

5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

5.2.6. Менеджмент

Научная статья

УДК 338.43:005.21

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.6.13>

## ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Ольга Александровна Борис<sup>1\*</sup>, Валентина Николаевна Парахина<sup>2</sup>,  
Константин Михайлович Барышников<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Северо-Кавказский федеральный университет (д. 1, ул. Пушкина, Ставрополь, 355017, Российская Федерация)

<sup>3</sup> Прасковья (д. 33, ул. Ленина, Ставропольский край, Буденновский р-н, с. Прасковья, 356817, Российская Федерация)

<sup>1</sup> [oboris@ncfu.ru](mailto:oboris@ncfu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-6245-9250>

<sup>2</sup> [vparakhina@ncfu.ru](mailto:vparakhina@ncfu.ru); <https://orcid.org/0000-0003-0693-9716>

<sup>3</sup> [spk\\_praskoveya@list.ru](mailto:spk_praskoveya@list.ru)

\* Автор, ответственный за переписку

**Аннотация. Введение.** Мировые экономические кризисы и геополитические проблемы современности для всех экономических субъектов нашей страны являются серьезнейшими проблемами, решение которых возможно только посредством научно обоснованного глубокого анализа ситуации и выработки стратегически верных решений. **Цель.** Определение инновационных направлений развития предприятий АПК на основе применения методов стратегического менеджмента. **Материалы и методы.** Исследование опирается на критический анализ литературных источников по проблемам исследования, стратегический анализ деятельности предприятия АПК для определения инновационных путей развития, синтеза результатов, индукции и дедукции – для интеграции выводов из результатов теоретического и практического исследования применения стратегического менеджмента. **Результаты и обсуждение.** В ходе работы выявлены основные характеристики внешних и внутренних условий, в которых осуществляют свою деятельность субъекты экономических отношений АПК, главными из которых являются быстрые и непредсказуемые изменения во времени. Данный факт обуславливает острую необходимость развития у предприятий АПК способность приспосабливаться к изменившимся условиям и применять подходящие данному моменту стратегические методы и модели. **Заключение.** По итогам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что большинству предприятий в нашей стране необходимо использовать стратегический менеджмент на высоком профессиональном уровне, а тем, кто имеет практику разработки и реализации стратегий, своевременно их актуализировать с учетом новых реалий и необходимости определения путей инновационного развития.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический менеджмент, стратегический анализ, SNV-анализ, SWOT-анализ, инновации  
**Для цитирования:** Борис О. А., Парахина В. Н., Барышников К. М. Инновационные аспекты современного стратегического менеджмента предприятий АПК // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 6 (105). С. 128-139. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.6.13>

**Конфликт интересов:** один из авторов – доктор экономических наук, профессор В. Н. Парахина является редактором журнала «Вестник Северо-Кавказского федерального университета». Доктор экономических наук, доцент О. А. Борис является членом редакционной коллегии журнала «Вестник Северо-Кавказского федерального университета». Авторам неизвестно о каком-либо другом потенциальном конфликте интересов, связанном с этой рукописью.

Статья поступила в редакцию 26.10.2024;  
одобрена после рецензирования 27.11.2024;  
принята к публикации 30.11.2024.

Research article

## INNOVATIVE ASPECTS OF MODERN STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

Olga A. Boris<sup>1\*</sup>, Valentina N. Parakhina<sup>2</sup>, Konstantin M. Baryshnikov<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> North-Caucasus Federal University (1, Pushkin str., Stavropol, 355017, Russian Federation)

<sup>3</sup> Praskoveya

<sup>1</sup> [oboris@ncfu.ru](mailto:oboris@ncfu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-6245-9250>

<sup>2</sup> [vparakhina@ncfu.ru](mailto:vparakhina@ncfu.ru); <https://orcid.org/0000-0003-0693-9716>

<sup>3</sup> [spk\\_praskoveya@list.ru](mailto:spk_praskoveya@list.ru)

\* Corresponding author

**Abstract. Introduction.** Global economic crises and geopolitical problems of our time are the most serious challenges for all economic entities of our country, the solution of which is possible only through scientifically based, deep analysis of the situation and

the development of strategically correct decisions. **Goal.** The study determines innovative directions of development of enterprises of the agro-industrial complex based on the application of strategic management methods. **Materials and methods.** The study is based on a logical critical analysis of literary sources on the research issues, a strategic analysis of the activities of the agro-industrial complex enterprise to determine innovative development paths, synthesis of results, induction and deduction – to integrate conclusions from the results of theoretical and practical research on the application of strategic management. **Results and discussion.** The main characteristics of the external and internal conditions in which the subjects of economic relations of the agro-industrial complex carry out their activities were identified, the main of which is the property of rapid and unpredictable changes over time. This fact determines the urgent need to develop the ability of agro-industrial complex enterprises to adapt to changing conditions and the use of strategic methods and models suitable for this moment. **Conclusion.** Based on the results of the study, it can be concluded that all enterprises in our country need to engage in strategic management at a high professional level, and those who have experience in developing and implementing strategies, urgently update them taking into account new conditions and the need to determine the paths of innovative development.

