Долбня Андрей Алексеевич
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента,
Астраханский государственный университет
a-dolbnya@mail.ru

агробизнес: стратегии развития для предприятий с разной степенью устойчивости

стратегия устойчивости развития предпринимательских структур сельского хозяйства в условиях кризиса

Аннотация

В статье рассматриваются предпочтительные стратегии развития для сельскохозяйственных предприятий с разной степенью устойчивости бизнеса. Представлены общие принципы разработки стратегии развития.

Ключевые слова: устойчивость, стратегия, кризис, предпринимательство, сельское хозяйство

В современных условиях фактическое кризисное или предкризисное состояние большинства предприятий агробизнеса чаще всего не согласуется с целевыми установками предприятия. Для выхода из кризиса предприятию, прежде всего, необходимо достичь достаточного уровня устойчивости, а затем на этой основе пересмотреть стратегию и провести фундаментальные организационные преобразования. Поэтому целесообразно не противопоставлять вопросы адаптации предприятия и стратегию ее устойчивого развития.

Общие принципы разработки стратегии развития

Вне зависимости от уровня устойчивости предпринимательских структур и причин возникновения кризисной ситуации, необходимо, прежде всего, определить общие принципы разработки стратегии развития. На основании проведенного исследования теоретических разработок (1, 2, 3, 4, 5) выделены следующие принципы:

1) принцип адаптивности стратегии заключается в том, что процессы, происходящие внутри организации, являются ее реакцией на изменения внешних и внутренних условий функционирования;

2) принцип концентрации усилий на направлениях деятельности предприятия, которые дают основной вклад в конечный результат. При разработке стратегии развития предприятий агробизнеса целесообразно выявление их функциональных зон, заклю-

для выхода из кризиса предприятию, прежде всего, необходимо достичь достаточного уровня устойчивости, а затем на этой основе пересмотреть стратегию и провести фундаментальные организационные преобразования

чающих наибольший стратегический потенциал для устойчивости развития и концентрации ресурсов и предпринимательских усилий именно на этих зонах;

3) принцип дифференцированного подхода к выбору стратегии, исходя из степени устойчивости развития организации.

4) принцип соответствия масштаба и скорости изменений внутри организации. С нашей точки зрения, при проведении таких масштабных изменений как структурная перестройка, изменение технологии, совершенствование процессов управления сравнительно быстро наблюдается сокращение издержек, дебиторской задолженности и т.п. Однако реализация этих мероприятий может только создать предпосылки для коренных преобразований в деятельности предприятия, пересмотра целей и принципов деятельности, без которых наступление следующего кризиса неизбежно.

Важное значение при разработке стратегии устойчивого развития имеет сбалансированность интересов всех участников на макро- и микроуровне. Речь при этом идет, прежде всего, о достижении компромисса с позиций взаимосвязанных сторон. Для этого предлагается использование логической схемы построения и реализации программы по устойчивому развитию предприятия в условиях кризиса.

Обоснование целевых установок

Важным этапом в реализации программы повышения устойчивости развития является обоснование целевых установок. На современном этапе развития экономических отношений предпринимательским структурам предоставлена свобода выбора направления действий и реализации стратегии поведения в зависимости от целевых установок. Цели жизнедеятельности предпринимательских структур агробизнеса в условиях кризиса нередко различаются. Основной целью функционирования предприятий в традиционной экономике является получение максимальной прибыли. При этом политика предприятия, ориентированного на получение прибыли, строится в соответствии с выбранной миссией и диктует политику ее структурных составляющих. Например, предприятия агробизнеса, реализующие стратегию «максимизации прибыли» имеют установку на развитие социальной политики, котораяобуславливает научно-техническую и правовую политику, а также политику вобласти безопасности и экологии.

Политика предприятия не остается постоянной во времени, нередко она достаточно быстро меняется ради-

Таблица

Вариант стратегии развития предприятия агробизнеса в зависимости от его устойчивости

	Стратегия развития			
	Максимизация прибыли	**Выживания**	**Комбинированные**	
Тип предприятия в зависимости от его устойчивости			с преобладанием стратегии максимизации прибыли	с преобладанием стратегии выживания
Высокая степень устойчивости	**********			
Средняя степень устойчивости			**********	
Низкая степень устойчивости				**********
Финансовый кризис		**********		

кальным образом. В тоже время не все предприятия, несмотря на внешние возмущения, оказываются подверженными кризису, нередко большое влияние на устойчивость развития оказывает инициативность и предпринимательская активность его руководителей. В силу специфических условий хозяйствования, личностных качеств руководителей, традиций сложившихся в данной местности не существует одинаковых целевых установок предприятий, а чаще всего встречаются те или иные их разновидности. Поэтому, в зависимости от степени устойчивости предприятий, рассмотрим предпочтительную для них стратегию развития (*см. табл. выше*).

