

УДК 338.436.33

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В АПК

А. Г. ЕФИМЕНКО, д.э.н., профессор
О. П. ГРОМЫКО, старший преподаватель
Белорусский государственный университет пищевых
и химических технологий

RECOMMENDATIONS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT IN AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

A. G. EFIMENKO, Doctor of economic sciences, Professor
O. P. GROMYKO, Senior lecturer
Belarusian State University of Food and Chemical Technologies

Разработаны рекомендации по повышению эффективности стратегического управления в АПК, включающие разработку прогноза и оценку трех сценариев (эволюционного, компетентностного и инновационного) в разрезе шести основных аспектов, в которых обоснованы ключевые факторы успеха и ключевые показатели эффективности деятельности организаций АПК с целью принятия рациональных управленческих решений.

Ключевые слова: оценка, прогноз, сценарии, эффективность, рекомендации.

Recommendations have been developed to improve the efficiency of strategic management in the agro-industrial complex, including the development of a forecast and assessment of three scenarios (evolutionary, competence-based and innovative) in the context of six main aspects, in which key success factors and key performance indicators of agro-industrial complex organizations are substantiated in order to make rational management decisions.

Keywords: assessment, forecast, scenarios, efficiency, recommendations.

Введение. В современных условиях хозяйствования стратегия обеспечивает организаций гибкость в управлении, способность и умение быстро реагировать, учесть новые возможности на рынке и наметить перспективы развития. В этой связи эти факторы становятся весомыми аргументами организации в конкурентной среде и вызывают необходимость разработки системы стратегического управления организациями АПК.

Анализ источников. В отечественной науке сформированы также различные научные подходы, связанные с разработкой механизма по-

вышения эффективности стратегического управления в АПК. Значительный вклад в данное направление внесли ученые: В. И. Бельский, В. И. Буць, В. А. Воробьев, Г. И. Гануш, С. Н. Гнатюк, В. Г. Гусаков, Л. Н. Давыденко, Л. Ф. Догиль, М. К. Жудро, Н. В. Киреенко, С. А. Кондратенко, Н. В. Маковская, А. В. Микулич, Л. В. Пакуш, А. В. Пилипук, А. С. Сайганов, А. В. Филиппцов и др. [1–9].

Исследуют стратегическое управление «как процесс, позволяющий обеспечивать развитие организации в соответствии с принятой стратегией, ее гибкость и мобильность, необходимые для своевременной корректировки решений стратегического характера при изменении внешних или внутренних условий функционирования организации или хода реализации принятых ранее стратегических решений» [1, с. 5].

Стратегическое управление – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая целей [7]: наука и практика разработки и реализации на основе системного подхода главных целей и направлений развития организации, ее стратегий и планов, обеспечивающих конкурентоспособность и устойчивость развития.

Деятельность менеджмента, состоящая из разработки перспективных направлений развития предприятия, целей и задач, эффективного взаимодействия между предприятием и его внешним окружением, соответствующих внутренним возможностям предприятия и учитывающих факторы внешней среды представляет стратегическое управление. С другой стороны, стратегическое управление исследуют как процесс принятия и осуществления управленческих решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сравнении ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения [9].

Стратегическое управление деятельностью в организациях АПК необходимо рассматривать как функцию системы, обеспечивающую либо сохранение ее основных свойств, либо развитие в направлении достижения конкретной цели [6]. Управление неразрывно связано с системой, которую следует исследовать как устойчивую совокупность взаимосвязанных элементов (цели и задачи, принципы и функции, ме-

тоды и структура управления). При этом любой процесс в управлении начинается с формирования системы целей и задач, которые организация за определённое время должна достичь.

Методы исследования. В ходе проведения исследований использовались общенаучные методы анализа и синтеза, обобщения, аналогии, сравнения, монографический и аналитический методы.