**Keywords:** strategy, strategic management, strategic analysis, SNV analysis, SWOT analysis, innovation

**For citation:** Boris OA, Parakhina VN, Baryshnikov KM. Innovative aspects of modern strategic management of agro-industrial enterprises. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2024;6(105):128-139. (In Russ.).  
<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2024.6.13>

**Conflict of interest:** one of the authors, VN Parakhina, Dr. Sci. (Econ.), Professor, is an Editor-in-Chief of the journal "Newsletter of North-Caucasus Federal University". OA Boris, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, is a member of the editorial board of the journal "Newsletter of North-Caucasus Federal University". The authors are unaware of any other potential conflict of interest related to this manuscript.

The article was submitted 26.10.2024;  
 approved after reviewing 27.11.2024;  
 accepted for publication 30.11.2024.

**Введение / Introduction.** Мировые экономические кризисы и геополитические проблемы современности для всех экономических субъектов нашей страны являются серьезнейшими проблемами, решение которых возможно только посредством научно обоснованного глубокого анализа ситуации и выработки стратегически верных решений [3, 4, 7].

Современная экономико-политическая фаза развития России определяет приоритетность стратегического менеджмента для деятельности предприятий всех отраслей ввиду множества и разнообразия вызовов, с которыми сталкивается экономика государства [10, 12].

Кроме того, после начала специальной военной операции на Украине и введения международных санкций против России система экономических связей в нашей стране изменила свою структуру. В некоторых отраслях народного хозяйства государство вынуждено было прибегнуть к регулированию, которое иногда осуществляется в ущерб экономической стабильности отдельных предприятий, но в интересах экономики страны. Мировая экономика также все более очевидно переходит от концепции глобализации к большей степени автономии и самостоятельности экономик отдельных государств. С учетом фундаментальных изменений экономических реалий современности и многообразия новых, воздействующих на работу предприятий факторов актуальность темы настоящей работы сложно переоценить.

Поэтому целью нашей работы стало определение инновационных направлений современного развития предприятий АПК на основе применения методов стратегического менеджмента.

**Материалы и методы исследований / Materials and methods of research.** При написании работы использовались методы:

- критического системного анализа литературных источников по проблемам исследования,
- стратегического анализа деятельности предприятия АПК для определения инновационных путей развития,
- синтеза результатов, индукции и дедукции – для интеграции выводов из результатов теоретического и практического применения стратегического менеджмента.

**Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion.** В ходе работы выявлены основные характеристики внешних и внутренних условий, в которых осуществляют свою деятельность субъекты экономических отношений АПК, главными из которых являются быстрые и непредсказуемые изменения во времени. Это обуславливает острую необходимость развития у предприятий АПК способности адаптироваться к изменившимся условиям и применять подходящие данному моменту стратегические методы и модели [2, 5].

В связи с этим, по нашему мнению, именно собственнику бизнеса важно уделять наибольшее внимание этому вопросу, не делегируя его наемному руководителю и / или специально созданной для этого структуре. Отсутствие стратегического видения у собственника и генерального директора само по себе является экзистенциальной угрозой для фирмы [7, 10]. Собственник и высшее руководство компании должны четко понимать, что от их вовлеченности в процесс зависит возможность разработки эффективной стратегии развития.

Объектом исследования и апробации при написании настоящей работы выбрано Акционерное общество (АО) «Прасковья», расположенное в селе Прасковья Буденновского района Ставропольского края. АО «Прасковья» является сельскохозяйственным товаропроизводителем, одним из старейших предприятий края. После череды реорганизаций и смен наименований, в феврале 2021 года предприятие обрело свою нынешнюю организационно-правовую форму и наименование: Акционерное общество «Прасковья». Основным видом экономической деятельности предприятия является выращивание и реализация зерновых культур. Особенность хозяйства в том, что оно является одним из немногих в Ставропольском крае, кто занимается выращиванием озимой пшеницы твердых сортов. Хотя ежегодно в Буденновском районе наблюдается дефицит осадков, что негативно сказывается на урожайности зерновых культур, именно этот фактор позволяет выращивать высококачественную пшеницу.

По данным бухгалтерского баланса АО «Прасковья», общая стоимость активов предприятия растёт, в 2023 году она была на 27 % выше показателя аналогичного периода прошлого года. Стоимость основных средств также увеличилась на 18 % к прошлому году. Особое внимание стоит уделить возросшей кредиторской задолженности предприятия. Так, долгосрочные обязательства увеличились более чем в 4 раза, краткосрочные – более чем в 2 раза к показателям предыдущего года.

Динамика по основным показателям бухгалтерского баланса за 3 предшествующих года представлена ниже (таблица 1).

