

Любушкин Владислав Сергеевич, магистрант 1го года обучения направления  
«Менеджмент» ФГБОУ ВО МГУ им. Н. П. Огарёва

## ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ МОРДОВИЯ)

**Аннотация.** В современных условиях, когда в основу деятельности товаропроизводителей положены методы хозяйствования, основанные на рыночных отношениях, вопросы стратегического управления развитием предприятий АПК приобретают новое содержание, что требует переосмысления подходов к формированию эффективности стратегического управления. Сегодня, очевидно, что с переходом на рыночные отношения большинство отечественных предприятий АПК оказалось неготовым к существованию в новых условиях. В данной статье автором предложена оценка эффективности стратегического управления агропромышленного предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, внутренняя и внешняя среда, стратегический анализ.

**Abstract.** In modern conditions, when the basis for the activities of commodity producers on the method of management, based on market relations, issues of strategic management of development of agricultural enterprises acquire new content that requires a rethinking of approaches to the formation of the effectiveness of strategic management. Today, it is clear that the transition to market relations the majority of domestic agricultural enterprises appeared unprepared for survival in the new environment. This is because, for several reasons. In this article, the author proposed evaluation of the strategic management of agro-industrial enterprises.

**Keywords:** strategy, strategic management, internal and external environment, strategic analysis.

Агропромышленный комплекс является важнейшей составной частью экономики России. В нем производится жизненно важная для общества продукция и сосредоточен огромный экономический потенциал. В АПК занято почти 30% работающих в сфере материального производства, задействована пятая часть производственных фондов и создается около трети валового национального дохода. Уровень развития агропромышленного комплекса в решающей мере определяет состояние всего народнохозяйственного потенциала, уровень продовольственной безопасности государства, социально-экономическую обстановку в обществе.

На всех этапах стратегического управления проводится большая аналитическая работа, направленная на выявление потребностей и оценку ресурсов и позволяющая принимать обоснованные решения и обеспечить базу для определения миссии и целей организации и выработке стратегии её развития. В ее центре - анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих выбор стратегического направления и определения хозяйственной стратегии.

Для изучения внешней среды Республики Мордовия необходимо провести 3 вида стратегического анализа. А именно: анализ макросреды, отраслевой и конкурентный анализ и анализ микросреды [8, с.301].

Анализ макросреды проведем с помощью PEST – анализа (таблица 1). Из таблицы 1 видно, все тенденции, которые намечаются в республике, поэтому Мордовии, как агропромышленной республике, следует предсказать тренды развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать её и какие возможности могут открываться перед ней в будущем.

**Таблица 1 - PEST – анализ Республики Мордовия**

Политический/правовой фактор	P	Экономический фактор	E
<p>1. Так как Мордовия является агропромышленным регионом, то такой фактор как правительственная стабильность влияет положительно на результаты текущей деятельности.</p> <p>2. В 2015 году ввели ограничения на ввоз продукции, что скажется благоприятно для предприятий сельского хозяйства, ведь есть возможность занять новые ниши рынка.</p> <p>3. На поддержку сельскохозяйственных товаропроизводителей за счет средств федерального и республиканского бюджетов в 2015 году выделено 5,1 млрд. рублей, в том числе из федерального бюджета – 2,5 млрд. рублей, республиканского – 2,6 млрд. рублей, в том числе на поддержку мероприятий Государственной программы устойчивого развития сельских территорий Республики Мордовия на 2014-2017 годы и на период до 2020 года – 1029 млн. рублей, в том числе из федерального бюджета – 429,6 млн. рублей, республиканского – 599,2 млн. рублей.</p>		<p>1. Сегодня на многих рынках России наблюдается инфляция, в частности это касается и аграрного сектора экономики. Вследствие чего цены на продукцию увеличиваются, соответственно продукция будет стоить дороже и потребителю придётся отдавать всё больше денег за товар.</p> <p>2. За последние два года в Мордовии наблюдается рост ВВП, это означает, что организации наряду с другими увеличили объёмы производства и соответственно повысили свою прибыль.</p> <p>3. Уровень общей безработицы в Мордовии составляет 4,6%. Этот показатель не велик. С одной стороны, потребитель без дохода не сможет приобрести продукции агрофирмы, а с другой фирма не испытывает дефицит кадров.</p>	
Социокультурный фактор	S	Технологический фактор	T
<p>1. В последнее время в обществе растёт положительное отношение к натуральным продуктам питания. По утверждениям экспертов предприятия Мордовии не использует в процессе своей производственной деятельности различного рода добавки.</p> <p>2. В условиях политики импортозамещения люди более склонны покупать не импортные продукты питания, а отечественные.</p>		<p>1. Крупные предприятия РМ оснащены современным оборудованием итальянского и немецкого производства, что качественно отличает ее от регионов - конкурентов.</p>	

