

УДК 338.26.015:636.2.034

## ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА

*Кутаев Ю. А.*

*Белгородский государственный аграрный университет имени В. Я. Горина, Белгород, Российская Федерация*  
*E-mail: KutaevYA@bsaa.edu.ru*

Сложность организационно-экономических отношений, происходящих в агропромышленном комплексе, обуславливает необходимость разработки методологических основ создания стратегии развития отдельных отраслей АПК. Анализ показал, что фундаментальные подходы к пониманию процедуры разработки стратегии основаны на положениях, изложенных в трудах Г. Минцберга, К. Эндрюса, М. Портера. Развитие теории и практики позволило сформировать представление о стратегическом управлении как о совокупности бизнес-процессов. С учетом отраслевой специфики агропромышленного производства в отрасли молочного скотоводства процедура разработки стратегии как процесс включает ряд этапов, которые охватывают стратегический анализ окружения, разработку миссии, приоритетных целей, механизмов реализации стратегии и оценку будущего состояния отрасли. Проведенный анализ позволил сформировать авторский подход к стратегическому планированию в молочном скотоводстве, который определяется как логическая последовательность планирования деятельности отрасли, совокупности хозяйствующих субъектов или отдельных бизнес-единиц. Применительно к анализируемой отрасли процесс разработки стратегии предполагает: определение миссии отрасли под воздействием рабочей среды, выявление стратегических целей, стратегический анализ, включающий оценку внутренней среды, слабых и сильных сторон, разработку альтернативных стратегий и выбор из них оптимальной, реализация стратегии и оценка ее результатов. В зависимости от полученных результатов стратегия может быть принята как эффективная или подвергнуться корректировке.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, стратегия развития, разработка, молочное скотоводство, процессы, этапы.

### ВВЕДЕНИЕ

Непрерывное усложнение внешних и внутренних условий функционирования агропромышленного комплекса и процессов, происходящих в нем, а также неопределенность и отсутствие стабильности в перспективах развития отдельных отраслей АПК требуют рационального механизма управления для реализации стратегических целей. Более того, в усиливающейся конкурентной борьбе возрастает значение эффективной системы стратегического управления, адаптированной к конкретным условиям отрасли, обеспечивающей пропорциональное и эффективное ее развитие на основе использования современных методов организации управления и современных информационных технологий.

Основы стратегического управления и планирования нашли отражение в трудах зарубежных ученых Д. Шендела и К. Дж. Хаттена [21], А. Томпсона и А. Стрикленда [16], Дж. Смита, Д. Арнольда и Б. Биззела [22] и др. [5, 7, 25]. Среди отечественных ученых, внесших существенный вклад в развитие общих основ стратегического планирования, следует выделить В. Барина и В. Харченко [3], Н. И. Аристера и П. Д. Половинкина [1], Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин и Ю. В. Яковец [9] и др. [6, 11, 14, 15]. Однако отсутствие научно обоснованных теоретико-методологических разработок, посвященных вопросам стратегического планирования, учитывающих особенности

функционирования агропромышленного производства и востребованность их со стороны практиков, позволяют утверждать, что тема становления и эффективного развития стратегического планирования применительно к отдельным отраслям АПК в экономической литературе остается малоизученной. Вопросы стратегического планирования развития отраслей АПК недостаточно проработаны и в учебной литературе по управлению предприятиями АПК.

В процессе исследования установлено, что это обусловлено целым рядом обстоятельств. Во-первых, проблемы стратегического управления пока не стали приоритетными в деятельности федеральных и региональных органов управления АПК, поскольку ключевым направлением их развития по-прежнему остаются тактические задачи по обеспечению жизнеспособности аграрных предприятий в существующей агрессивной экономической среде. Во-вторых, проблема развития стратегического подхода к управлению в АПК в условиях трансформационной экономики не вызывает интереса у ученых-экономистов. Поэтому в практике функционирования отраслей АПК формирование научно обоснованной методологии разработки стратегий развития носит фрагментарный характер.