Таблица 1 / Table 1

Динамика показателей бухгалтерского баланса АО «Прасковья» (в процентах к предыдущему году) / Dynamics of the balance sheet indicators of Praskoveya JSC (in % to the previous year)

Наименование показателя	2 022 год	2 023 год
<b>Валюта баланса</b>	<b>128,18</b>	<b>126,69</b>
<b>Основные средства</b>	<b>102,42</b>	<b>117,56</b>
<b>Запасы</b>	<b>151,98</b>	<b>113,10</b>
<b>Денежные средства и денежные эквиваленты</b>	<b>270,13</b>	<b>179,20</b>
<b>Уставный капитал</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)</b>	<b>131,16</b>	<b>103,37</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>	<b>48,71</b>	<b>416,17</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>	<b>4 058,79</b>	<b>215,32</b>

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Чистая прибыль АО «Прасковья» по итогам 2023 года по сравнению с показателем 2022 года снизилась более чем в 4 раза, при этом выручка снизилась на 12 % за этот же период, что говорит о росте себестоимости продукции и других затрат, включая в том числе и рост процентов к уплате по увеличенной сумме кредиторской задолженности. Стоит отметить, что АО «Прасковья» не располагает мощностями по переработке продукции и сосредоточено исключительно на выращивании сельскохозяйственных культур. АО «Прасковья» входит в список важнейших производственных объектов и в пятерку крупнейших сельхозпредприятий Буденновского района.

Используя концепцию жизненного цикла предприятия, можно предположить, что АО «Прасковья» находится на стадии «зрелости», это согласно указанной выше концепции создает

риски перехода в стадию «старения» и «ликвидации». В такой ситуации стратегический менеджмент становится жизненно необходимой подсистемой и должен быть направлен на изменение вектора развития компании и её перехода в более «молодую» стадию жизненного цикла. Задача эта выполнима при условиях применения новых подходов к управлению предприятием, использованию имеющихся и созданию новых конкурентных преимуществ и максимального внедрения инновационных технологий в производство [11, 13]. Однако сложности в работе предприятия добавляет то, что АО «Прасковья» переживает этап смены поколений в руководящем звене, что обостряет имеющиеся противоречия между специалистами и затрудняет проведение изменений [8].

Авторами сформулировано согласованное с большинством работников лаконичное и достаточно амбициозное определение миссии предприятия: «Используя выгодное сочетание погодных условий и географического положения, быть одним из самых надежных и востребованных поставщиков высококлассной пшеницы на территории Ставропольского края». Оно отражает географическую и отраслевую область конкуренции предприятия (выращивание пшеницы, Ставропольский край), стратегическое видение того, чего стремится достичь фирма (быть одним из самых надежных и востребованных поставщиков высококлассной пшеницы). Кроме того, в ней отмечены конкурентные преимущества АО «Прасковья» и ориентация на основные заинтересованные группы (потребителей высококлассной пшеницы, которая выращивается в условиях дефицита влаги и высоких температур в период созревания, что получается в ущерб урожайности, но именно качество готовой продукции ставится во главу угла при определении конкурентных преимуществ предприятия).

Для определения путей развития должны быть четко сформулированы стратегические цели, которые определены в отношении АО «Прасковья» в процессе общения с Председателем совета директоров (единственным собственником бизнеса):

1) омоложение коллектива (до 2027 года довести долю молодых механизаторов (в возрасте до 40 лет) до уровня не менее 60 % от их общего числа);

2) сохранение минимально приемлемой рентабельности в условиях искусственного ограничения цен (начиная с 2026 года обеспечить стабильный уровень рентабельности деятельности на уровне не менее 20 %);

3) повышение эффективности работы машинно-тракторного парка (МТП) (снизить величину затрат по ремонту МТП до уровня не более 15 % от суммы общих материальных затрат в срок до 2026 года);

4) увеличить производственные мощности (увеличить парк зерноуборочных комбайнов до 30 единиц к 2030 году);

5) увеличить залоговую базу предприятия (зарегистрировать право собственности на все неоформленные объекты недвижимости к 2025 году).

Анализ управленческой деятельности в АО «Прасковья» показывает:

- в начале деятельности: отсутствие традиций стратегического менеджмента в стране на момент начала работы предприятия;

- переходный период: экономическая неопределенность и необходимость решения проблем выживания;

- основной период функционирования: высокий уровень государственной поддержки АПК, позволяющий предприятию достичь высоких показателей рентабельности без пропорционального роста затрат на развитие человеческого капитала и построения эффективной системы стратегического менеджмента.

В настоящее время наступил следующий этап в жизни предприятий АПК: государственная поддержка сокращается, цены на готовую продукцию снижаются на протяжении нескольких лет подряд, а человеческий ресурс дорожает. В такой ситуации для предприятия становится жизненно необходимым проведение глубокого стратегического анализа и выработка адекватных стратегических целей на будущее.