Основная часть. В проведенном исследовании для повышения эффективности стратегического управления в АПК разработаны *три сценария в разрезе шести основных аспектов (финансы, производство, кадры, инвестиции/инновации, потребители, поставщики)*, в которых обоснованы ключевые факторы успеха и ключевые показатели эффективности деятельности перерабатывающих организаций АПК:

– *эволюционный* (1 сценарий), который предусматривает сохранение тенденций развития и минимальное внедрение передовых технологий в производство;

– *компетентностный* (2 сценарий), который предполагает рост эффективности деятельности за счет повышения профессиональных навыков и компетенций работников;

– *инновационный* (3 сценарий), в котором запланировано повышение эффективности деятельности за счет увеличения объема инновационной и экспортной продукции. Сценарии построены по форме стратегических карт по шести основным аспектам: финансы, производство, кадры, инвестиции/инновации, потребители и поставщики. Разделы сценариев отражают основные цели перерабатывающих предприятий и конечные результаты их деятельности, которые они должны достичь на среднесрочную перспективу.

Анализ параметров развития перерабатывающих предприятий Могилевской области за предыдущие годы показал, что поставленные стратегические цели являются выполнимыми.

В соответствии с стратегической картой развития молокоперерабатывающих организаций выполнен прогноз критических факторов успеха ОАО «Бабушкина крынка» (табл. 1).

Таблица 1. Критические прогнозные факторы успеха
ОАО «Бабушкина крынка»

Аспекты	Показатели	Сценарии	Прогноз				
			2024г.	2025г.	2026г.	2027г.	2028г.
Финансы	Рентабельность продаж, %	1 сценарий	2,5	3,0	3,5	4,1	4,6
		2 сценарий	8,9	9,5	10,0	10,6	11,1
		3 сценарий	15,3	15,9	16,5	17,1	17,7

Производство	Коэф-т использования производственной мощности	1 сценарий	0,46	0,46	0,47	0,48	0,48
		2 сценарий	0,51	0,54	0,54	0,55	0,55
		3 сценарий	0,61	0,62	0,64	0,64	0,65
Кадры	Среднегодовая выработка, тыс.руб./чел.	1 сценарий	155,82	156,92	158,09	159,33	160,64
		2 сценарий	271,52	273,20	280,88	285,56	290,25
		3 сценарий	387,21	395,48	403,68	411,80	419,86
Инвестиции/инновации	Доля инновационной продукции, %	1 сценарий	0,03	0,04	0,03	0,04	0,04
		2 сценарий	0,04	0,05	0,05	0,06	0,05
		3 сценарий	0,06	0,07	0,06	0,07	0,07
Потребители	Доля экспорта, %	1 сценарий	31,09	32,05	33,01	33,97	34,93
		2 сценарий	49,17	50,28	51,38	52,49	53,60
		3 сценарий	41,94	42,93	43,69	44,30	44,81
Поставщики	Доля соответствующего требованиям сырья, %	1 сценарий	98,26	98,2	98,13	98,07	98,01
		2 сценарий	98,8	98,74	98,68	98,62	98,56
		3 сценарий	99,33	99,28	99,22	99,17	99,12

Анализируя данные табл. 1, в ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» прогнозируется рост рентабельности продаж до 11,1 % (2 сценарий) и до 17,7% (3 сценарий), коэффициента использования производственной мощности до 0,55 (2 сценарий) и до 0,65 (3 сценарий), доли инновационной продукции в объеме произведенной продукции до 0,05 % (2 сценарий) и 0,07 % (3 сценарий), доли экспорта в объеме реализованной продукции до 53,6 % (2 сценарий) и 44,81 % (3 сценарий).

Прогноз критических факторов успеха ОАО «Могилевская фабрика мороженого» представлен в табл. 2.