Все это вызывает острую необходимость активизации исследований по стратегическому подходу к развитию отраслей, отвечающему потребностям современного АПК. В настоящее время научного осмысления требуют вопросы сущности и содержания стратегического управления, в частности стратегии развития с общеметодологических позиций, принципы формирования стратегического планирования, стратегического учета, стратегического анализа и контролинга, присущие отраслям АПК.

Исходя из вышеизложенного, цель исследования заключается в обосновании методологических подходов к разработке стратегии развития молочного скотоводства как специфической подотрасли агропромышленного комплекса.

## **ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ**

Многообразие принципов, которые должны быть соблюдены при разработке стратегии, определяет специфику непосредственно процедуры разработки стратегии отдельной экономической системы на всех уровнях. Данный вопрос можно отнести к числу наиболее сложных в силу того, что категория «стратегия» весьма многопланова, и каждая отдельно взятая отрасль, как уже упоминалось ранее, обладает определенной спецификой функционирования.

В связи с этим остро встает вопрос варианта разработки перечня альтернативных стратегий. Классический подход к разработке стратегий предполагает комбинирование традиционных, сложившихся в экономической науке школ. Это косвенно позволяет сделать вывод о том, что вопрос разработки стратегии является крайне актуальным, однако единого способа или приема разработки стратегии все еще не существует.

Так, Г. Минцберг выделяет десять точек зрения на построение стратегии (школы стратегии), которые отражают эволюцию подхода к пониманию процедуры разработки стратегии развития экономического субъекта. Вместе с тем автор отмечает «тот факт, что

только 10 % сформулированных стратегий действительно реализуются на практике» [12].

Наряду с Г. Минцбергом стоит выделить Гарвардскую школу бизнеса, в рамках которой было разработано значительное количество подходов к пониманию процедуры формирования стратегии. В частности, К. Эндрюс развивая идеи А. Чандлера в своей монографии «Концепция корпоративной стратегии», заложил основу для разработки метода SWOT-анализа как инструмента, позволяющего оценить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды [20].

Майкл Портер считал, что для разработки стратегии развития необходимо:

- выявление оптимальной позиции на рынке, исходя из пяти сил конкуренции;
- разработка прогноза будущего состояния объекта управления (отрасли);
- разработка стратегии и комплекса мероприятий, направленных на достижение наиболее выгодной позиции объекта исследования на рынке [24]

Однако в современной теории и практике все большее распространение получил подход разработки стратегии развития как процедуры бизнес-процесса. Данное понимание базируется на том факте, что любой экономический субъект реализует целый ряд бизнес-процессов, которые в совокупности и составляют непосредственно его деятельность. Вся совокупность таких бизнес-процессов можно объединить в три группы:

- процессы, направленные на эффективное использование располагаемого ресурсного потенциала объекта управления;
- процессы, направленные на развитие потенциала экономического субъекта;
- процессы, способствующие развитию воспроизводственной базы экономического субъекта.

Таким образом, процедура разработки стратегии должна основываться на предварительном исследовании направлений развития экономического субъекта, что позволит разработать общий вектор частных стратегий развития.

Стратегическое развитие сельского хозяйства как специфического объекта стратегического планирования имеет некоторые особенности, которые предполагают разработку комплексных стратегий с учетом комплексного достижения всей совокупности целей всех бенефициаров согласно сложившейся в отрасли иерархии.

Эту особенность подчёркивает также Банникова Н. В., утверждая, что «стратегические планы сельхозтоваропроизводителей должны учитывать перспективы развития своих партнеров по продовольственной цепочке» [2]. Данный подход предполагает разработку единой комплексной стратегии развития агропродовольственного сектора на всех уровнях управления в рамках комплексной стратегии развития агропромышленного комплекса страны. Следовательно, для достижения пропорционального роста отрасли необходимо учитывать единые целевые ориентиры деятельности всех экономических субъектов комплекса.