Анализ внутренней среды – это процесс определения и оценки внутренних ресурсов предприятия, выявления его сильных и слабых сторон. Фактически это можно назвать самоанализом, результатом которого является получение объективных данных, позволяющих оценить текущее состояние организации и выработать адекватные стратегические решения для достижения поставленных стратегических целей.

Говоря о технологическом оснащении предприятия, нужно отметить, что чуть более 10 лет назад АО «Прасковья» выбрало путь освоения высокопроизводительной и высокотехнологичной техники зарубежного производства (New Holland, США – крупнейшего мирового производителя сельскохозяйственной техники).

Помимо этого, в АО «Прасковья» используются современное программное обеспечение, позволяющее оптимизировать работу бухгалтерии (Программа «1С»), дистанционно в режиме реального времени контролировать работу сельскохозяйственной техники (Глонасс трекеры, датчики уровня топлива), вести учет прихода зерна с поля на склад (цифровая весовая), в режиме онлайн контролировать расход горюче-смазочных материалов (Глонасс технологии учета расхода ГСМ в местах хранения).

Учитывая вышеуказанное, можно сделать вывод о том, что уровень технологической оснащенности АО «Прасковья» в настоящее время находится на высоком уровне, однако ограничение доступа к технологиям в будущем может стать серьезной угрозой. При этом АО «Прасковья», являясь одним из передовых хозяйств Буденновского района в вопросе технологичности, испытывает трудности с содержанием своего МТП из-за сложностей с приобретением запасных частей и сервисного обслуживания импортной техники.

Проанализировав состояние всех внутренних факторов предприятия, можно составить таблицу SNW-анализа (таблица 2).

Таблица 2 / Table 2

**SNW-анализ АО «Прасковья»/ SNW analysis of Praskoveya JSC**

<i>Стратегическая позиция</i>	<i>Сильная – S</i>	<i>Нейтральная – N</i>	<i>Слабая – W</i>
Стратегия организации			V
Организационная структура		V	
Финансовое положение		V	
Уровень бухгалтерского учета		V	
Отлаженная финансовая инфраструктура	V		
Цифровые технологии	V		
Квалификация главного агронома	V		
Возраст главного агронома			V
Эффективность материальной базы	V		
Отсутствие орошения			V
Отсутствие переработки сельскохозяйственной продукции			V
Эффективность деятельности рабочего персонала		V	
Зависимость от импортной техники и запасных частей			V
Репутация как работодателя	V		
Корпоративная культура предприятия		V	

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Для выработки стратегии очень важны состояние и тенденции развития факторов внешнего окружения. С целью их определения проведен анализ потребителей, поставщиков, контрагентов, конкурентной среды, в которой находится АО «Прасковья», участие предприятия в различных объединениях и государственных программах, взаимодействие с органами власти и т. п.

Наибольшую долю в структуре затрат имеют: приобретение удобрений, бактериальных и других препаратов; оплата работ и услуг сторонним организациям; приобретение запасных частей; приобретение ГСМ.

Соответственно поставщики указанных материальных ценностей являются факторами прямого воздействия, оказывающим существенное влияние на деятельность предприятия.

Проанализировав данные о покупателях готовой продукции АО «Прасковья» (количество, состав и объем закупок за 5 лет), сделан вывод, что предприятие не имеет основных, ключевых клиентов с большими регулярными объемами закупок готовой продукции.

Изучив дополнительно особенности зернового рынка России, можно сказать, что предприятие работает в условиях избыточного спроса, когда количество покупателей товара значительно превышает имеющиеся на рынке предложения. На основании этого фактор внешней среды «Потребители» считаем оказывающим прямое воздействие, но не ключевое на данный момент времени.

Исследовав конкурентные факторы, заключим, что в данный момент времени конкуренция в сельском хозяйстве все больше уходит в плоскость борьбы за кадры [8], острый дефицит которых становится проблемой номер один для сельхозпредприятий.

Географическое положение является довольно существенным фактором, который хоть и косвенно, но оказывает довольно сильное влияние на деятельность АО «Прасковья»: близость к основным глубоководным портам Черного и Каспийского морей, речным портам Ростовской и Волгоградской области, а также основным железнодорожным развязкам Северо-Кавказской железной дороги даёт возможность с минимальными логистическими издержками выходить на мировые рынки как дальнего, так и ближнего зарубежья, что позволяет диверсифицировать направления поставки с учетом изменяющихся внешнеполитических условий.

Немаловажным отрицательным фактором внешнего косвенного воздействия считаем невысокую престижность работы в сельском хозяйстве. На протяжении многих лет престижно считалось быть финансистами, банкирами, нефтяниками, чиновниками, бизнесменами, а в последнее десятилетие стремятся стать блогерами, ютуберами и тик-токерами.

Иллюзия возможности быстрого успеха, не требующего приложения серьезных усилий, захватила умы молодых людей, которые могли бы стать механизаторами, токарями, сварщиками, инженерами или агрономами. Агрессивная пропаганда ценностей быстрого денежного успеха сделала профессии тружеников села неинтересными для молодежи, немодными.

