

ОТРАСЛЕВЫЕ СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СУБЪЕКТОВ АГРАРНОГО БИЗНЕСА

Ключевые слова: стратегия, отраслевая стратегия, стратегического управления, аграрный бизнес, эффективность.

Keywords: strategy, industry strategy, strategic management, agricultural business, efficiency.

Аннотация: В статье определены методические основы отраслевых стратегий в аграрной сфере, суть которых состоит в выделении научных подходов, определяющих сущность категорий «стратегия», обосновании задач, факторов, направлений и критериев ее формирования. Установлено, что отраслевые стратегии формируются на основе принятия конкретных решений, включающих выбор основного рынка сбыта товаров на основе сегментирования, проведение исследования потребителей путем анкетирования, договорная работа с поставщиками и др.

Summary: The article defines the methodological foundations of industry strategies in the agricultural sector, the essence of which is to identify scientific approaches that determine the essence of the categories of "strategy", substantiation of tasks, factors, directions and criteria for its formation. It is established that industry strategies are formed on the basis of making specific decisions, including the choice of the main market for the sale of goods based on segmentation, conducting consumer research through questionnaires, contractual work with suppliers, etc.

Важное место в системе управления занимают отраслевые стратегии, представляющие собой комплекс действий органов законодательной и исполнительной власти, направленный на развитие базовых отраслей национальной экономики и отраслей государственного управления (регулирования) с целью устойчивого их развития и обеспечения конкурентоспособности, инновационного развития, повышения качества услуг. В контексте их разработки применяются четыре основных подхода [1, 2, 3]:

(1) корпоративный, суть которого заключается в определении логических предписаний об организации самого процесса, представляющийся как линейно-последовательная процедура принятия управленческих решений, которая включает высшее руководство в поиск по использованию нужной и важной информации для генерирования, оценки и выбора путей дальнейшего развития организации;

(2) интеративный, в рамках которого роль высшей администрации определяется как «организатора» процесса, который объединяет в единое целое частные стратегии, генерирующиеся в различных структурных подразделениях;

(3) интуитивный – схож с итеративным планированием за исключением того факта, что «окончательное принятие решения не обеспечивается с такой же степенью целесообразности»;

(4) хаотический – предполагает, что решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, каждый из которых возникает независимо друг от друга.

Несмотря на множество методических подходов к формированию стратегии развития предприятия, все они концептуально схожи и содержат похожий алгоритм, который включает три стадии «анализ – формирование стратегии – оценка эффективности стратегии».

Выполненный нами анализ показал, что для классификации отраслевых стратегий чаще всего в качестве ключевого показателя принимают стадию жизненного цикла (ЖЦ). В ЖЦ любой отрасли присутствуют стадии зарождения, роста, зрелости и спада. В соответствии с данными стадиями можно предложить следующую классификацию: зарождающиеся, развивающиеся, зрелые и переживающие спад отрасли. Организации, находящиеся в этих отраслях, могут производить совершенно разную продукцию, но стадия, в которой находится отрасль, обуславливает некоторую схожесть их стратегий [4, 5, 6].

Изучение практического опыта показало, что одни и те же отрасли в разных странах могут находиться на неодинаковых стадиях ЖЦ в соответствии с текущим состоянием и динамикой регионального рынка. Например, если в США и Японии современное автомобильное производство относится к зрелым отраслям, то в странах Восточной Европы данная отрасль находится в стадии роста. Переходы от одной стадии к другой в процессе жизненного цикла отрасли происходят под воздействием изменения вкусов потребителей, появления и внедрения новых технологий производства и сбыта, развития конкурентной ситуации, появления товаров-заменителей, макроэкономической ситуации.

Стратегии на стадии зарождения отрасли характеризуются тем, что параметры рынка (емкость, структура сегментов, темп роста и др.) могут быть оценены только экспертными методами. Существует неопределенность относительно эффективности отдельных технологий, предпочтений потребителей, возможны сложности в обеспечении сырьем, материалами, комплектующими. Входные барьеры в отрасль на этой стадии относительно низкие, поэтому войти в отраслевой рынок могут как крупные, так и мелкие организации. Изменения в отрасли (инновации) осуществляются динамично, отмечается короткий жизненный цикл

товаров (так как после начала реализации на рынке они часто дорабатываются, совершенствуются).