С позиции проблемно-ориентированного подхода разработка стратегий развития отраслей агропромышленного комплекса имеет ряд особенностей. К таковым следует относить:

- высокая гибкость стратегий развития экономических объектов, обусловленная различиями в природно-климатических условиях;

- низкая экономическая мобильность, связанная с длительным производственным циклом в отрасли и иммобильностью главного средства производства – земли;
- специфичность отдельных отраслевых закономерностей требует особого подхода при формировании альтернативных стратегий;
- невозможность применения единого универсального способа разработки стратегии развития, связанная с многоукладностью аграрной экономики и многообразием организационно-правовых форм сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- согласованность интересов участников продуктовой цепочки при разработке стратегии развития отрасли;
- приоритетность разработки стратегии материально-технической базы отрасли, обусловленная сравнительно невысоким уровнем развития производительных сил в отрасли;
- приоритетность разработки стратегии лидерства по издержкам над маркетинговыми стратегиями, связанная со стандартизацией производимой в отрасли продукции;
- необходимость разработки паритетных стратегий социального развития сельских территорий в рамках единой социально-экономической стратегии развития отрасли.

Характерные особенности процедуры разработки стратегии развития в АПК подчеркивает также Козлова Л. В., которая для стратегического планирования в отрасли предлагает использовать специальную, адаптированную к вышеперечисленным особенностям методiku формирования стратегии развития. По мнению автора, разработке стратегии должен предшествовать анализ внешней и внутренней среды функционирования хозяйствующего субъекта, а также конкурентных позиций предприятия. Для этого рекомендован ряд качественных методик, таких как SWOT–анализ, PEST–анализ, SNW–анализ. Проведенное исследование позволит конкретизировать стратегические цели предприятия и разработать функциональные стратегии развития по отдельным сферам деятельности организации [8].

Лукиянов А. Н., Миненко А. В. и Урбах А. А. считают, что в аграрном секторе экономики может быть применен классический алгоритм разработки стратегии:

- стратегический анализ, обеспечивающий выявление главных проблем и вызовов, которые стоят перед АПК;
- формализация концепции стратегии развития экономического субъекта в АПК, включающая задачи стратегии, этапы ее реализации, направления и программные мероприятия и средства экономического маневра, обеспечивающие гибкость разрабатываемой стратегии;
- социально-экономическое прогнозирование регионального АПК, предполагающее оценку тенденций и приоритетов развития;
- разработка механизмов сценарной реализации разрабатываемой стратегии [10].

Обосновывая инструментарий для формирования стратегических планов предприятий агропромышленного комплекса, Шевченко М. Н. предлагает в процедуре разработки стратегии выделять 4 последовательных этапа:

- 1) анализ и диагностика рынка, на котором работают предприятия АПК, его конкурентов и т. д.;

## **ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К РАЗРАБОТКЕ...**

2) формализация целей и построение иерархии задач разрабатываемой стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла агропромышленной организации;

3) обоснование приоритетных стратегических направлений развития экономического субъекта в АПК;

4) непосредственно разработка стратегии [19].

Таким образом, по нашему мнению, процесс разработки стратегии развития в агропромышленном производстве следует рассматривать как специфический вид деятельности, учитывающий отраслевые особенности и направленный на прогнозирование будущего состояния агропродовольственного сектора в долгосрочной перспективе.

Молочное скотоводство является специфической подотраслью агропромышленного производства, имеющей ряд характерных особенностей, рассмотренных ранее. Поэтому стратегическое планирование в отрасли молочного скотоводства имеет особые черты и включает в себя ряд последовательных этапов, реализация которых предполагает достижение поставленной цели.

