

УДК 338.439.01

## МЕТОДЫ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Наталья Владимировна Карамнова**

Доктор экономических наук, доцент

KaramnovaN@yandex.ru

**Влада Владимировна Гуляева**

студент

vlada.gulyaeva2015@yandex.ru

Мичуринский государственный аграрный университет

г. Мичуринск, Россия

**Аннотация.** В статье определена сущность стратегического управления, состоящая в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Выявлены этапы создания стратегии и показана их взаимосвязь. Обоснованы методы, применяемые на каждом этапе создания стратегии

**Ключевые слова:** сельскохозяйственные организации, стратегия предприятия, этапы создания стратегии: анализ среды, определение миссии и цели, выбор стратегии, оценка и контроль, методы, применяемые на каждом этапе стратегического планирования.

Процесс разработки стратегии развития организации – сложный аналитический процесс, который характеризуется определением целей развития рассматриваемого субъекта, а также анализом методов и средств, которые используются для их достижения, созданием портфеля альтернативных стратегий, выбором оптимальной стратегии. Стратегию также определяют факторы, к которым следует отнести следующие:

- гражданские, социальные, регулирующие и политические нормы;
- актуальность отрасли и ее привлекательность, а также условия конкуренции в настоящее время на рассматриваемом рынке;
- специфика внешних угроз и рыночных возможностей;
- анализ слабых и сильных сторон предприятия, ее конкурентоспособность;
- амбиции директора предприятия, цели бизнеса и его философия;
- мероприятия, которые проводятся организацией по достижению поставленных целей[10].

При создании стратегии учитываются внешние современные условия, в которых функционирует определенное предприятие, учитываются все задачи, которые стоят перед ним, учет осуществляется для того, чтобы разработать вариант стратегии, который обеспечит стабильность предприятия и экономические результаты, которые будут удовлетворять руководителей бизнеса [3].

В настоящее время современные стратегии разрабатываются с учетом рамок, в которых работает определенная отрасль экономики, а также с учетом целей и задач, которые стоят перед организацией. Анализ данных факторов и их учет позволяет разрабатывать такие разнообразные проекты развития, среди которых можно выбрать один наиболее соответствующий целям сельскохозяйственной организации, и который обеспечит соответствующие результаты[11].

Важно отметить, что, говоря об этапах создания стратегии, то их всего пять и все они взаимосвязаны между собой. Каждый из них один вытекает из

другого. Но следует сказать, что также существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность стратегического управления. Структура стратегического управления представлена на рис. 1.



Рисунок 1. Этапы создания стратегии и их взаимосвязь

Итак, первый этап – это анализ внешней и внутренней среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

1. Макроокружения.
2. Непосредственного окружения.
3. Внутренней среды организации[2].

Изначально проводится анализ состояния рынка для того, чтобы выявить, в каких товарах или услугах нуждается общество на данный момент. Это позволит организации определить и занять нишу, в которой будет развиваться организация, а также успешно конкурировать на рынке [5]. Прежде всего для этого нужно выявить внешних факторы, которые влияют на развития рынка, а также проанализировать сильные и слабые стороны конкурентов, что очень важно. Проанализировав все внешние факторы, текущую экономическую и политическую ситуацию, рынок, а также конкурентов, необходимо выявить сильные и слабые стороны своей организации. В данном случае необходимо определить, какой потенциал имеет организация, производственные мощности, количество и качество персонала, финансовая составляющая, репутация на рынке и др. Важно проанализировать и сопоставить все составляющие для того, чтобы определить место компании на рынке и ее конкурентоспособность[8].

Следующий этап – это определение миссии и целей предприятия. Данный этап состоит из трех подпроцессов, каждый из которых подразумевает большую и исключительную работу[6].

Формирование миссии фирмы – это первый подпроцесс, то есть здесь определяется смысл существования конкретной организации. Миссия организации определяет ее оригинальность, наполняет смыслом. Далее осуществляется подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершающий подэтап – определение краткосрочных целей. Данный этап разработки стратегии организации приводит к тому, что определяется смысл функционирования фирмы и ее стремления.

Следующий этап – это анализ и выбор стратегии. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На данном этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами предприятие будет достигать целей[1].

Следующий этап - процесс выработки стратегии считается основой стратегического управления, поскольку определение стратегии - это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или производимыми продуктами, как и в каком направлении развиваться предприятию далее, какое место занимать на рынке и т.п. Основная задача данного этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации выбранной стратегии.

Поводя итог, можно сказать, что выполнение стратегии - это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к реализации стратегии[4].

Оценка и контроль выполнения стратегии - это завершающий этап процесса разработки стратегии. Данный этап обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, которые стоят перед организацией.

Основными задачами любого контроля являются следующие:

1. Определение того, что и по каким показателям проверять.
2. Оценка текущего состояния контролируемого предприятия в соответствии с принятыми стандартами и базовыми показателями.
3. Выявление причин отклонений, если они выясняются в результате проведенной оценки.
4. Проведение корректировки, если она необходима и возможна[7].