Невозможно определить хозяйственную стратегию также без глубокого понимания характера и специфических особенностей отраслевой конкуренции. Поэтому следующим этапом стратегического анализа среды являются анализ отрасли и последующая оценка конкурентных преимуществ, которыми обладают соперники [3, с.53]. Данное исследование дает возможность организации выбрать оптимальную деловую стратегию, ориентированную на создание долгосрочных конкурентных преимуществ. Для более подробного исследования состояния АПК РМ нами был выполнен анализ ситуации в отрасли и оценка конкуренции в ней на примере ОАО Агрофирма «Норов»

*1 Анализ основных экономических показателей отрасли.*

- Доля рынка – 18%;
- Темпы роста – лидирующая позиция по ПФО;

- Уровень отраслевой конкуренции – высокий;
- Конкуренты – порядка 20.

## 2 Анализ движущих сил, вызывающих изменения в отрасли.

Изменились некоторые формы поддержки отрасли государством, были существенно снижены или устранены таможенные барьеры, некоторое время оставалась неопределенность в отношении отдельных параметров господдержки. В результате компаниям все больше приходится полагаться на собственные силы. Объемы внутреннего производства мясной продукции в РФ не покрывают потребностей страны: часть мясопродуктов импортируется [7]. По данным Федеральной службы государственной статистики и Гильдии профессиональных участников ВЭД, наибольшая доля импортной продукции в потреблении приходится на говядину - 27%. В структуре потребления свинины импорт составляет 22%, и только 11% потребляемого мяса птицы приходится на импортную продукцию (данные за 2014 год). Что касается зерновых культур, то, по совместным прогнозам, ОЭСР — ФАО, объем экспорта зерна из России будет устойчиво расти в ближайшее время - на 5-6% в год.

## 3 Стратегический анализ конкурентной среды в отрасли (таблица 2).

**Таблица 2** – Сравнительная характеристика ОАО Агрофирмы «Норов» и её конкурентов по основной деятельности (выращивание зерновых и зернобобовых культур) [7]

Конкуренты	Ценовая категория	Охват рынка	Выручка на 1 среднегодового работника, тыс. руб.
1 ОАО «Луч»	Высокая	Местный	387
2 ООО «Ремезенское»	Средняя	Местный	198
3 ГУП РМ «Развитие села»	Высокая	Региональный	386
4 СХПК «Надежда»	Низкая	Местный	130
5 ООО «Нива»	Высокая	Региональный	842
6 ООО «Б-Пестровское»	Низкая	Местный	209
7 ООО «Агроград - Мордовия»	Низкая	Местный	106
8 СХПК «Заря»	Высокая	Региональный	366
9 ООО «Гарант»	Низкая	Местный	516
10 КФХ «Вильдим»	Низкая	Местный	305
11 ООО «Константиновское»	Средняя	Местный	296
12 ООО «Рассвет»	Средняя	Местный	118
13 ООО «Урлей»	Низкая	Местный	80
14 ОАО Агрофирмы «Норов»	Высокий	Региональный	726

На территории Мордовии имеются сельскохозяйственные предприятия различных организационно - правовых форм собственности и различной

специализации. Предприятия работают как на местных, так и на региональных рынках сбыта. Ценовая категория также варьируется: 31% занимают предприятия с высокой ценовой категорией, 23% - средней и 46% низкой. На основе таблицы 2 построим карту стратегических групп (рисунок 1).

Карта стратегических групп построена по признакам формы ценовой категории и охвата рынка. Каждое предприятие обозначено кружком, диаметр круга соответствует выручке от реализации продукции и услуг. Самый большой круг - это ООО «Нива» (5), остальные предприятия обозначены кругами среднего и малого диаметра. На основе данной карты можно сделать вывод о том, что главным конкурентом ОАО Агрофирмы «Норов» является ООО «Нива». Показатель выручка на 1 среднегодового работника в ООО «Нива» составляет 842000 тыс.р., что на 116000тыс.р. меньше, чем ОАО Агрофирмы «Норов». Угрозу для ОАО Агрофирмы «Норов» представляют конкуренты, которые попадают в зону охвата рынка на региональном уровне. А именно: ГУП РМ «Развитие села»; СХПК «Заря». Но также не следует упускать из внимания конкурентов, находящихся в местном охвате рынка, но имеющих высокую среднегодовую выручку на 1 работника. К таким предприятиям можно отнести: ОАО «Луч», ООО «Гарант», КФХ «Вильдим», ООО «Константиновское». Особой угрозы для ОАО Агрофирмы «Норов» не представляют: ООО «Ремезенское», СХПК «Надежда», ООО «Б-Пестровское», ООО «Агроград - Мордовия», ООО «Рассвет», ООО «Урлей».

