



Тихонов А.А. ————— ■

ВЫБОР МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: в статье характеризуется соответствие моделей стратегического управления развитием сельскохозяйственного предприятия уровню предсказуемости изменений внешней среды. Представлен алгоритм выбора модели стратегического управления развитием сельскохозяйственных предприятий. Актуализируется необходимость обоснования конкретных моделей управления исходя из специфики деятельности, возможностей и приоритетов развития конкретного сельскохозяйственного предприятия в условиях влияния динамичной внешней среды.

Ключевые слова: стратегическое управление развитием, стратегия развития, сельскохозяйственное предприятие, модель, внешняя среда, стратегические решения, системный подход.

Review: The article includes characteristics of the strategic management models for the development of agricultural enterprises with the provided predictability level for the outer environment changes. The author provides an algorithm for the choice of strategic management of agricultural enterprise development. The author points out the topicality of providing grounds for specific management models, taking into account specific features of activities, abilities and priorities of an agricultural enterprise within the conditions of outer influences. After the study the author comes to a conclusion that the strategic management should be implemented via the system of strategic models. Due to the variety of vectors and characteristics of outer environment and individual specific features of market subjects, there is no such thing as a progressive or an outdated strategic management model. The further development of social relations and management science may produce new models, which shall be applicable for problems solving in different conditions. The statement of inapplicability of some existing strategic management models may be due only to a simplified vision of outer environment parameters, which may change under the influence of the same factors in the same way in all of the economic spheres.

Keywords: strategic development management, development strategy, agricultural enterprise, model, outer environment, strategic decisions, systemic approach, outer factors, characteristics of an organization, changes in the environment.

Введение

Существующие системы управления современными сельскохозяйственными предприятиями России все еще во многом основаны на применении нерыночных моделей управления, которые не всегда в состоянии эффективно снимать негативные эффекты и разрешать проблемы, сопровождающие деятельность предприятия в рыночной экономике. Данная ситуация требует концептуального пересмотра структурных, содержательных и информационных моделей систем управления, построенной на использовании инновационных технологий, инновационных методов и механизмов управления, современных методов разработки управленческих решений.

Любая социально-экономическая система имеет две движущих силы: желание выжить, сохранить себя, иметь определенную стабильность и желание самосовершенствоваться и развиваться. Как отмечает, С. Ашмарина, главной задачей любой управленческой модели является создание или адаптация к отечественной практике систем управления изменениями с учетом универсальности базовых принципов и законов развития современных организаций¹. Особая роль систем управления определяется в их влиянии на постоянство функционирования и обеспечения экономического, технологического, социального, экологического и других видов развития предприятий как первичных звеньев аграрного бизнеса.

Следует обратить внимание, что базовые принципы развития сейчас также трансформируются. Направления этой трансформации сформулированы в работе ведущих ученых, в частности, Х. Виссема. Он указывает, что

на изменение старой парадигмы «Сначала сохранение, потом — развитие», пришла новая парадигма «Сохранения через развитие». Следовательно, если постоянно заниматься самосохранением, не обращая внимание на окружающую среду и полагаться только на собственное субъективное восприятие, может состояться саморазрушение социально-экономической системы².

Управление развитием предприятия должно опираться, прежде всего, на знание о природе развития и учитывать его характеристики. Это побуждает к глубокой проработке моделей и технологий развития в составе ключевых стратегических заданий предприятий, решение которых служит гарантией их собственного развития. Отмеченные задания приобретают для современного сельскохозяйственных предприятий стратегическое значение с учетом реальных условий деятельности в рыночной среде.

Характеристика моделей стратегического управления развитием

Модель стратегического управления развитием сельскохозяйственного предприятия является эталоном системных управленческих действий, направленных на достижение определенных целей средствами, которые отвечают определенным принципиальным подходам и формам их проявления. Каждая модель имеет свою область эффективного применения, которая определяется потребностями и условиями среды, внутренними управленческими возможностями и стратегическими приоритетами объекта управления. Внутреннее содержание и архитектура модели определяют форму стратегии и механизм ее реализации.

Адекватный выбор модели стратегического управления обеспечивает обоснование

¹ Ашмарина С. А. Управление изменениями: [учебное пособие] / С. А. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. — М.: Рид Групп, 2011. — С. 5

² Масленникова Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленникова. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. — С. 6.