Таким образом, процесс создание стратегии включает в себя пять последовательных этапов, которые взаимосвязаны между собой. Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Более подробно этапы отражены на рисунке 2.

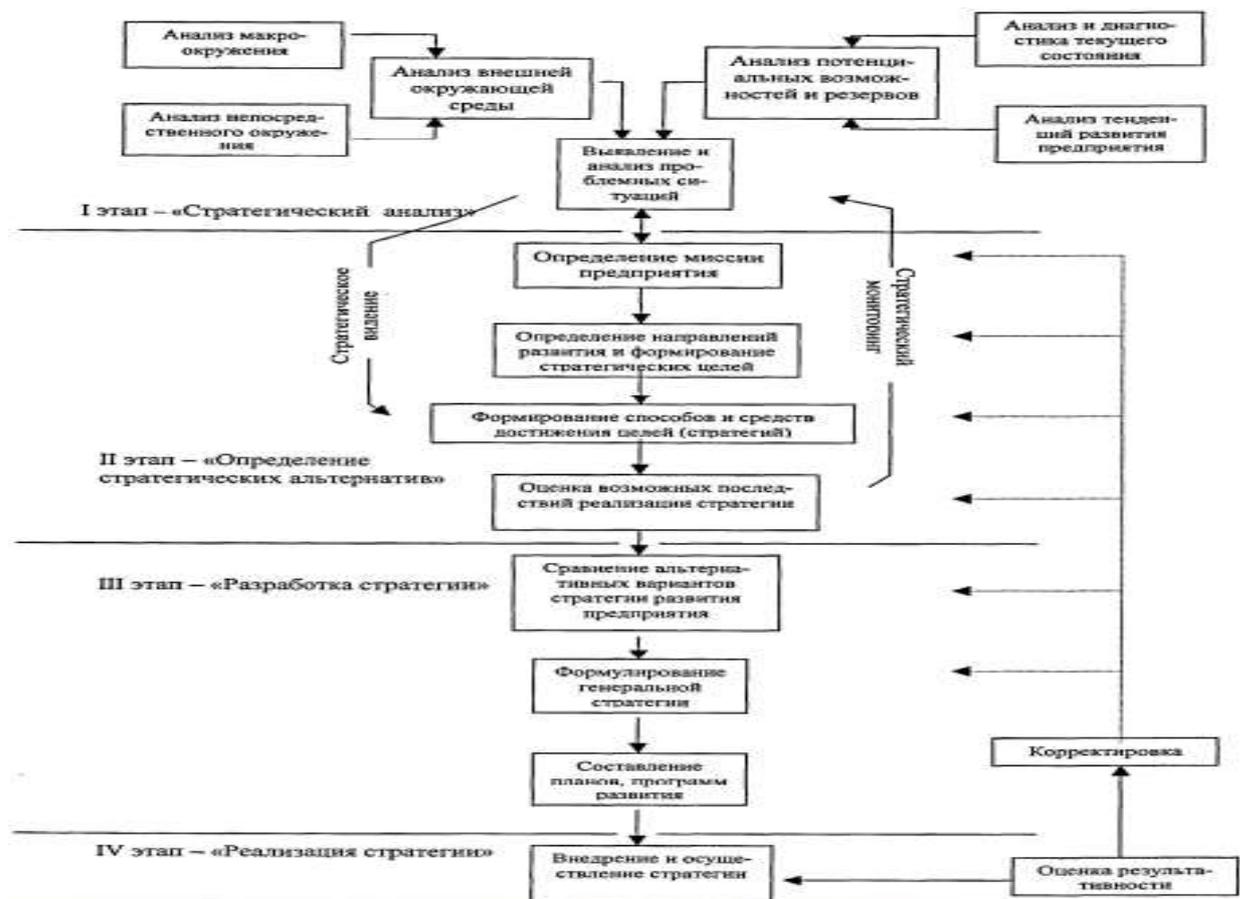


Рисунок 2- Этапы создания стратегии предприятия

Каждый из рассмотренных этапов разработки стратегии предприятия

требует применения разработки определенных методов. Данные методы и этапы представлены в табл. 1. Составленная таблица позволяет увидеть, какие методы применяются на каждом этапе формирования стратегии организации.

Таблица 1

Методы, применяемые на каждом этапе создания стратегии

Наименование методов	Наименование этапов стратегии				
	Организационный	Диагностика внешней среды	Диагностика внутренней среды	Формирование стратегии	Разработка планов реализации
Экспертного оценивания	+		+		
Статистических оценок	+		+		
SWOT-анализ		+			
Моделирование			+	+	
Синтез				+	
Матричный		+			+
Тестирования		+			
Сбалансированная система показателей				+	+

Отдельно следует выделить метод SWOT-анализа, поскольку он является одним из самых распространенных инструментов стратегического планирования. Он позволяет провести аналитическую работу с целью выявления сильных (strengths) и слабых сторон (weaknesses) организации, а также возможностей (opportunities) и угроз (threats) внешней среды. Сильные и слабые стороны относятся к факторам внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности и угрозы являются факторами внешней среды (то есть тем, что влияет на объект извне и при этом не может контролироваться объектом) [9].

