

сельском хозяйстве региона систему процессов воспроизводства квалифицированных кадров отрасли, что должно отразиться на повышении эффективности сельскохозяйственного производства, тем более, что условия для этого имеются. Только в этом случае можно сформировать тот количественный и качественный состав кадров, который обеспечит развитие аграрного сектора экономики. Практика подтверждает, что долгосрочные региональные целевые программные документы по обеспечению сельского хозяйства кадрами разрабатываются, но затем не используются. Поэтому необходимо, чтобы такие подпрограммы стали руководством к действию.

### Литература

1. Митерев М.А. Программно-целевые методы планирования как инструмент государственного управления развитием социально-экономических систем [электронный ресурс] / М.А. Митерев // Труды МЭЛИ: электронный журнал. – М., 2009. – Режим доступа: <http://www.meli.ru/e-magazine/index.htm>.

2. Ушачев И.Г. Научное обеспечение государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг. (доклад на общем собрании Россельхозакадемии 14 февраля 2013 года) [электронный ресурс] И.Г. Ушачев. Режим доступа: <http://vniiesh.ru/news/9671.html>.

3. Шайтан Б.И. Организация дополнительного профессионального образования специалистов в агропромышленном комплексе / Б.И. Шайтан – М., 2003. – 402 с.

УДК 005.95

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ АПК

Казакевич Л.А., к.ф.-м.н., доцент

*Белорусский государственный аграрный технический университет, Минск, Беларусь*

Инновационное развитие АПК имеет особое значение в изменяющихся условиях ведения бизнеса. Управление сельскохозяйственными организациями должно строиться на основе стратегического подхода. Он предполагает [1]:

- установление динамичного баланса с окружением для выживания сельскохозяйственных организаций в долгосрочной перспективе;
- поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям во внешней среде;
- построение системы управления с учетом информационных потоков;
- своевременность и точность реакции на запросы рынка и внедрение инноваций в соответствии с требованиями окружения;
- - принятие решений о поведении организации в текущий момент, который одновременно рассматривается и как начало ее будущего состояния.

Рыночные условия настойчиво требуют совершенствовать инструменты и технологии управления организациями АПК. В условиях жесткой конкуренции необходимо постоянный поиск путей, ведущих к стабильному и устойчивому положению организаций с прицелом на достижение ими лидирующих позиций в будущем. Быстрые изменения внешней среды стимулируют поиск инновационных методов, систем и подходов к управлению [2].

В современной теории менеджмента стратегия организации рассматривается как совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Ведущая

роль в разработке и формулировании стратегии принадлежит высшему руководству организацией, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Разработать стратегию организации — значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она, прежде всего, является функцией направления. Именно стратегия устанавливает направление деятельности организации. При этом необходимо решить следующие задачи, которые логически вытекают одна из другой и в определенной степени отражают последовательность шагов в стратегическом управлении:

- развить стратегическое видение и определить миссию организации;
- поставить стратегические цели и задачи для их достижения;
- разработать стратегический план и определить методы его реализации.

Стратегическое видение — обязательное условие, обеспечивающее эффективное управление организацией. Для разработки стратегии организации, прежде всего, необходима ясная концепция своего бизнеса — видение, которое является основой целеполагания. Высшее руководство должно ясно представлять себе характер деятельности организации на сегодняшний день и в будущем, а также продумать долгосрочную концепцию развития на перспективу. Именно то, что видится руководству относительно места своей организации на рынке, а также долгосрочного курса ее развития на 5–10 лет, и является стратегическим видением.

С позиции стратегического видения представляет интерес провести анализ систем управления сельскохозяйственными организациями. В большинстве случаев их можно охарактеризовать как функционирующие на основе контроля со своими традиционными методологическими принципами. В некоторой степени организации АПК представляются как закрытые системы с заданными и неизменными целями и задачами в предположении стабильности внешних условий. Оперативное управление базируется на контроле выполнения трудовых и производственных процессов на основе утвержденных нормы и стандартов предприятия. Осуществляется составление текущих бюджетов, планирование прибыли. Однако организациям все же приходится сталкиваться и с решением стратегических вопросов своего развития, возникающих из-за тех или иных изменений во внешней среде и прогнозирования будущих тенденций.

Качество, эффективность и своевременность решения подобного рода вопросов определяется механизмом стратегического управления. Основное внимание здесь должно уделяться формированию стратегического видения, постановке стратегических целей и задач для их достижения, разработке стратегии.

Развитие стратегического видения определяет формулировку миссии организации. Она не должна ограничиваться заявленными в уставе организации целями об извлечении прибыли. Миссия призвана создавать цельный образ организации, формировать ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях, показывать, на что будут направлены усилия, какие ценности являются приоритетными, способствовать укреплению организационной культуры. Следует учитывать историю организации, в процессе которой формировался профиль и стиль ее деятельности, место на рынке, а также стиль поведения и способы действия персонала, состояние внешнего окружения, ресурсы, которые организация может использовать в своей деятельности. Особое внимание при этом уделяется возможностям в сфере инноваций.