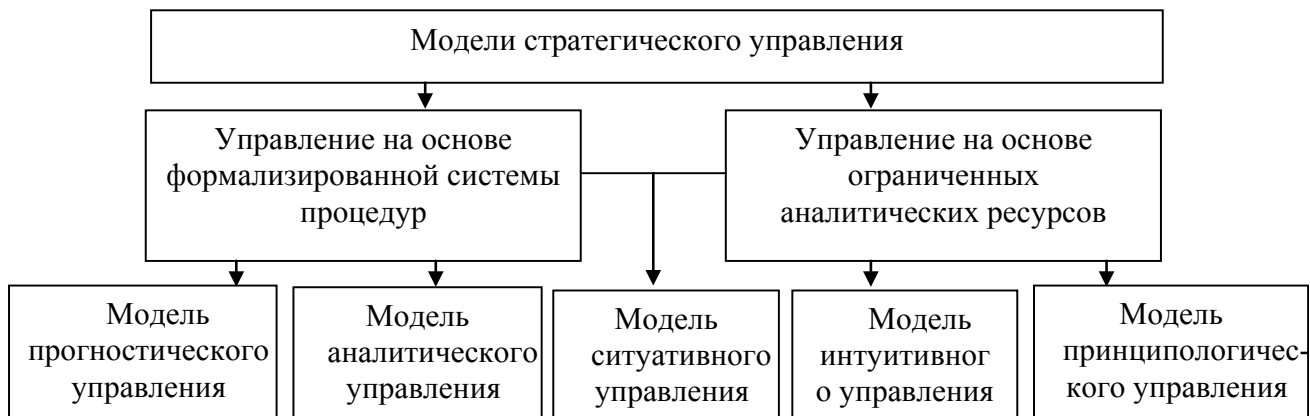


Рис. 1. Модели стратегического управления

стратегии, форма которой отвечает характеру внешней среды и аналитико-информационными и прогностическими возможностям объекта управления. Необходимой предпосылкой такого выбора является методологическая идентификация моделей (рис. 1)^{1 2 3}.

Модели стратегического управления на основе формализованной системы процедур отличаются четкостью регламентации и последовательностью действий, направленных на формирование и реализацию стратегии. В свою очередь регламентация обуславливает конкретизацию аналитических, плановых и контролирующих процедур. Это касается даже формирования целевых характеристик развития организации, которые должны быть представлены преимущественно в количественном измерении. Большое значение уделяется прогнозам, как количественным, так и сценарным. Последние преследуют цель предусмотреть возможные варианты развития

событий и подготовить организацию к соответствующим, планомерно определенным действиям. В результате модели стратегического управления на основе формализованной системы процедур реализуются в условиях многовариантности возможных стратегических решений, которые в дальнейшем оцениваются и на основе лучших вариантов формируется стратегия организации. После этого она «операционализируется», т. е. определяет характер операционной деятельности предприятия, его тактических и оперативных действий:

- устанавливается ряд иерархий с разными временными перспективами;
- создается система планов;
- разрабатываются мероприятия по реализации планов.

Значительное внимание уделяется стратегическому контролю, основной задачей которого является оценка выполнения стратегии и пересмотр целесообразности ее продолжения.

Модель ситуативного управления.

Занимает промежуточное место между формализованными и аналитико-ограничительными моделями. Это значит, что согласно данной модели, руководство предприятий вынуждено принимать стратегические решения в условиях противоречивой и несистемной информации об изменениях среды. Модель предусматривает ограниченную возможность предвидения изменений во внешней среде

¹ Исаев Д. В. Современные модели стратегического управления, АССАГосударственный университет — Высшая школа экономики Финансовая газета, 2008.— № 32 (868).— с. 14–15.

² Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модель развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья.— 2004.— № 56.— Т. 1.— С. 100–107.

³ Круглов М. М. Стратегическое управление компаний.— М.: Рус. деловая лит., 1998.— 768 с.

организации, потому количественная конкретизация стратегии видится нецелесообразной. Задача адаптации к будущим изменениям осуществляется в режиме текущего выбора пригодных для применения в конкретных условиях среды средств управления, которые заблаговременно были разработаны и, если это возможно, проверены на практике. Модель формируются по блочному принципу, который обуславливает ее быструю трансформативность.