Преимуществом данного метода является то, что он дает наглядное представление о соотношении угроз, возможностей и сильных и слабых сторон; является очень простым и быстрым способом узнать общий уровень компании, от которого можно отталкиваться, делая заключение для стратегического менеджмента.

Недостатком то, что он основан на использовании данных о настоящем и прошлом состоянии. Для разработки стратегии этого недостаточно, необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации.

Таблица 2

Матрица метода SWOT-анализа

Сильные стороны ...	Слабые стороны ...
Возможности ...	Угрозы ...

Таким образом, в данном пункте были рассмотрены основные этапы процесса разработки стратегии, а также основные методы, с помощью которых осуществляется каждый этап. Основным методом, применяемый при разработке стратегии является метод SWOT-анализа.

Подводя итог, следует сказать, что стратегия предприятия - это некая программа действий, которая выявляет приоритеты проблемы, а также потенциал и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Существует несколько групп стратегий, среди них стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии концентрированного роста и стратегии сокращения. Процесс создания стратегии состоит из пяти этапов с применением определенных методов, необходимых на каждом этапе.

### Список литературы:

1. Белоусов В.М., Летуновский А.С. Стратегия устойчивого развития сельского хозяйства региона // Устойчивое развитие экономики региона (II Шаляпинские чтения): материалы Всероссийской научно-практической конференции. под ред. Н.В. Карамновой. 2019. С. 36-39.
2. Белоусов В.М. Обоснование стратегии развития сельскохозяйственной организации // Актуальные проблемы и перспективы развития сельского хозяйства и сельских территорий (III Шаляпинские

чтения): Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Мичуринск-наукоград РФ. 2020. С. 43-48.

3. Белоусов В.М. Особенности стратегического управления сельским хозяйством//Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2018. № 9. С. 279-284.

4. Белоусов В.М. Разработка стратегии развития сельскохозяйственного предприятия // Наука и Образование. 2020. Т. 3. № 2. С. 418.

5. Карайчев А.С., Карайчева Е.В.Сокращение потерь рабочего времени/В сборнике: Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, -2020. -С. 163-165.

6. Кузичева Н.Ю., Невзоров Р.С.Аграрная политика: современный контекст и направления/ Приоритетные направления регионального развития: материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием. 2020. С. 154-157.

7. Кузичева Н.Ю., Шевякова О.А.Управление имуществом организации: направления совершенствования//Наука и Образование. 2020. Т. 3. № 2. С. 176.

8. Лёвина М.В.Инновационные направления развития АПК// Приоритетные направления регионального развития:сборник статей по материалам II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием. Под общей редакцией И.Н. Миколайчика. Курган, 2021. С. 417-420.

9. Пятахина Т.С., Лёвина М.В.Совершенствование управления инвестиционной деятельностью АПК// Аграрная наука в инновационном развитии АПК. Материалы международного молодежного аграрного форума. Сборник научных статей. Под редакцией В.А. Бабушкина. 2018. С. 212-217.

10. Трунова С.Н. Совершенствование системы оценки эффективности управления сельскохозяйственной организацией для её устойчивого развития/ Формирование системы устойчивого развития сельского хозяйства на основе концепции стратегического управления (I Шаляпинские чтения): материалы Всероссийской научно-практической конференции. под ред. О.Ю. Анциферовой. 2018. С. 209-216.

11. Трунова С.Н. Основные тенденции и закономерности развития организации/В книге: Управление изменениями. Мичуринск, 2018. С. 7-24.

**UDC 338.439.01**

## **METHODS AND STAGES OF DEVELOPING A STRATEGY OF AGRICULTURAL ORGANIZATION**

**Natalia V. Karamnova**

Doctor of Economics, Associate Professor

KaramnovaN@yandex.ru

**Vlada V. Gulyaeva**

student

vlada.gulyaeva2015@yandex.ru

Michurinsk State Agrarian University

Michurinsk, Russia

**Abstract.** The article defines the essence of strategic management, which consists in the formation and implementation of an organization's development strategy based on continuous monitoring and evaluation of ongoing changes in its activities in order to maintain the ability to survive and function effectively in an unstable environment. The stages of creating a strategy are revealed and their interrelation is shown. The methods used at each stage of creating a strategy are substantiated.

**Key words:** agricultural organizations, enterprise strategy, stages of strategy creation: mission and goal definition, environment analysis, strategy selection, assessment and control, methods used at each stage of strategic planning.

Статья поступила в редакцию 29.04.2022; одобрена после рецензирования 30.05.2022; принята к публикации 13.06.2022.

The article was submitted 29.04.2022; approved after reviewing 30.05.2022; accepted for publication 13.06.2022.