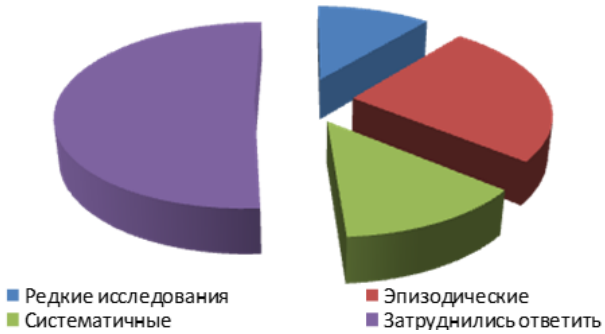


**Рис. 3.** Использование маркетинговых исследований.

**Таблица 1.** Перспективные стратегии на рынках аграрного сектора.

| Рынок зерна | Рынок молока | Рынок мяса |
|---|---|---|
| Применение цифровых технологий | Инновационный подход | Оперативное реагирование на рыночную ситуацию |
| Сегментированная специализация | Быстрая реакция на спрос | |
| Продуктовая дифференциация | | |

Концепция стратегического управления в аграрном секторе отличается от аналогичных схем в иных областях экономики ввиду специфичности условий хозяйственной деятельности отрасли [10].

Создание условий для успешной интеграции стратегического планирования в агропромышленном комплексе включает комплекс мероприятий, направленных на преодоление внутренних и внешних ограничений [2]. Важно понимать, что такая процедура потребует последовательных этапов и активного участия всех заинтересованных сторон.

Проект по формированию стратегического управления в аграрном секторе представляет собой важный инструмент модернизации российского сельского хозяйства [5]. Общие положения проекта становления стратегического управления в отрасли могут быть разработаны, используя варианты:

*1. Развитие внутреннего потенциала предприятия собственными силами.* Это направление предполагает самостоятельное развитие внутрифирменных ресурсов и возможностей путем укрепления кадрового потенциала, совершенствования управленческих практик и оптимизации производственных процессов. Ключевые элементы данного направления включают:

- повышение квалификации сотрудников через внутреннее обучение и стажировки;
- введение системы наставничества и передачи опыта от старших специалистов молодым сотрудникам;
- создание специализированных отделов или рабочих групп, занимающихся разработкой и внедрением стратегий развития;
- автоматизацию и цифровизацию управления производством.

Преимуществом самостоятельного развития являются:

- высокая степень контроля над процессом изменений;
- экономия средств на оплату внешних консультационных услуг;
- возможность постепенного наращивания компетенции и адаптация нововведений к особенностям конкретного предприятия.

*2. Привлечение квалифицированных внешних консультантов.*

Данный путь подразумевает сотрудничество с профессиональными консультантами и специалистами, обладающими необходимыми знаниями и опытом в сфере стратегического управления. Среди возможных вариантов привлечения внешних ресурсов можно выделить:

- контракты с ведущими международными и отечественными консалтинговыми компаниями;
- использование услуг фрилансеров и индивидуальных консультантов;
- участие в программах профессионального сопровождения государственных институтов развития.

Ключевое преимущество данного подхода заключается в быстром получении качественной экспертизы и рекомендаций, основанных на передовых практиках и опыте успешных кейсов.

Вместе с тем использование внешнего ресурса имеет ряд недостатков:

- необходимость значительных затрат на услуги консультантов;
- потеря контроля над внутренним развитием предприятия;
- возможно возникновение конфликта интересов и культурных различий между приглашенными консультантами и персоналом компании.

*3. Создание специализированного центра поддержки стратегического управления.*

Данное направление предусматривает создание централизованного института, оказывающего поддержку сельхозпредприятиям в области стратегического управления. Такой центр мог бы заниматься следующими видами деятельности:

- предоставление методической помощи в составлении и внедрении стратегий развития;
- организация обучающих программ и тренингов для фермеров и руководителей хозяйств;
- консультации по вопросам финансирования, маркетинга и инноваций;
- координация исследовательской и научно-технической деятельности в области сельского хозяйства.

Делегирование на договорной основе (аутсорсинг) является популярными во всем мире в различных сферах деятельности [3; 4]. Стратегическое управление организацией также является объектом аутсорсинга. Отметим основные преимущества и задачи передачи функций стратегического управления аутсорсерам:

1. организационно-управленческие (улучшение управляемости, контроль текущей ситуации, устранение проблем с кадрами, обеспечение внедрения в структуру организации);
2. технологические (получение доступа к современным технологиям, повышение качества и устойчивость обслуживания);
3. стоимостные (сокращение издержек обслуживания бизнес-процесса и повышение рентабельности).

Система стратегического управления на предприятиях аграрной сферы играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития и конкурентоспособности сельскохозяйственной отрасли в условиях современного рынка. Ее функционирование позволяет своевременно реагировать на изменения внешней среды, снижать риски и повышать эффективность принимаемых решений.

**Библиографический список**

1. Анализ использования цифровых технологий в сельскохозяйственных организациях региона / Е. А. Асташова [и др.] // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Т. 13, № 4. — С. 2297—2316.
2. *Банникова Н. В.* Стратегическое планирование в аграрном производстве: теория и методология. — Ставрополь : Агрус, 2005. — 194 с.
3. *Боровских Н.* Конкурентные стратегии агропредприятий // АПК: экономика, управление. — 2006. — № 3. — С. 26—28.
4. *Боровских Н. В.*, *Чижикова Т. А.* Маркетинговая стратегия предприятия: обоснование и разработка в условиях цифровизации // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2023. — Т. 12, 2(43). — С. 11—14. — DOI: 10.57145/27128482_2023_12_02_02.

5. *Донник И. М.*, *Воронин Б. А.* Стратегические направления развития аграрной экономики современной России : материалы XVII Всероссийской научно-практической конференции (28 декабря 2015) // Креативная экономика / под ред. К. П. Стожко, О. А. Рущицкой, Н. Н. Целищева. — Екатеринбург : УрГАУ, 2015.
6. *Захарова Т. И.* Оценка использования цифровых технологий в сельскохозяйственных организациях северной зоны Омской области // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. — 2023. — 2(33).
7. *Кузьмицкая А. А.*, *Озерова Л. В.* Современные аспекты организации стратегического планирования в АПК // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — 2014. — 3(63). — С. 1—3.
8. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях АПК : учебник / Е. В. Худякова [и др.] ; под ред. Е. В. Худяковой. — СПб. : Лань, 2020. — 171 с.
9. *Самыгин Д. Ю.*, *Барышников Н. Г.*, *Мурзин Д. А.* Развитие методического обеспечения цифровых сервисов стратегического планирования господдержки АПК // Экономика сельского хозяйства России. — 2022. — № 12. — С. 27—33.
10. *Северина Ю. Н.*, *Улезько А. В.* Особенности агропродовольственного комплекса как объекта управления // Экономика сельского хозяйства России. — 2017. — № 9. — С. 54—61.
11. *Симонян Т. В.*, *Швыденко Н. В.* Стратегический менеджмент как основа устойчивого развития аграрного производства // Экономика и управление. — 2021. — 27(7). — С. 523—529.
12. *Стукач В. Ф.*, *Помогаев В. М.* Региональная инфраструктура информационно-консультационных услуг. — Омск : Издательство ОмГАУ, 2001. — 120 с.
13. *Zakharova T. I.* Staffing quality monitoring in the agro-industrial complex of the region / The Science of Person: Humanitarian Researches. — 2021.