

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 организации 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. Филипцов 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»**

Аспек- ты	Показа- тели	Сценарии	Прогноз				
			2024г.	2025г.	2026г.	2027г.	2028г.
Фи- нансы	Рента- бельность 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

Произ- вод- ство	Коэф-т использо- вания произ- водствен- ной мощ- ности	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	Среднего- довая вы- работка, 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
Инве- сти- ции/ инно- вации	Доля инноваци- онной про- дук- ции, %	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
Потре- бители	Доля экс- порта, %	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
По- став- щики	Доля соот- ветствующе- го требо- ваниям 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»

Аспек- ты	Показате- ли	Сценарии	Прогноз				
			2024г.	2025г.	2026г.	2027г.	2028г.
Фи- нансы	Рентабель- ность про- даж, %	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»

Аспек- ты	Показа- тели	Сценарии	Прогноз				
			2024г.	2025г.	2026г.	2027г.	2028г.
Финансы	Рентабель- ность про- даж, %	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
Произ- вод-	Коэффи- циент 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	Среднего- довая 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- ветствующе- го требова- ниям сы- рья, %	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).

Закключение. 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-

тельности, 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. навук, 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 Беларуси: межвед. тематич. сб. / Ин-т системных исслед. в АПК НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2021. – Вып. 49. – С. 125–133.
7. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент: учебн. – М.: Юрайт, 2013. – 507 с.
8. Маковская Н. В. Производительность трудовой сферы в Беларуси: 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.