В частности, Х. Стейнфельд и С. Мак, в рамках разрабатываемой Отделом животноводства и здоровья ФАО методологии планирования в животноводческом секторе предлагают рассматривать разработку стратегии скотоводства как логическую последовательность действий, состоящую из трех этапов:

– аналитический этап, который сводится к анализу текущего состояния отрасли и ее эффективности, оценке потенциальных возможностей и существующих ограничений;

– этап разработки, который предполагает непосредственно формализацию элементов стратегии, возможные варианты и направления развития отрасли, позволяющие преодолеть выявленные ограничения;

– оценочный этап, предусматривающий оценку вероятного состояния отрасли в результате воздействия разработанной стратегии и ее вариантов [23].

Однако данный подход не дает возможности четко структурировать и формализовать процесс стратегического планирования молочного скотоводства как процесс моделирования будущего состояния отрасли.

С этой точки зрения процесс стратегического планирования следует рассматривать как последовательность следующих этапов:

1) целеполагание как определение приоритетной стратегической цели и разработка перечня задач, решение которых позволит достигнуть поставленной цели;

2) анализ состояния отрасли, включающий в себя как оценку современного состояния, так и формирование каталога потенциальных перспектив и угроз;

3) разработка стратегии как четкого алгоритма последовательных программно-целевых мероприятий, реализация которых позволит достигнуть поставленной цели;

4) разработка механизмов реализации разработанной стратегии с учетом специфики отраслевых и региональных особенностей;

5) разработка перечня целевых индикаторов (показателей) будущего состояния отрасли и механизма контроля за их достижением.

Рассматривая особенности стратегического управления на предприятиях молочной направленности, Усова А. А. предлагает осуществлять разработку стратегии развития молочного скотоводства в следующем порядке:

1. Анализ теоретических элементов стратегического управления.
2. Генерация приоритетной цели деятельности предприятия. В качестве таковой автор предлагает рассматривать:
  - а) повышение качества производимой продукции;
  - б) создание условий для эффективного решения кадровой проблемы в отрасли;
  - в) обеспечение конкурентного преимущества предприятия на рынке молока;
3. Формирование взаимосвязанного перечня стратегических целей, например, стабильный рост прибыли, обеспечение бесперебойности производственного процесса и т. д.;
4. Разработка ряда стратегий для молокопроизводящего предприятия:
  - разработка базовой стратегии;
  - разработка конкурентной стратегии;
  - разработка адаптационных стратегий.
5. Постановка стратегических задач, которые могут быть направлены на решение технологических, инженерно-технических и экономических проблем.
6. Разработка комплекса программ, направленных на достижение стратегических задач [17].

Грекова Н. С. и Аджайи О. Е. считают, что преодоление сложившихся негативных тенденций в отрасли молочного скотоводства невозможно без разработки стратегии развития и предполагают процедуру разработки стратегии реализовывать в следующей последовательности:

- оценка сложившейся в отрасли стратегии;
- разработка системы стратегических планов, обеспечивающих реализацию базовой стратегии;
- оценка степени потенциального противодействия возмущениям внешней среды;
- выбор стратегических альтернатив [4].

В рамках разработки концепции региональной стратегии развития молочно-сырьевого подкомплекса Чирковым Е. П. и Храменковой А. О. предлагается выделять в модели процесса разработки и реализации стратегии развития молочного скотоводства следующие этапы:

- обоснование направлений развития и целеполагание в молочном скотоводстве региона;
- системный мониторинг и непрерывный анализ эффективности развития молочно-сырьевого подкомплекса региона;
- непосредственно формирование стратегии развития стратегии развития молочного скотоводства в регионе;
- определение направлений реализации стратегии развития молочного скотоводства региона (разработка локальных программ развития) [18].