Таблица 2. Критические прогнозные факторы успеха ОАО «Могилевская фабрика мороженого»

Аспекты	Показатели	Сценарии	Прогноз				
			2024г.	2025г.	2026г.	2027г.	2028г.
Финансы	Рентабельность продаж, %	1 сценарий	0,1	0,3	0,6	1,0	1,3
		2 сценарий	2,8	2,4	2,5	2,7	2,9
		3 сценарий	5,5	5,1	5,4	5,5	5,6

Производство	Коэф-т использования производственной мощности	1 сценарий	0,62	0,60	0,61	0,62	0,66
		2 сценарий	0,74	0,72	0,72	0,75	0,76
		3 сценарий	0,85	0,85	0,84	0,83	0,86
Кадры	Среднегодовая выработка, тыс.руб./чел.	1 сценарий	61,93	82,38	70,84	91,33	79,82
		2 сценарий	91,61	112,99	102,36	123,74	113,11
		3 сценарий	121,29	143,60	133,88	156,16	146,40
Инвестиции/инновации	Доля инновационной продукции, %	1 сценарий	0,028	0,038	0,032	0,042	0,036
		2 сценарий	0,044	0,053	0,048	0,058	0,052
		3 сценарий	0,060	0,069	0,064	0,074	0,069
Потребители	Доля экспорта, %	1 сценарий	31,09	32,05	33,01	33,97	34,93
		2 сценарий	49,17	50,28	51,38	52,49	53,60
		3 сценарий	67,25	68,50	69,75	71,01	72,26
Поставщики	Доля соответствующего требованиям сырья, %	1 сценарий	97,07	96,98	96,90	96,81	96,72
		2 сценарий	97,89	97,80	97,71	97,62	97,54
		3 сценарий	98,70	98,61	98,53	98,44	98,35

По данным табл. 2, в ОАО «Могилевская фабрика мороженого» прогнозируется рост рентабельности продаж до 2,9 % (2 сценарий) и до 5,6 % (3 сценарий), коэффициента использования производственной мощности до 0,66 % (1 сценарий) и до 0,86 % (3 сценарий), доли инновационной продукции в объеме произведенной продукции до 0,025 % (2 сценарий) и 0,069 % (3 сценарий), доли экспорта в объеме реализованной продукции до 34,93 % (1 сценарий), до 53,6 % (2 сценарий) и до 72,26 % (3 сценарий).

Прогноз критических факторов успеха ОАО «Молочные Горки» представлен в табл. 3.

Таблица 3. Критические прогнозные факторы успеха ОАО «Молочные Горки»

Аспекты	Показатели	Сценарии	Прогноз				
			2024г.	2025г.	2026г.	2027г.	2028г.
Финансы	Рентабельность продаж, %	1 сценарий	1,1	1,5	1,2	1,3	1,4
		2 сценарий	4,9	4,9	4,8	4,7	5,0
		3 сценарий	8,6	8,8	9,0	9,1	9,2
Производ-	Коэффициент ис-	1 сценарий	0,45	0,44	0,44	0,43	0,42
		2 сценарий	0,68	0,67	0,67	0,68	0,68

ство	пользова- ния произ- водствен- ной мощ- ности	3 сценарий	0,91	0,91	0,92	0,89	0,88
Кадры	Среднегодо- вая вы- работка, тыс.руб./ чел.	1 сценарий	409,36	448,01	486,65	525,30	563,94
		2 сценарий	440,42	479,06	517,71	556,36	595,00
		3 сценарий	471,48	510,12	548,77	587,41	626,06
Инве- сти- ции/ инно- вации	Доля ин- новацион- ной про- дукции, %	1 сценарий	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025
		2 сценарий	0,031	0,032	0,033	0,033	0,034
		3 сценарий	0,038	0,038	0,041	0,042	0,044
По- треби- тели	Доля экс- порта, %	1 сценарий	40,66	49,72	48,78	47,84	46,90
		2 сценарий	58,43	57,63	56,84	58,04	59,25
		3 сценарий	76,20	75,55	76,89	77,24	78,59
Постав- щики	Доля соот- ветствую- щего тре- бованиям сырья, %	1 сценарий	94,56	94,36	94,15	93,95	93,75
		2 сценарий	97,02	96,82	96,62	96,41	96,21
		3 сценарий	99,48	99,28	99,08	98,88	98,67