Стратегии развития предприятий, зависящие от степени их устойчивости

Первый вариант. Состояние предприятия агробизнеса устойчивое, поэтому ставится цель «максимизации прибыли». В этом случае предпринимательская структура сосредотачивается на выпуске самых выгодных с коммерческой точки зрения товаров и добивается наибольших доходов. На предприятии имеются мощности по переработке, налажены долгосрочные прочные связи с партнерами по технологической цепочке. Предприятие ведет наступательную стратегию развития, которая предусматривает прогрессивное изменение не только количес-

…принцип адаптивности стратегии заключается в том, что процессы, происходящие внутри организации, являются ее реакцией на изменения внешних и внутренних условий функционирования

твенных, но и качественных параметров деятельности, опирающееся на устойчивый рост производства, наращивание активов предприятия за счет повышения интенсивности использования производственного потенциала и инвестирования в основной капитал и др. Такая стратегия, как правило, под силу сельскохозяйственным предприятиям, имеющим достаточный внутренний потенциал и возможности воспользоваться внешней поддержкой, и может быть осуществлена только в течение периода, характеризующегося комфортабельными условиями. При изменении внешних условий требуется ее пересмотр.

Второй вариант. Состояние предпринимательских структур характеризуется как среднеустойчивое, это рентабельно работающие организации, в которых прослеживаются слабые сигналы временной неплатежеспособности. Управляющее звено понимает, что нельзя жить одним днем, что рано или поздно придется столкнуться с теми или иными трудностями, и поэтому нужно быть конкурентоспособным в различных ситуациях. Проводится структурная перестройка предприятия, выделяются «точки роста», оценивается эффективность использования производственного потенциала. Стратегия предприятия строится с учетом выжидательной и наступательной стратегии, причем для сохранения позиций и устойчивостина рынке сельскохозяйственной продукции предпочтение должно отдаваться наступательной стратегии.

Третий вариант. Состояние предприятий агробизнеса оценивается как низко устойчивое, это неконкурентоспособные предприятия, с разрушенной финансовой системой. Наблюдается высокая доля дебиторской задолженности и отсутствие свободных денежных средств. Управляющее звено, как правило, слабо ориентируется в происходящей ситуации и не обладает возможностью адаптироваться к происходящим процессам. Проводится политика сохранения текущей динамики, то есть стратегия невмешательства в реальный ход событий. Наблюдается сочетание целей «максимизация прибыли» и «выживание» с преобладанием второй. Подобная политика предполагает структурное сжатие (уменьшение элементного состава системы и ее упрощение), что неминуемо влечет либо переориентацию членов коллектива на новые установки, связанные с выживанием либо увольнение части коллектива.

Четвертый вариант. Предприятие работает в условиях кризиса, это

важное значение при разработке стратегии устойчивого развития имеет сбалансированность интересов всех участников на макро- и микроуровне

политика предприятия не остается постоянной во времени, нередко она достаточно быстро меняется радикальным образом

несостоятельные, в основном убыточные предприятия, утратившие способность восстановления самостоятельно. Практикуется защитная стратегия или стратегия пассивного выживания. В этом случае происходит полная перестройка внутренних структур с максимальным упрощением внешней структуры. В ее рамках происходит сокращение затрат путем уменьшение объемов производства и снижения его технологического уровня; сокращение занятости и заработной платы; стремление добиться государственных субсидий; использование чужих средств путем неплатежей (поставщикам, бюджету, работникам) и др.

Заключение

Таким образом, использование на практике описанных выше типов стратегии и тактики позволит предприятиям агробизнеса пересмотреть акценты в осуществляемых ими программах производственного развития и адаптировать свои управленческие решения в зависимости от происходящих возмущений внешней среды и изменений кризисной ситуации.

Литература

1. Айкс Б. От предприятия к фирме: заметки от теории предприятия переходного периода / Б. Айкс, Р. Ритмер // Вопросы экономики. – 1994. – № 8. – С. 61–68.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 325 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Антикризисное управление / Под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. – М.: ПРИОР, 1998.
5. Анохина М.Е. Стратегическое управление сельскохозяйственным предприятием / М.Е. Анохина, С.П. Прудников // Вестник кадровой политики аграрного образования и инноваций. – 2004. – Вып. № 1. – С. 2–6.

рп

Andrey A. Dolbnya
Cand. of Econ. Sci., Associate Professor,
Department of Management, Astrakhan State University

Strategy for Sustainable Development of Business Structures in Agriculture under the Crisis

Abstract

The paper focuses on the preferable development strategies for agricultural companies with varying degrees of business stability. The general principles of designing such a strategy are presented.

Keywords: stability, strategy, crisis, business, agriculture