Следующий важный фактор косвенного воздействия – политическая обстановка в государстве. После начала СВО с целью сдерживания внутренних цен, а также пополнения бюджета, руководство страны было вынуждено прибегнуть к мерам государственного регулирования цен на зерновые и введение экспортных пошлин на вывоз продукции АПК, в частности на профильные для АО «Прасковья» культуры.

Это не позволяет в полной мере пользоваться классическими рыночными механизмами и ценой готовой продукции компенсировать возрастающие ежегодно производственные издержки (рост цен на ГСМ, удобрения, технику, запасные части и т. д.).

При этом государство оказывает поддержку предприятиям АПК в виде субсидий, грантов, различных государственных программ. АО «Прасковья» является получателем субсидий из бюджетов разных уровней, что имеет положительное влияние на деятельность предприятия, но менее существенно, чем ограничения цен и экспорта.

Отрицательное влияние оказывает ограниченный доступ к передовой технике и технологиям (80 % основной техники является импортной). Это удорожает обслуживание МТП и делает предприятие очень чувствительным к возможному усилению санкционных ограничений на поставку запасных частей.

Последние несколько лет одной из самых востребованных и эффективных мер государственной поддержки сельхозпредприятий является субсидирование процентной ставки при кредитовании. АО «Прасковья» активно пользуется этой возможностью, что позволяет ему приобретать необходимые ресурсы.

Следующий экономический фактор косвенного воздействия – мировые цены на зерновые культуры, которые находятся в настоящее время на низком уровне. «Средние экспортные цены на российскую пшеницу, по данным экспертно-аналитического центра агробизнеса АБ-Центр, по состоянию на 16-ю неделю 2024 года составили 236,5 USD/т. За месяц они снизились на 10,8 %, за три месяца – на 6,9 %, за год – на 17,2 %. Ослабление цен в рублях менее выражено, что связано с девальвацией национальной валюты» [6].

Но в сентябре – октябре 2024 года мировые цены на пшеницу имели тенденцию к росту (рисунок 1), что вселяет надежду на улучшение финансового состояния производителей зерновых культур.

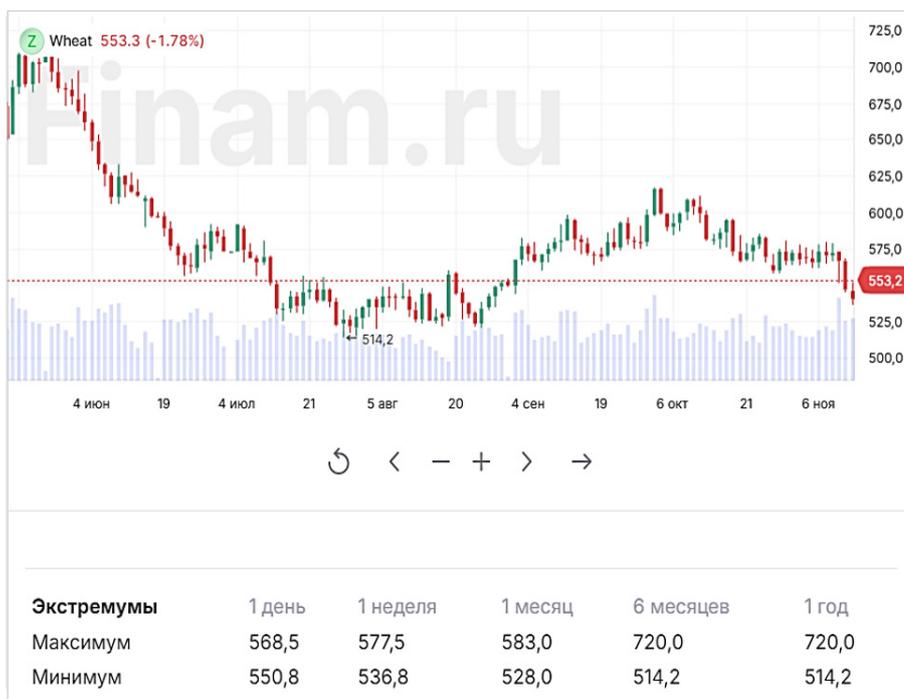


Рис. 1. Динамика цен на пшеницу в июне – октябре 2024 года / Fig. 1. Dynamics of wheat prices in June–October 2024

\*Источник: <https://www.finam.ru/quote/commodities2/zw/> / \*Source: <https://www.finam.ru/quote/commodities2/zw/>

Однако экспортная цена на зерно пока не изменилась, поэтому это не отразилось на финансовом положении зернопроизводящих компаний АПК.

Определив основные факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды, соединим с результатами SNW-анализа и построим сводную таблицу SWOT-анализа (таблица 3).