Обосновывая стратегию инновационного развития отрасли в России, Нечаев В., Артемова Е. и Фетисов С. предлагают рассматривать процесс разработки стратегии молочного скотоводства в следующей последовательности:

- формализация приоритетной цели, которая предполагает наращивание конкурентных преимуществ отрасли условия для расширенного воспроизводства;

## ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К РАЗРАБОТКЕ...

- постановка стратегических задач, к которым относят построение инновационной инфраструктуры в отрасли, обеспечение продовольственной безопасности и наращивание экспортного потенциала молочного скотоводства;
- выявление факторов, оказывающих влияние на отрасль молочного скотоводства, а именно мировая конъюнктура, низкая эффективность отрасли и т. д.;
- построение системы принципов стратегии развития скотоводства, основанной на базовых подходах к стратегическому планированию;
- разработка направлений, обеспечивающих реализацию основных функций стратегии развития молочного скотоводства;
- формирование комплексной системы показателей, достижение которых предполагается в рамках разрабатываемой стратегии;
- обоснование эффективных механизмов реализации разрабатываемой стратегии;
- подбор перечня инструментария, необходимого для реализации стратегии [13].

На основе проведенного исследования теоретических положений разработки стратегии отрасли молочного скотоводства нам представляется, что процесс стратегического планирования ее развития схематически может быть представлен как логическая последовательность этапов планирования деятельности отрасли, совокупности хозяйствующих субъектов, отдельных бизнес-единиц (рис. 1).

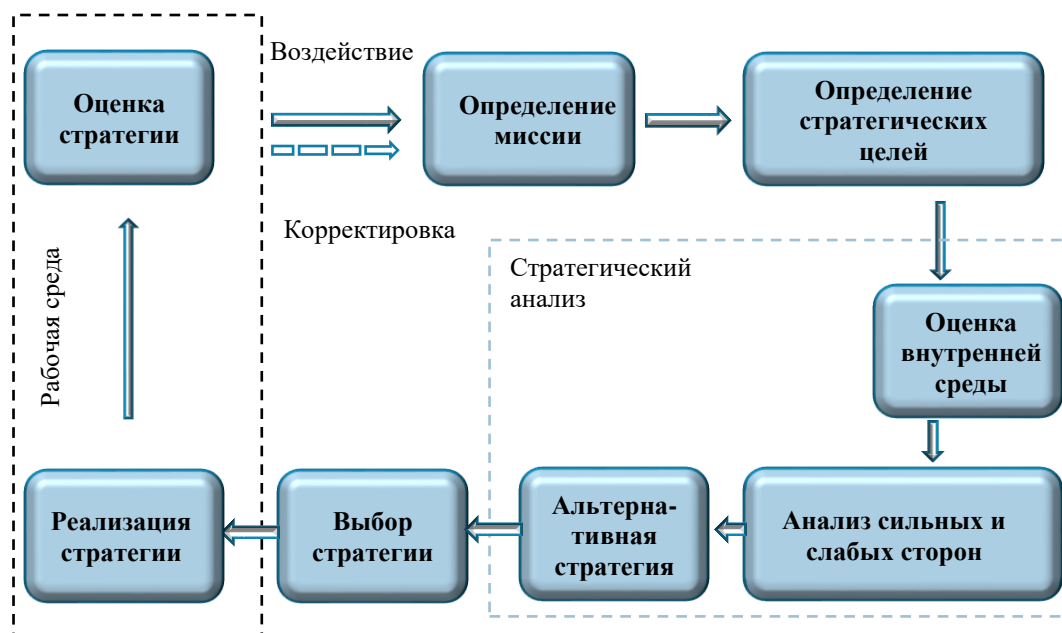


Рисунок 1. Процесс стратегического планирования развития отрасли молочного скотоводства

Источник: построено автором.

На первом этапе процесса стратегического планирования развития молочного скотоводства под влиянием условий рабочей среды происходит формулирование миссии

отрасли, холдинга или отдельного предприятия. Исходя из миссии экономического субъекта, разрабатывается перечень приоритетных стратегических целей. В процессе стратегического анализа проводится оценка степени и направленности воздействия факторов внешней макро– или микросреды (в зависимости от уровня стратегии), внутренней среды предприятия, анализ сильных и слабых сторон объекта стратегического планирования и разработка альтернативных стратегий развития. После завершения стратегического анализа происходит выбор приоритетной стратегии развития, которая и реализуется непосредственно в условиях рабочей среды.