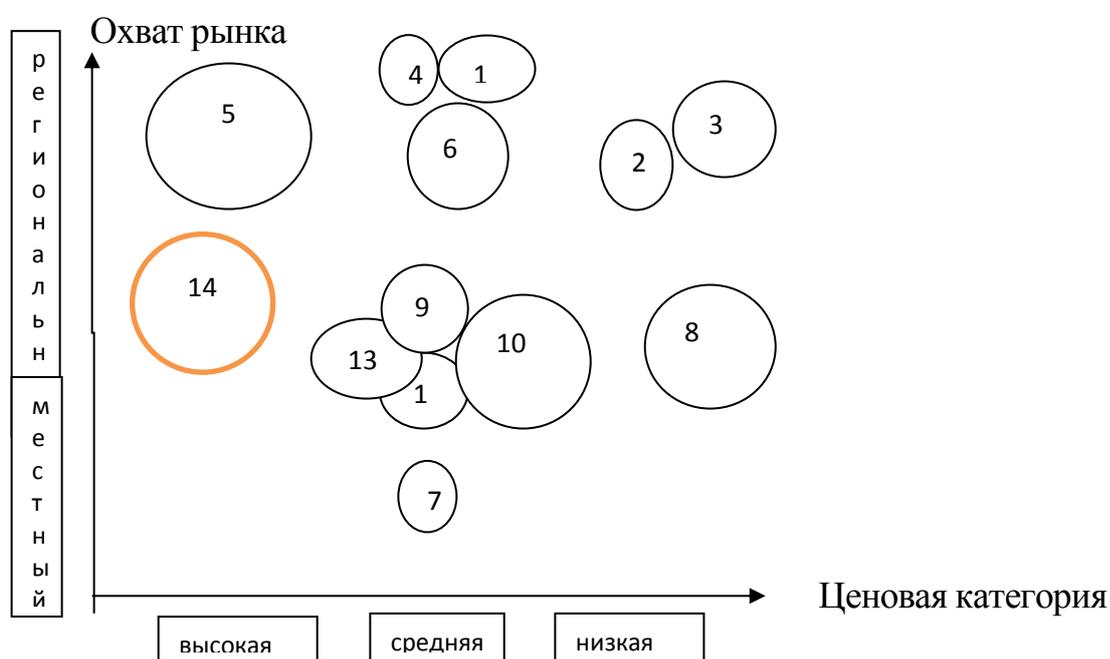
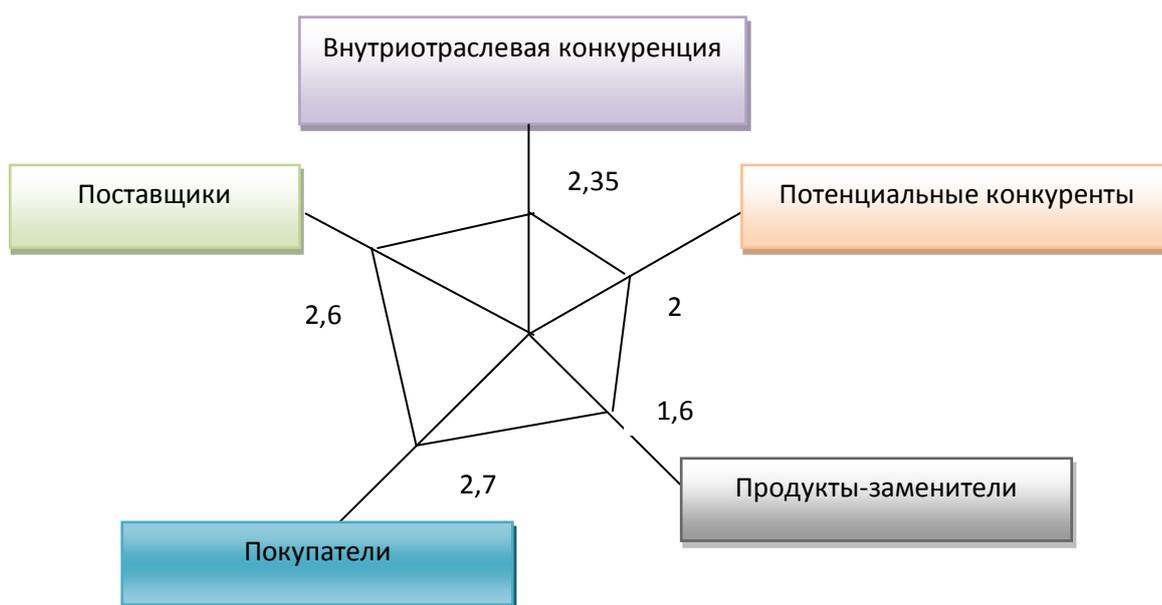


Рисунок 1 - Карта стратегических групп

Инструментом анализа конкуренции является модель пяти конкурентных сил Портера, позволяющая определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой организация будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Рассмотрим модель Портера на примере ОАО Агрофирмы «Норов». Оценка факторов осуществляется по балльной шкале

Итогом анализа является выявление факторов и последующий их прогноз. Проанализировав факторы конкуренции оформим их в виде схемы (рисунок 2).