Таблица 3 / Table 3

Матрица SWOT-анализа АО «Прасковea» / SWOT analysis matrix of Praskoveya JSC

	<p><b>Возможности (В)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое партнерство с поставщиками и покупателями.</li> <li>2. Улучшение мировой политической обстановки (снятие санкций, отмена экспортных пошлин на зерно)</li> <li>3. Получение господдержки.</li> <li>4. Выгодное географическое расположение.</li> <li>5. Доступ к льготному кредитованию.</li> </ol>	<p><b>Угрозы (У)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Смена собственника.</li> <li>2. Ограничение доступа к западным технологиям.</li> <li>3. Конкуренция в борьбе за кадры, кадровый дефицит, низкая престижность работы в АПК.</li> <li>4. Зависимость от банков-кредиторов.</li> <li>5. Ухудшение погодных условий (периодические засухи, глобальное потепление)</li> <li>6. Усиление санкционного давления на РФ, ограничение рынков сбыта, низкие мировые цены на зерно.</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны (С)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отлаженная финансовая инфраструктура.</li> <li>2. Использование цифровых технологий.</li> <li>3. Хорошая репутация как работодателя.</li> <li>4. Высокая квалификация главного агронома.</li> <li>5. Эффективность использования материальной базы.</li> </ol>	<p>Стратегии минимизации издержек и внедрения инноваций</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие стратегических партнерских отношений с поставщиками и покупателями (В1/С1, С2).</li> <li>2. Совершенствование финансовой инфраструктуры для снижения затрат, эффективного пользования господдержкой, а также льготного кредитования (В3, В5/С1, С2).</li> <li>3. Развитие собственной логистики по доставке товара покупателям (В4/С2, С5).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование хорошей репутации как работодателя в борьбе за кадры (У3/С3).</li> <li>2. Высокая эффективность использования материальной базы, управления финансами для доведения кредиторской задолженности до приемлемых значений и снижения издержек производства (У4, У7/С1, С2, С5).</li> <li>3. Расширение ассортимента продукции, освоение нишевых культур (У6/С4, С5).</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны (СЛ)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Старение персонала (пенсионный возраст главного агронома)</li> <li>2. Зависимость от импортной техники и запасных частей.</li> <li>3. Отсутствие запаса мощности.</li> <li>4. Отсутствие орошения</li> <li>5. Отсутствие собственной переработки сельхозпродукции</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограничения по производственным мощностям и персоналу ставит под угрозу использование потенциальных возможностей (В2/СЛ1, СЛ3).</li> <li>2. Зависимость от импортной техники и запчастей ограничивает возможности использования государственной поддержки и льготного кредитования (В3, В5/СЛ2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование агрострахования (У5/СЛ1, СЛ4).</li> <li>2. Инвестиции в собственную переработку (У5, У6/СЛ5).</li> <li>3. Инвестиции в систему орошения (У5, У6/СЛ4).</li> <li>4. Переход на использование техники отечественного производства с созданием запаса мощностей (У2, У7/СЛ2, СЛ3).</li> <li>5. Принятие стратегии развития (У1/СЛ1-5)</li> </ol>

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Матрица SWOT-анализа АО «Прасковья» даёт основание для выработки стратегии развития предприятия, инновационных изменений и ориентиров, которые ведут его в будущее к достижению стратегических целей и качественному преобразованию в работе компании. Правильная стратегия всегда оставляет возможность для маневра, что делает ее гибкой и жизнеспособной, инструментом этой гибкости необходимо признать систему следующих друг за другом стратегических планов.

Учитывая полученные аналитические данные, сложившуюся в настоящее время экономическую и политическую обстановку, можно предположить, что основной стратегией развития предприятия АПК (на примере АО «Прасковья») на ближайшее время должно стать комбинирование минимизации издержек и внедрения инноваций. Системная непрерывная работа с издержками и внедрение инноваций должны стать основой внутренней политики предприятия в период искусственного ограничения цен и повышения стоимости средств производства.

В рамках выбранной стратегии выделим основные задачи предприятия на перспективу в направлении его инновационного развития:

1) развитие стратегических партнерских отношений с поставщиками и покупателями на основе понимания стратегических выгод от подобного сотрудничества, включая готовность к компромиссам, возможность поддержки со стороны партнера в случае возникновения сложностей. Так, в АО «Прасковья» реализации этого направления способствуют отлаженная и постоянно совершенствуемая финансовая инфраструктура, высокий уровень цифровизации хозяйства, работа в Федеральных государственных информационных системах (ФГИС), что является обязательным как для поставщиков, так и для покупателей в сфере АПК;

2) повышение эффективности управления финансами для снижения издержек производства, роста рентабельности предприятий АПК, снижения долговой нагрузки, повышения эффективности использования имеющихся ресурсов;

3) переход на использование новой высокопроизводительной техники отечественного производства с созданием запаса мощностей средств производства, что приведет к повышению доступности запасных частей и снижению их стоимости, а также уменьшению вероятности резкой потери производительности при выбытии из строя одного или нескольких основных агрегатов (тракторов, комбайнов и т. п.);