В данном контексте наиболее эффективными на стадии зарождения стратегиями можно отметить следующие: (а) стратегия разработки и предложения на рынок новых видов товаров или услуг (стратегия инноваций); (б) наступательная стратегия (захват наиболее емкой потребительской ниши, чтобы таким образом использовать эффект масштабов и успешно противодействовать конкурентам); (в) оборонительная стратегия (для защиты своей доли рынка и защиты от конкурентов-имитаторов с помощью патентов, ноу-хау, монопольного положения, ценовой и неценовой конкуренции и т.д.); (г) стратегия формирования фирменной торговой марки (бренда) – это способствует обеспечению престижа, уверенности в соответствующем уровне качества товара; (д) стратегия «снятия сливок» (установление на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка) - это позволяет быстро окупить затраты на НИОКР и развитие рынка; (е) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов; (ж) стратегия расширения глобального спроса (для лидеров отраслевого рынка), которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара – эта стратегия перспективна при наличии большого потенциала роста отрасли [7, 8].

Стадия зарождения проходит очень быстро и переходит в стадию длительного и стабильного роста объемов продаж. Впервые появляются вариации товаров, основной продукт дифференцируется. Технология становится полностью известной и начинается массовое производство. На стадии роста существует 2 варианта отраслевых стратегий:

(1) стратегия лидера рынка, цель которой сохранение (а не максимизация) высокой рыночной доли, предоставляющей определенную власть в отрасли. Лидер не должен ставить целью максимизировать долю рынка. В первую очередь доминирующей компании стоит определить, какой % доли рынка будет обеспечивать стабильное лидерство в сегменте, и рассчитать оптимальную долю рынка – точку, в которой любое увеличение доли будет вести к снижению рентабельности компании;

(2) стратегия нападающего, предусматривающая увеличение доли рынка за счет наиболее слабых игроков; активизация действий лидера рынка в областях, которые для него не являются приоритетными и профильными; использование ошибок и слабых сторон лидера для развития своих преимуществ.

В свою очередь, на стадии зрелости в отрасли резко усиливается конкуренция за долю рынка и значительно усложняется процесс привлечения новых покупателей. Помимо этого, М. Портер отмечает и другие особенности зрелых отраслей: продажа товара опытным

покупателям; повышение значения уровня издержек и сервиса (обслуживания) покупателей; прохождение высшей точки роста численности персонала и производственных мощностей отрасли; значительное и частое изменение методов исследований, производства, маркетинга, распределения и сбыта; трудности в нахождении новых товаров и сфер применения существующих (модифицированных) товаров; усиление международной конкуренции; падение отраслевой прибыли [10].

Исходя из этого, могут быть рекомендованы следующие стратегии: (а) обеспечение прочных долгосрочных отношений с поставщиками и потребителями, базирующиеся на взаимном доверии и обоюдной выгоде; (б) развитие сбытовой сети; (в) поиск новых сегментов рынка, освоение новых географических регионов; (г) оживление развития зрелой отрасли (с помощью новых форм и каналов сбыта, новой оригинальной рекламы, новой ценовой политики, использование помощи правительства, внедрения новых технологий или других новшеств и т. д.); (д) использование низких издержек (например, за счет экономии на масштабе производства, использования дешевого сырья, рабочей силы, высокой эффективности производства) и усиления финансового контроля; (е) стабилизация прибыли (с одновременным снижением расходов на научные исследования, рекламу), имеет краткосрочный характер и полезна для стратегической переориентации [12].

Отрасль на этапе спада имеет следующие характерные черты: спрос снижается; конкуренция ужесточается, усложняются ее формы; в конкурентной борьбе возрастает роль цены и качества; возрастает сложность управления приростом производственных мощностей; усложняется процесс создания товарных инноваций; усиливается международная конкуренция; снижается среднеотраслевая прибыльность и в отрасли увеличивается количество покупок компаний, слияний, вхождений и выходов из отрасли.

На данной стадии могут быть использованы следующие стратегии: (а) поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса (в которых спрос будет стабильным, медленно сокращаться или даже расти); (б) дезинформации конкурентов, способствование их массовому выходу из отрасли, чтобы остаться одной из немногих отраслевых организаций и занять лидирующие позиции; (в) «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов); (г) выхода на международные рынки; (д) сужения номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштабов; (е) внедрения технологических и организационных инноваций, чтобы поднять эффективность производства; (ж) выхода из данной отрасли (распродажа части или всех активов) [9, 11].