Высшим руководством разрабатываются стратегические цели организации. Как правило, их содержание из года в год не меняется и направлено на достижение достаточного уровня прибыльности, без которого под угрозу встанет благополучие и существование организации. Однако только таких целей недостаточно. Необходимы еще и стратегические цели, в основе которых должна быть адекватность к внешней среде и тенденциям в ее изменениях, соответствие новым технологиям и изменениям в потребностях и ожиданиях потребителей, усилиям и затратам, необходимым для успешной конкуренции. А для каждого подразделения необходимы свои конкретные измеримые цели, достижение которых будет способствовать повышению конкурентоспособности и позиции организации на рынке в долгосрочной перспективе. Тогда борьба за достижение стратегических целей будет способствовать и достижению хороших финансовых результатов.

Стратегия организации должна ответить на ключевой вопрос — как достичь поставленных целей. Она должна содержать продуманные и целенаправленные действия, возможные реакции на непредвиденные события, изменения условий на рынке и усиление конкуренции. При решении вопроса о стратегическом плане организации, в основе которого лежит стратегическое видение, надо иметь в виду, что он должен удовлетворять ряду достаточно жестких требований:

- реальность. Стратегический план не должен выходить за предельные возможности организации, быть реально осуществимым. Но в тоже время в нем должен быть заключен определенный вызов для персонала;

- гибкость. Стратегический план должен формироваться таким образом, чтобы оставлять возможность для его корректировки в соответствии с изменениями, которые могут произойти в окружении, с появлением у организации новых возможностей;

- конкретность. Стратегический план должен позволять однозначно определить, в каком направлении развивается организация. Должно быть четко зафиксировано, что будет получено в результате ее деятельности;

- совместимость. Стратегический план должен соответствовать стратегическому видению, миссии и целям организации, устанавливаемым по различным направлениям (доходы, работа с потребителями и персоналом, социальная ответственность).

В хозяйствах планово-экономические службы ежегодно осуществляют разработку бизнес-планов, в которых приводится анализ внутренней и внешней среды организации, прогноз ее развития, планирование инновационной, финансовой, производственной и инвестиционной деятельности на следующий год. В условиях нестабильности внешней среды необходимо создать и применить систему управления, в основе которой должны быть положены принципы стратегического планирования и адаптивности организации к внешним изменениям. Следует изменить исходный принцип планирования — идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему, снабдив его механизмом своевременной реакции на быстро изменяющиеся условия и задачи. По сути, в организациях АПК необходимо перейти к системе стратегического менеджмента, сочетающего в себе планирование стратегии организации и управления ею в режиме реального времени.

Следует отметить, что Министерство сельского хозяйства и продовольствия уделяет внимание анализу состояния и динамики развития внешней среды, условиям хозяйствования, проводит ежегодные исследования рынка и тенденций развития спроса [3]. Результаты исследований, проводимых в научных учреждениях, представляются в аналитических докладах. Все это должно учитываться организациями АПК при

выработке стратегий их развития. Вообще говоря, организации больше всего ориентируются на государство, которое является субъектом, формирующим условия ведения бизнеса. Успешно задействуются все возможности предоставляемые государством по налогообложению, льготированию, стимулированию обновления основных фондов с целью укрепления своей конкурентоспособности.

Что касается других субъектов внешней среды, разрабатываемые стратегии также должны содержать в себе составляющие, позволяющие организациям АПК осуществлять устойчивое развитие и парировать нежелательные изменения. При разработке планов развития нельзя игнорировать обнаруженные угрозы, не придавать значения наметившимся тенденциям, надеясь на нейтрализацию возникающих проблем имеющимися сильными сторонами организаций и их конкурентными преимуществами. Необходимо своевременно реагировать на появляющиеся возможности во внешней среде.

Все изменения во внешней среде можно разделить на непрерывные и неожиданные. Непрерывные эволюционные изменения внешней среды происходят постоянно, медленно и вполне предсказуемо. Сельскохозяйственные организации способны воспринимать такие перемены и адаптироваться к ним достаточно быстро, прежде чем угрозы успеют существенно сказаться на их деятельности. Неожиданные радикальные изменения внешней среды, характерные для современных условий, непривычны, наступают внезапно и сопровождаются непредсказуемыми результатами. Системы планирования и управления не могут приспособливаться к таким резким переменам и своевременно на них реагировать. В таких условиях главная задача состоит в том, чтобы перейти к управлению на основе стратегического предвидения изменений. При этом осуществляется развернутый стратегический анализ, где особое внимание уделяется инновациям в технике и технологической сфере, условиям макроэкономического развития, а также социально-демографическим факторам.

Таким образом, перед организациями АПК назрела задача трансформации действующей системы управления в совершенно новую систему управления, которая должна стать залогом их выживания и процветания в существующих условиях, как на современном этапе, так и в будущем. Внешние условия, в которых работают предприятия АПК, требуют выбора и построения системы стратегического управления, содержащей в своей основе стратегическое видение и стратегическое реагирование, позволяющее обеспечить стратегическое управление в реальном масштабе времени.

#### Литература

1. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – Москва: КНОРУС, 2012. □ 496 с.
2. Гусаков, В.Г. Развитие системы управления в АПК Беларуси / В.Г. Гусаков // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі: серыя аграрных навук. – 2011. □ № 4. □ С. 5-13.