Данная модель управления предусматривает применение стандартизированных базовых подходов в управлении в соответствии с изменяемыми условиями среды. Она отрицает целесообразность оригинальных стратегических решений ввиду их высокой рискованности и чрезмерной затратоемкости процесса разработки и реализации. Модель ситуативного управления предусматривает использование ограниченного количества эффективных стратегий. Это так называемые «ключевые стратегии», которые могут принести желательные результаты.

Организация, которая придерживается модели ситуативного управления, должна строить свою деятельность. Управленческие решения должны быть адекватны характеру и силе влияния внешних факторов. На ранних стадиях появления признаков угроз, когда информация недостаточно определена, следует применять мероприятия общего характера, направленные на сохранение стратегической гибкости. Заблаговременное наращивание запаса гибкости позволит нейтрализовать угрозу или использовать возможности на ранней стадии и сделать это организовано. Реакция организации должна быть упреждающей, точной и быстрой.

Модели стратегического управления на основе ограниченных аналитико-прогностических ресурсов применяются в среде с высоким уровнем динамизма изменений внешней ор-

ганизационной среды или при ограниченных аналитико-прогностических возможностях организации.

Таким образом, существует, по меньшей мере, пять принципиально отличающихся моделей стратегического управления, каждая из которых имеет приоритет использования при определенном уровне предсказуемости изменений во внешней среде сельскохозяйственного предприятия.

Влияние внешней среды на выбор модели стратегического управления

Всем понятно, что развитие стратегического управления сельскохозяйственного предприятия связано с изменениями внешней среды. По мере того, как внешнее окружение становится все менее прогнозируемым, сельскохозяйственные предприятия вынуждены разрабатывать все менее формализованные системы стратегического управления. Каждая из них имеет неопровержимые преимущества и недостатки в соответствии с определенными обстоятельствами применения. Для того, чтобы добиться успеха, творчески использовать имеющиеся модели, следует в полной мере понять, когда, как и при каких обстоятельствах использовать те или иные средства, приемы, методы, подходы, механизмы. И, что важнее всего, модели стратегического управления необходимо оценивать по уровню их пригодности для конкретных условий конкретного сельскохозяйственного предприятия, а не по степени их новизны, современности, популярности.

В современных условиях сложность общественно-экономических отношений превысила уровень понимания тех, кто отвечает за руководство организациями, а масштабы и сложность деятельности некоторых субъектов уже превысили все возможности управляющих.

Разрешение конфликта между особенностями среды и возможностями ее субъектов лежит в плоскости применения идеи «гра-

нической рациональности», предложенной лауреатом Нобелевской премии Г. Саймоном. Ее суть в необходимости уменьшения степени сложности системы управления, если это обусловлено ограниченными возможностями субъекта рынка. Однако этот подход не означает, что сложным задачам должны отвечать упрощенные решения. При условиях отсутствия способности к осложнениям систем управления до уровня, который отвечает условиям среды, необходимо упростить стратегическое положение организации, оставив нестабильные сферы деятельности (например, вывести их в аутсорсинг).

Идея ограниченной рациональности имеет и обратный аспект ее приложения. Для субъектов рынка, которые действуют в менее сложной среде с относительно стабильными, или предсказуемыми параметрами, применение сложных систем управления является нецелесообразным, а с экономической точки зрения и неэффективным. Причем речь идет не только о выборе модели стратегического управления, определения целесообразности применения которой связано со многими факторами, но и о глубине и уровне детализации управленческих подсистем каждой модели.

В небольшой организации с ограниченными возможностями «слабые сигналы» из нестабильной среды, скорее всего, будут квалифицироваться благодаря предпринимательским способностям владельцам, а процедура принятия управленческих решений не будет длительной.