4) формирование популярного бренда и хорошей репутации сельхозпредприятия как работодателя в борьбе за кадры, использование социальных сетей предприятия с целью популяризации работы в АПК. Создание и эффективное ведение аккаунтов АО «Прасковья» целесообразно в наиболее популярных социальных сетях для привлечения к созданию интересного контента специалистов-профессионалов. Также важна коллаборация с лидерами общественного мнения региона и популярными в молодежной среде личностями, что позволит создать «позитивный бренд» предприятия, заинтересовать потенциальных работников на стадии формирования жизненных интересов и увеличить поток соискателей по разным профессиям на ближайшую перспективу. Очень важно также регулярно поддерживать имеющуюся хорошую репутацию АО «Прасковья», улучшая социально-бытовые условия для работников предприятия, постоянно участвуя в специализированных мероприятиях в учебных заведениях высшего и среднего профессионального образования.

Важным фактором, способствующим созданию и совершенствованию системы стратегического менеджмента, является официально утвержденный и понятный для всех порядок материального и нематериального поощрения должностных лиц за выполнение тех или иных задач в рамках выбранной стратегии [1]. И дополнением к нему может стать система материального стимулирования за внесение инновационных предложений по росту эффективности системы стратегического менеджмента и ее отдельных подсистем.

Учитывая то, что система стратегического менеджмента как таковая на многих предприятиях АПК отсутствует, им необходимо начать её построение в первую очередь с осознания соб-

ственным и генеральным директором предприятия необходимости и важности такой системы. Лишь их полная убежденность в её эффективности и необходимости будет способствовать системности и последовательности действий при её создании.

**Заключение / Conclusion.** Так, в современный нестабильный и сложный экономический период системная работа с издержками и внедрение инноваций должны быть основой стратегии развития предприятия АПК, для реализации этого направления необходимо решение следующих задач: развитие стратегических партнерских отношений с поставщиками и покупателями; повышение эффективности управления финансами; переход на использование новой высокопроизводительной техники отечественного производства; создание запаса мощностей средств производства; формирование популярного бренда и создание хорошей репутации сельхозпредприятия как работодателя в борьбе за кадры.

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод о важности стратегического менеджмента для предприятий отечественного АПК, необходимости реализации данного процесса на высоком профессиональном уровне посредством качественной разработки и реализации стратегий, актуализированных с учетом новых реалий и путей инновационного развития.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина Е. И., Парахина В. Н. Трансформация способов стимулирования инновационной деятельности в современных условиях российской экономики: монография / под ред. профессора В. Н. Парахиной. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. 215 с.
2. Андреев И. В., Квашина О. Н. Модели стратегического управления аграрным предприятием: теоретические предпосылки, инструменты и ограничения // Студенческая наука: сборник тезисов 60-й Всероссийской студенческой научно-практической конференции, 18–19 апреля 2024 г. Великие Луки, 2024. С. 108–112.
3. Драганов С. А. Стратегический менеджмент в сельском хозяйстве: актуальные методы анализа, современные проблемы и тенденции развития // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 91–98.
4. Загвозкин М. В., Коновалова С. Н. Основные направления формирования системы инновационного развития агропромышленного комплекса // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2020. Т. 13. № 2. С. 104–117.
5. Кошелева Е. Г., Габилин И. Г. Инновационные бизнес-модели как фактор устойчивого развития агропромышленного комплекса региона // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2021. № 4(68). С. 24.
6. Обзор цен на пшеницу в России и за рубежом. URL: <https://ab-centre.ru/news/obzor-cen-na-pshenicu-v-rossii-i-za-rubezhom-dannye-na-aprel-2024-goda-prognoz-na-2024-2025-gg> (дата обращения: 25.10.2024 г.).
7. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко, О. А. Борис. М.: КноРус, 2022. 526 с.
8. Human Capital in the Digital Economy: Modern Trends and Innovative Development Opportunities / V. N. Parakhina, R. M. Ustaev, E. I. Patrick, E. N. Novikova // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. Future Academy. 2019. Vol. IIX. P. 793–802. <http://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.86>
9. Parakhina V. N., Ustaev R. M., Boris O. A. et al. Study of Tendencies of Formation and Evaluation of HR Innovational Potential of the Regions of the Russian Federation // Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management. Ser. Contributions to Economics. Springer International Publishing AG. 2017. P. 295–301. <http://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.86>
10. Симонян Т. В., Швыденко Н. В. Стратегический менеджмент как основа устойчивого развития аграрного производства // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 7(189). С. 523–529.
11. Субоч Ф. И., Дулинский В. Б. Инновационный тип развития как приоритетная стратегия предприятий агропромышленного комплекса // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. 2022. № 40. С. 238–251.
12. Ушачев И. Г., Жуков Н. И. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления сельскохозяйственным производством: пределы рынка, частной собственности, крупного производства // АПК: экономика, управление. 2020. № 7. С. 4–19.