Важным заключительным этапом стратегического планирования является оценка стратегии и ее соответствие условиям рабочей среды. В случае необходимости или несоответствия разработанной стратегии условиям рабочей среды производится корректировка избранной стратегии, и процедура стратегического планирования повторяется.

## **ВЫВОДЫ**

Таким образом, можно утверждать, что эволюция представления о стратегическом управлении позволяет рассматривать разработку стратегии как совокупность согласованных бизнес–процессов. Данная процедура в агропромышленном производстве имеет определенную специфику, обусловленную рядом природно-биологических и организационно-экономических особенностей. Применительно к подотрасли молочного скотоводства, по нашему мнению, процесс разработки стратегии должен реализовываться в соответствии с разработанным алгоритмом, включающим стратегическое целеполагание, стратегический анализ, разработку альтернативных стратегий и выбор из них оптимальной.

## **Список литературы**

1. Аристер Н. И., Половинкин П. Д. Основы корпоративной стратегии и современного стратегического анализа // Стратегия инновационных преобразований экономики России в посткризисный период: материалы науч. конф. Москва: Изд–во РАГС. 2010. С. 35–45.
2. Банникова Н. В. Особенности стратегического планирования в аграрном секторе экономики // Современная конкуренция. 2007. № 6. С. 94–100.
3. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент. М.: НИЦ ИНФРА–М, 2018. 237 с.
4. Грекова С. Аджайи О. Е. Формирование стратегии молочного скотоводства в современных условиях // Сборник научных трудов, посвященный 85–летию Мичуринского государственного аграрного университета. Мичуринск. 2016. С. 56–59.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.
6. Клейнер Г. Б. Экономика должна быть гармоничной! // Журнал объединения контроллеров. Контроллинг. 2008. № 27. С. 3–9.
7. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 330 с.
8. Козлова Л. В. Разработка стратегии развития сельхозпредприятия: методические аспекты // Экономика сельского хозяйства. 2006. № 4. С. 819.
9. Кузык Б. Н., Яковец Ю. В. Россия – 2050: стратегия инновационного прорыва. М.: Изд–во: Экономика, 2005. 624 с.
10. Лукьянов А. Н., Миненко А. В., Урбах А. А. Методические аспекты формирования стратегии развития АПК муниципального района // Никоновские чтения. 2011. № 16. С. 354–355.
11. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия. М.: Изд–во Экзамен, 2005. 288 с.



## **ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К РАЗРАБОТКЕ...**

12. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпед Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
13. Нечаев В. И., Артемова Е. И., Фетисов С. Д. Разработка направлений инновационного развития животноводства // Экономика сельского хозяйства России. 2009. № 12. С. 38–48.
14. Полушкин О. А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. М.: ВЗФЭИ, 2017. 140 с.
15. Терновых К., Нечаев Н. Государство в системе современных аграрных отношений // Международный сельскохозяйственный журнал. 2006. № 2. С. 18–21.
16. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
17. Усова А. А. Особенности стратегического управления на агропредприятиях молочной специализации АПК // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 1. С. 227.
18. Храменкова А. О., Чирков Е. П. Стратегия развития молочного скотоводства Брянской области, обеспечивающая эффективное использование ресурса труда // Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. 2020. № 5 (81). С. 43–53.
19. Шевченко М. Н. Теоретические аспекты разработки стратегического плана на предприятиях АПК // Менеджер. 2017. № 2 (80). С. 214–219.
20. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones–Irwin: Homewood, IL, 1971.
21. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, 1972.
22. Smith Garry D., Arnold Danny R., Bizzel Bobby G. Business Strategy and Policy. Boston: Houghton, 1988.
23. Steinfeld H., Mack S. Animal Production and Health Division, FAO, Rome, Italy. Mack, H. Steinfeld, 1995. P. 84–85.
24. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free press: N. Y. 1980.
25. Whittington R. What is Strategy and Does it Matter? Thompson Learning. London, 2001. P. 39.

*Статья поступила в редакцию 30.06.2021*