Общепринятой считается точка зрения, что основной задачей стратегического подхода является адаптация деятельности субъектов рынка к динамическим изменениям внешней среды. Само возникновение стратегического подхода в управлении обоснованно связывается с появлением признаков непредвиденности факторов внешней среды и нарушением выверенных тенденций развития. Предметом дискуссии считается уровень целесообразности адаптации к условиям среды, поскольку получение сверхрезультатов в современных условиях возможно лишь при обстоятельствах, когда субъект рынка предложит и реализует собственный оригинальный подход к решению сложной стратегической задачи в отличие от адаптивного поведения большинства конкурентов в условиях изменения характера внешней среды в соответствии с интересами субъекта. При этом конкурен-

ТАБЛИЦА 1

Соответствие моделей стратегического управления уровню предсказуемости изменений внешней среды сельскохозяйственного предприятия

Предсказуемость изменений внешней среды	Модели стратегического управления				
	Управление на основе формализованной системы процедур		Модель ситуативного управления	Управление на основе ограниченных аналитических ресурсов	
	Модель прогностического управления	Модель аналитического управления		Модель интуитивного управления	Модель принципологического управления
Высокая	рекомендована	рекомендована	допустима	недопустима	недопустима
Средняя	допустима	допустима	рекомендована	приемлема	приемлема
Низкая	недопустима	недопустима	приемлема	рекомендована	рекомендована

ты не должны успеть среагировать на такие изменения.

Однако следует подчеркнуть, что неопровержимая адаптация к внешним факторам может иметь катастрофические последствия для самого субъекта, который намеревается достичь стратегических целей средствами изменения стратегии поведения на рынке. Модель стратегического управления организации должна отвечать характеру изменений внешней среды и возможностям самой организации познавать и осознавать содержание данных изменений. В качестве обобщающей характеристики этих условий выступает способность организации предусматривать, а значит, и понимать причины изменений, которые происходят в среде. Именно поэтому модель стратегического управления должна быть адекватной определенному уровню прогнозирования организацией будущих изменений в ее внешней среде (табл. 1).

Следует отметить, что не может существовать жесткой согласованности между уровнем предсказуемости изменений внешней среды организации и конкретной моделью стратегического управления. Это обусловлено следующим:

- признаки реального уровня предсказуемости не являются четко детерминированными, их пределы носят условный характер;
- при выборе модели стратегического управления каждая организация учитывает собственные возможности и представления о рациональных формах управления.

Процедура выбора модели стратегического управления сельскохозяйственным предприятием

Практика показывает, что стратегия реализуется лишь в обстоятельствах, когда члены организации в своем большинстве воспринимают ее содержание и действуют с убеждением

правильно избранного пути. Поэтому определенное соответствие моделей стратегического управления уровню предсказуемости изменений внешней среды сельскохозяйственного предприятия имеет рекомендательный характер, выбор должен осуществляться с позиции субъективной рациональности.

Примером успешной реализации стратегий развития сельскохозяйственных предприятий в России, их адаптации к условиям внешней среды может служить агрохолдинг «Мираторг», который при поддержке Внешэкономбанка в Брянской области реализует самый большой инвестиционный проект, предусматривающий вертикально интегрированный процесс производства мяса говядины «от поля до прилавка». Проект предусматривает строительство комплекса для откорма 250 тыс. голов и производства говядины в объеме 48 тыс. тонн в год. Стоимость проекта оценивается в 24 млрд. рублей в т. ч. на закупку 90 тысяч телок и 3 тысячи быков абердин-ангусской и герефордской пород в Австралии и США). В рамках данного проекта в 2011 г. построено 14 ферм. В процессе реализации проекта до 2014 г. будет введено в оборот 165 тыс. га земель сельхозназначения, в том числе 75 тыс. га пашни. Также планируется трудоустроить более двух тысяч человек. В Республике Мордовия агрохолдинг «Мордовзерноресурс» строит шесть комплексов по откорму бычков мясных пород на 5 тыс. голов каждый со среднегодовым объёмом производства около 11 тыс. тонн говядины. По оценкам экспертов вновь реализуемые проекты АХ «Мираторг», ООО «Албиф», ООО «Центр генетики Ангус», АХ Мордовзерноресурс», ООО «Верхневолжский животноводческий комплекс» и др. в случае поддержки государства через 10 лет обеспечат 10% отечественного рынка говядины¹.

¹ Мирошников С. А. Отечественное производство говядины: Доклад.— 2012.— 21 с.