13. Шарапов Ю. В. Инновации в сельскохозяйственных организациях с применением методов цифровой экономики // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2022. № 3. С. 25–28.

#### REFERENCES

1. Alekhina YeI, Parakhina VN. Transformation of ways to stimulate innovation in modern conditions of the Russian economy: monograph. Edited by Professor VN. Parakhina. Moscow: YUNITI-DANA; 2021. 215 p.
2. Andreev IV, Kvashina ON. Models of strategic management of an agricultural enterprise: theoretical prerequisites, tools and limitations. In *Student Science: a collection of abstracts of the 60th All-Russian Student Scientific and Practical Conference, April 18-19, 2024. Velikiye Luki; 2024. P. 108-112.*
3. Draganov SA. Strategic management in agriculture: current methods of analysis, current problems and development trends. *Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*. 2023;22(2):91-98.
4. Zagvozhkin MV, Konovalova SN. The main directions of formation of the system of innovative development of the agro-industrial complex. *Bulletin of the Voronezh State Agrarian University*. 2020;13(2):104-117.
5. Kosheleva EG, Gabilin IG. Innovative business models as a factor of sustainable development of the agro-industrial complex of the region. *Regional economics and Management: an electronic scientific journal*. 2021;4(68):24.
6. Overview of wheat prices in Russia and abroad. Available from: <https://ab-centre.ru/news/obzor-cen-na-pshenicu-v-rossii-i-za-rubezhom-dannye-na-aprel-2024-goda-prognoz-na-2024-2025-gg> [Accessed 25 October 2024].
7. Parakhina VN, Maksimenko LS, Panasenko SV, Boris OA. Strategic management: textbook. Moscow: KnoRus; 2022. 526 p.
8. Parakhina VN, Ustaev RM, Patrick EI, Novikova EN. Human Capital in the Digital Economy: Modern Trends and Innovative Development Opportunities. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. Future Academy*. 2019;IIX:793-802. <http://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.86>
9. Parakhina VN, Ustaev RM, Boris OA, Maximenko LS, Belousov IN. Study of Tendencies of Formation and Evaluation of HR Innovational Potential of the Regions of the Russian Federation. *Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management. Ser. Contributions to Economics*. Springer International Publishing AG, 2017. P. 295-301. <http://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.86>
10. Simonyan TV, Shvydenko NV. Strategic management as the basis for sustainable development of agricultural production. *Economics and management*. 2021;27(7(189)):523-529.
11. Suboch FI, Dulinsky VB. Innovative type of development as a priority strategy of agro-industrial enterprises. *Economic issues of the development of agriculture in Belarus*. 2022;40:238-251.
12. Ushachev IG, Zhukov NI. Theoretical and methodological aspects of strategic management of agricultural production: limits of the market, private property, large-scale production. *Agro-industrial complex: economics, management*. 2020;(7):4-19.
13. Sharapov YuV. Innovations in agricultural organizations using digital economy methods. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2022;(3):25-28.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Ольга Александровна Борис** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента Северо-Кавказского федерального университета, Scopus ID: 56512228200, Researcher ID: S-7217-2016.

**Валентина Николаевна Парахина** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Северо-Кавказского федерального университета, Scopus ID: 56512196600, Researcher ID: S-6949-2016.

**Константин Михайлович Барышников** – генеральный директор АО «Прасковья».

#### ВКЛАД АВТОРОВ

**Ольга Александровна Борис.** Проведение исследования – сбор, интерпретация и анализ полученных данных. Утверждение окончательного варианта – принятие ответственности за все аспекты работы, целостность всех частей статьи и ее окончательный вариант.

**Валентина Николаевна Парахина.** Проведение исследования – сбор, интерпретация и анализ полученных данных. Подготовка и редактирование текста – составление черновика рукописи и формирование его окончательного варианта, участие в научном дизайне.

**Константин Михайлович Барышников.** Сбор, интерпретация и анализ полученных данных. Подготовка и редактирование текста – составление черновика рукописи.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**Olga A. Boris** – Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of Chair of Management, North-Caucasus Federal University, Scopus ID: 56512228200, Researcher ID: S-7217-2016.

**Valentina N. Parakhina** – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of Chair of Management, North-Caucasus Federal University, Scopus ID: 56512196600, Researcher ID: S-6949-2016.

**Konstantin M. Baryshnikov** – General Director, Praskoveya JSC.

#### CONTRIBUTION OF THE AUTHORS

**Olga A. Boris.** Conducting research – data collection, analysis and interpretation. Approval of the final manuscript – acceptance of responsibility for all types of the work, integrity of all parts of the paper and its final version.

**Valentina N. Parakhina.** Conducting research – data collection, analysis and interpretation. Text preparation and editing – drafting of the manuscript and its final version, contribution to the scientific layout.

**Konstantin M. Baryshnikov.** Collection, interpretation and analysis of the obtained data. Preparation and editing of the text – drafting of the manuscript.