В теории и практике управления процесс разработки и реализации отраслевых стратегий разделяется на две стадии (начальная и основная), а

также базируется на стратегических приоритетах, реализация которых основывается на стратегических возможностях, обеспечивая достижение генеральной цели стратегии. При этом определяющим аспектом ее успешности является соблюдение двух требований: (1) основу стратегических приоритетов должны составлять только обоснованные стратегические возможности; (2) каждый из стратегических приоритетов должен быть подкреплён конкурентным преимуществом и необходимой ресурсной базой для его полной реализации.

Таким образом, стратегическое управление в аграрном бизнесе является непрерывным процессом принятия и осуществления конкретных решений, которые обеспечивают на длительную перспективу согласование ресурсного потенциала субъектов с потребностями, возможностями и угрозами внешнего окружения. В современных условиях оценка производственно-экономических и сбытовых возможностей организации позволяет в результате проведения анализа спроса на сельскохозяйственную продукцию и каналов реализации продовольственных товаров осуществить формирование общей политики продвижения аграрной продукции на рынке, а также выработать соответствующую тактику. Постоянный учёт рыночных тенденций в дальнейшем предполагает определение не только возникающих угроз и возможностей, но и разработку ответных шагов и адаптационных действий к текущему положению.

Статья подготовлена при поддержке Гранта Президента Республики Беларусь на 2025 год (распоряжение Президента Республики Беларусь от 27 января 2025 г. № 15рп).

Список использованной литературы

1. Бельский, В. И. Вопросы развития сельского хозяйства Беларуси в контексте тенденций трансграничного рынка агропродовольственной продукции / В. И. Бельский // Вест. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2017. – № 1. – С. 32–41.
2. Василенко, И. А. Формирование стратегии развития предприятия / И. А. Василенко // Научные записки молодых исследователей. – 2023. – №11. – С. 75–84.
3. Грищенко, Т. И. Стратегическое управление в аграрном секторе агропромышленного комплекса (на материалах Курской области): автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Т. И. Грищенко ; КГСХА. – Курск, 2003. – 19 с.
4. Кельчевская, Н. Р. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности: монография / Н. Р. Кельчевская, С. А. Слуккина, И. С. Пельмская и др. – М. : Изд-во «Креативная экономика», 2021. – 212 с.
5. Киреенко, Н. В. Развитие научных основ интеграционного потенциала агропродовольственной сферы Республики Беларусь на основе мирового опыта / Н. В. Киреенко, И. А. Войтко, С. И. Горанец // Агропанорама. – 2024. – № 5. – С. 39–43.
6. Мешайкина, Е. И. Стратегическое управление предприятием в динамичном окружении / Е. И. Мешайкина // Белорус. экон. журн. – 2001. – № 1. – С. 53–62.

7. Муромцев, С. Разработка маркетинговой стратегии промышленного предприятия / С. Муромцев // Маркетинг. – 2004. – № 1(74). – С. 104–109.
8. Мусаева, Х. А. Особенности разработки стратегии развития современных предприятий / Х. А. Мусаева // Молодой ученый. – 2023. – № 26. – С. 86–88.
9. Панфилова, А. С. Анализ методологических подходов к формированию стратегии развития предприятия / А. С. Панфилова // Форум молодых ученых. – 2021. – №2. – С. 127–130.
10. Портер, М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер. – М. : Вильямс, 2005. – 602 с.
11. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2002. – 928 с.
12. Якубовская, Т. Н. Управление запасами и бюджетирование продаж / Т. Н. Якубовская // Экономика. Финансы. Управление. – 2003. – № 4. – С. 51–59.

УДК 631.151

Т.П. Барановская, *д-р экон. наук, профессор,*

Н.А. Гинзбург, *студент*

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Кубанский государственный аграрный
университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар
ginzburg45@mail.ru*

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИНТЕГРАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Ключевые слова: сельское хозяйство, точное земледелие, точное животноводство, управление бизнес-процессами, искусственный интеллект.

Keywords: agriculture, precision farming, precision animal husbandry, business process management, artificial intelligence.

Аннотация: В статье рассматриваются категории исследования применения технологий искусственного интеллекта для управления и оптимизации бизнес-процессов в рамках сельскохозяйственных предприятия сектора. Рассматриваются основные инструменты и направления для их внедрения, с фокусом на их прямое влияние на конечный продукт функционирования бизнес-процессов сельхоз предприятия.

Summary: The article discusses the categories of research on the use of artificial intelligence technologies for managing and optimizing business proc-