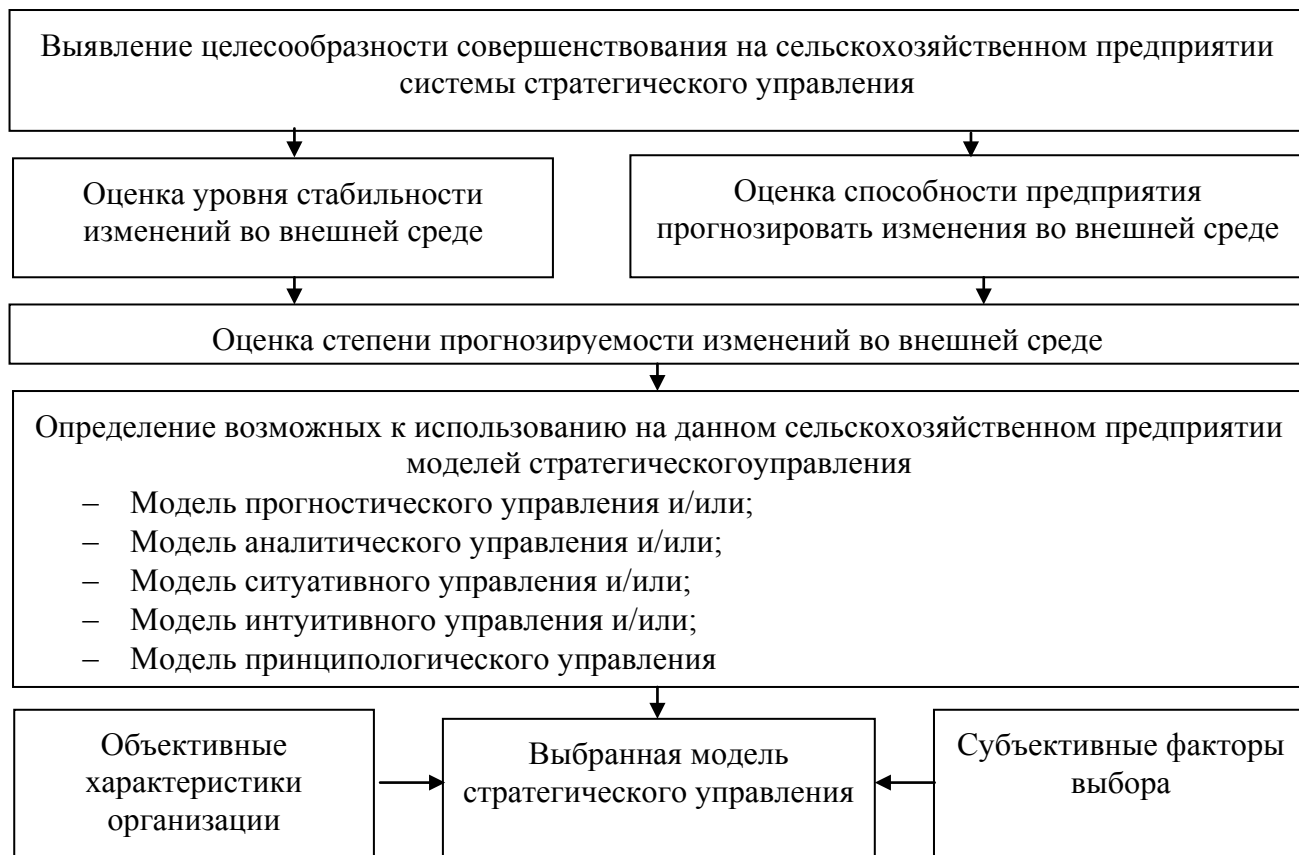


Рис. 2. Выбор модели стратегического управления сельскохозяйственным предприятием

Следующим примером успешной реализации стратегического потенциала сельскохозяйственных предприятий России может быть проект «Калмыцкая говядина — продовольственная марка России» — совмещение выращивания калмыцкой породы крупного рогатого скота на естественных пастбищах с индустриальными аграрными технологиями¹. Суть проекта — индустриализация выращивания крупного рогатого скота с применением современных аграрных технологий и организации высокотехнологичного производства бескостной говядины, отвечающей мировыми стандартами ISO, ХАССП. Степные регионы, имеющие кли-

матическую зону потенциально возможную для тиражирования проекта: Волгоградская, Астраханская, Самарская, Ростовская области, Ставропольский край, Республика Дагестан и др.