Анализируя данные табл. 3, прогнозируется рост рентабельности продаж до 5 % (2 сценарий) и до 9,2 % (3 сценарий), коэффициента использования производственной мощности до 0,68 (2 сценарий) и до 0,88 (3 сценарий), доли экспорта в объеме реализованной продукции до 46,9 % (1 сценарий), до 59,25 % (2 сценарий) и до 78,59 % (3 сценарий).

Заключение. В современных условиях хозяйствования, которые характеризуются высоким уровнем конкуренции и неопределенностью, перерабатывающие организации АПК стремятся разработать определенную концепцию развития, отвечающую требованиям внешней среды. Под развитием следует понимать определенные количественные и качественные преобразования, которые способствуют достижению поставленных целей. В связи с этим для формирования четкого представления об основных направлениях деятельности организаций АПК большое значение имеет стратегическое управление. Стратегическое управление деятельностью организаций АПК – это сложная система с выделением процессов, свойств, принципов, элементов, функций, образующих в комплексе единое целое. Установлено, что процесс стратегического управления состоит из логически взаимосвязанных функций, принципов с учетом специфики различных видов де-

ятельности, менеджмента в АПК и характеризуются однородностью целей, действий.

Разработан прогноз и проведена оценка трех сценариев в разрезе выделенных шести аспектов деятельности молокоперерабатывающих предприятий Могилевской области, в которых обоснованы ключевые факторы успеха и ключевые показатели эффективности производства.

Список литературы

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000. – 296с.
2. Волкова Е. В. Актуальные тренды формирования и развития экономического потенциала перерабатывающих предприятий АПК // Весці Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. наука, 2019. – Том 57.- № 1. – С. 51–62.
3. Гнатюк С. Н., Громыко О. П. Комплексная оценка влияния уровня согласованности экономических интересов перерабатывающих организаций АПК на повышение эффективности производства // Вестник БГУТ. – 2022. – №2(33). – С.105–113.
4. Ефименко А. Г., Пантелеева И. И. Направления инновационного развития перерабатывающих организаций АПК // Научные труды Белорус. гос. экон. ун-та; редкол. В. Н. Шимов [и др.]. – Минск, 2020. – Вып. №13. – С. 220–227.
5. Ефименко А. Г., Громыко О. П. Формирование и развитие эффективного механизма согласованности экономических интересов организаций АПК: моногр. – Могилев: БГУТ, 2023. – 204 с.
6. Какора, М. И. Совершенствование системы управления деятельностью в организациях АПК // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларусь: межвуз. тематич. сб. / Ин-т системных исслед. в АПК НАН Беларусь; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2021. – Вып. 49. – С. 125–133.
7. Литvak Б. Г. Стратегический менеджмент: учебн. – М.: Юрайт, 2013. – 507 с.
8. Маковская Н. В. Производительность трудовой сферы в Беларусь: мониторинг и оценки: моногр. – Могилев: МГУ им. А. А. Кулешова, 2024. – 248 с.
9. Фурсов С. В. Понятие, экономическая сущность и значение стратегического управления // Проблемы экономики и менеджмента, 2014. – № 5. – С. 58.

Информация об авторах

Ефименко Антонина Григорьевна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и организации производства учреждения образования «Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий», тел. служ. (0222) 64-74-00, E-mail: efimenko_ag@mail.ru

Громыко Оксана Петровна – старший преподаватель кафедры экономики и организации производства Учреждения образования «Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий», тел. служ. (0222) 64-74-00, E-mail: oksana.gromyko.75@mail.ru.

Материал поступил в редакцию 20.05.2025 г.