**Рисунок 2-** Анализ конкурентных сил ОАО Агрофирма «Норов» по модели М. Портера

Таким образом, анализ конкурентных сил, действующих на рынке производства сельскохозяйственной продукции по модели М. Портера, выявил, что основные силы, влияющие на предприятия данной отрасли это покупатели, поскольку это в основном крупные оптовые клиенты. Кроме того, существенное влияние оказывают поставщики, поскольку они поставляют те товары и ту продукцию, которая необходима, главным образом, для предприятий сельского хозяйства. Конкуренция в отрасли невелика, поскольку большинство предприятий не имеет четко выраженной стратегии и платежеспособность предприятий низкая. Высокие барьеры проникновения на рынок обуславливают низкую вероятность появления новых конкурентов на рынке. В перспективе данная ситуация вряд ли изменится.

Следует отметить, что для комплексного стратегического анализа данных методов и инструментов недостаточно. Необходима экономическая эффективность

стратегического управления. В условиях рыночной экономики критерием для определения экономической эффективности системы управления в производственной сфере может выступать прибыль от управленческой деятельности. Ее можно рассчитать по формуле [3, с.53]:

$$Псу = (ВП - Wc) \times (Унз : 100), \quad (1)$$

где Псу – прибыль от стратегической управленческой деятельности за период, руб.;

ВП – валовая продукция организации, руб.;

Wc – полная себестоимость продаж, руб.;

Унз – удельный вес управленческих нормативных затрат в полной себестоимости продаж, %.

Для оценки эффективности стратегического управления можно использовать систему следующих показателей: рентабельность активов организации, коэффициент роста собственного капитала, эффект финансового рычага. Предлагаемые коэффициенты могут быть разложены по факторам, причем каждый из этих факторов является самостоятельным показателем для оценки стратегического управления организацией. Итогом расчёта станет обобщающий показатель эффективности стратегического управления, который можно будет получить путем перемножения трех показателей рентабельность активов организации, коэффициент роста собственного капитала, эффект финансового рычага. Далее, исходя из данных расчетов, можно делать определенные выводы и рекомендации в системе стратегического управления.

### **Библиографический список**

1. Аверина О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Аверина О.И., Москалева Е.Г., Челмакина Л.А., Давыдова В.В., Лушенкова Н.И., Саранцева Е.Г., Горбунова Н.А., Лезина Е.Г., Меркулова И.Ф. учебник / Москва, 2016. (2-е издание, переработанное и дополненное)
2. Давыдова В. В. Зарубежный опыт учета и анализа / В. В. Давыдова, Е. Г. Москалева, Н. А. Горбунова. – Саранск, 2011. 120 с. (2-е издание, дополненное и исправленное)

3. Делянов Д.В. Оценка эффективности стратегического управления сельскохозяйственным производством/ Д.В. Делянов//Вестник Ижевской сельскохозяйственной академии.-2010-№3(9).С.52-55

4. Дергунова Е. О., Москалева Е. Г. Стратегия управления эффективным ресурсопотреблением // Экономика и социум. 2015. № 1-3 (14). С. 1255-1260.

5. Москалева Е. Г. Стратегический анализ в деятельности фирмы - функция и ее организация / Е.Г. Москалева // Системное управление. - 2013. -№ 2 (19). - С. 28.

6. Москалева Е.Г. Анализ зарубежного опыта прогнозирования вероятности банкротства и возможности его использования в Российской практике // Системное управление. 2013. № 3 (20). С. 29.

7. Москалева Е.Г. Повышение эффективности деятельности стратегических предприятий Республики Мордовия // Системное управление. 2016. № 1 (30). С. 25

8. Попов С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры / С.А. Попов.-М.: Издательство Юрайт, 2014.-436 с.

9. Чекалдаева Ю.А., Москалева Е. Г. Совершенствование финансовой стратегии бизнес – субъекта (на примере машиностроительного предприятия Республики Мордовия ОАО «Станкостроитель») // Экономика и социум. 2015. № 1-3 (14). С. 1328-1333.

10. Чернова Ю.В. Совершенствование информационно-аналитического обеспечения управления денежными потоками / В сборнике: Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию экономического факультета. Кинель, 2014. С. 227-231.