Таким образом, модель стратегического управления должна быть пригодной для конкретной организации. Невзирая на значительную амплитуду колебаний степени возможной структуризации, глубины разработки, следовательно, сложности использования, есть модели, которые не будут рациональными для отдельных организаций, особенно при полной форме их приложения.

Так, для небольшой организации вряд ли подойдут модели стратегического управления на основе формализованной системы процедур, которые предусматривают проведение трудоемких и расходных

¹ Битько Т. Н. Как достигнуть окупаемости мясного проекта, используя маркетинговые свойства говядины: Доклад — 2012.— 12 с.

аналитических операций, хотя в определенных условиях стабильности среды такая модель является рекомендованной. Учитывая это уровень нестабильности среды не может рассматриваться как единственный признак выбора модели стратегического управления.

- Пригодность модели стратегического управления для использования конкретной организацией определяется:
- масштабами деятельности и имеющимся ресурсным потенциалом;
- уровнем централизации управления;
- индивидуальными качествами руководства;
- готовностью к кардинальным стратегическим изменениям.

Учет этих факторов позволит максимально индивидуализировать выбор модели и использовать существующие организационные предпосылки для формирования и реализации эффективной стратегии.

Процедура выбора модели стратегического управления, невзирая на свою сложность

и ответственность, в формализованном виде можно представить через простую последовательность действий (рис. 2).

Заключение

Таким образом, стратегическое управление реализуется через систему стратегических моделей. Ввиду многовекторности и разнообразия признаков внешней среды и индивидуальных особенностей субъектов рынка не существуют прогрессивных или устаревших стратегических моделей управления. Дальнейшее развитие общественных отношений и науки об управлении могут продуцировать новые модели, которые будут пригодными для решения новых задач в других условиях. Утверждение непригодности некоторых существующих моделей стратегического управления может быть обусловлено лишь упрощенным видением однообразия параметров внешней среды, которые изменяются под воздействием одинаковых факторов одновременно во всех сферах ведения хозяйства.

Библиография

1. Ашмарина С. А. Управление изменениями: [учебное пособие] / С. А. Ашмарина, Б. Н. Герасимов.— М.: Рид Групп, 2011.— С. 5–6.
2. Битько Т. Н. Как достигнуть окупаемости мясного проекта, используя маркетинговые свойства говядины: Доклад — 2012.— 12 с.
3. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модель развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья.— 2004.— № 56.— Т. 1.— С. 100–107.
4. Исаев Д. В. Современные модели стратегического управления, Государственный

университет-Высшая школа экономики-Финансовая газета, 2008.— № 32 (868).— С. 14–15.

5. Круглов М. М. Стратегическое управление компанией.— М.: Рус. деловая лит., 1998.— 768 с.
6. Масленникова Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленникова.— М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.— 280 с.
7. Мирошников С. А. Отечественное производство говядины: Доклад.— 2012.— 21 с.

References (transliterated)

1. Ashmarina S. A. Upravlenie izmeneniyami: [uchebnoe posobie] / S. A. Ashmarina,

1. B. N. Gerasimov.— M.: Rid Grupp, 2011.— S. 5–6.
2. Bit'ko T. N. Kak dostignut' okupaemosti myasnogo proekta, ispol'zuya marketingovye svoistva govyadiny: Doklad — 2012.— 12 s.
3. Vasilenko V. A. Organizatsionno-tsiklicheskaya i strukturno-funksional'naya model' razvitiya organizatsii / V. A. Vasilenko // Kul'tura narodov Prichernomor'ya.— 2004.— № 56.— T. 1.— S. 100–107.
4. Isaev D. V. Sovremennye modeli strategicheskogo upravleniya, Gosudarstvennyi universitet-Vyssshaya shkola ekonomiki-Finansovaya gazeta, 2008.— № 32 (868).— С. 14–15.
5. Kruglov M. M. Strategicheskoe upravlenie kompaniei.— M.: Rus. delovaya lit., 1998.— 768 s.
6. Maslennikova N. P. Upravlenie razvitiem organizatsii / N. P. Maslennikova.— M.: Tsentr ekonomiki i marketinga, 2002.— 280 s.
7. Miroshnikov S. A. Otechestvennoe proizvodstvo govyadiny: Doklad.— 2012.— 21 s.
8. Miroshnikov S. A. Otechestvennoe proizvodstvo govyadiny: Doklad.— 2012.— 21 s.