

**Буценко Кристина Александровна**, магистрант,  
ФГБОУ ВО Алтайский государственный аграрный университет,  
Барнаул, Алтайский край, Россия

**Кундиус Валентина Александровна**, д.э.н., профессор,  
ФГБОУ ВО Алтайский государственный аграрный университет,  
Барнаул, Алтайский край, Россия

**ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА  
THE PROBLEMS OF STRATEGIC PLANNING  
IN THE ORGANIZATIONS OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX**

**Аннотация:** В статье рассмотрены проблемы стратегического планирования на предприятиях агропромышленного комплекса в условиях нестабильности и неопределённости внешней среды: геополитические риски, ограниченность ресурсов и недостаточная гибкость управленческих решений. Обоснованы возможные подходы к решению данных проблем, предложены методы улучшения аналитической базы и координации внутренних процессов.

**Abstract:** The article considers the problems of strategic planning at the enterprises of the agro-industrial complex in conditions of instability and uncertainty of the external environment: geopolitical risks, limited resources and insufficient flexibility of management decisions. Possible approaches to solving these problems are substantiated, methods for improving the analytical base and coordinating internal processes are proposed.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, внешняя среда, гибкость, аналитическая база, ресурсные ограничения,

**Keywords:** strategic planning, external environment, flexibility, analytical base, resource constraints.

Проблемы, связанные с разработкой и реализацией стратегических планов, требуют глубокого анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность организации. Актуальность исследования данных проблем заключается в необходимости разработки подходов, способных адаптировать стратегическое планирование к современным условиям высокой турбулентности и неопределённости рынка. Это позволяет предприятиям лучше реагировать на изменения внешней среды, эффективно использовать свои ресурсы и достигать поставленных целей.

В современных условиях создание стратегии развития организации крайне необходимо, для снижения рисков деятельности. Основную роль в решении стратегических задач предприятия играет стратегическое планирование. Данный процесс помогает предприятию определить свои цели, стратегии и тактики для достижения успеха в долгосрочной перспективе [1,2].

Формирование системы стратегического планирования предприятия, которая будет решать важные для его жизнедеятельности перспективные задачи, становится залогом согласованности различных управленческих действий по обеспечению результативности функционирования. Процесс стратегического планирования включает анализ и оценку деятельности предприятия и связанной с ней миссии, выполнение стратегического анализа среды для работы предприятия, разработку стратегии для достижения целей. Стратегический анализ включает в себя оценку внутренних ресурсов предприятия и внешних условий, таких как конкуренция, рыночные тенденции, экономические и политические факторы. На основе



этого анализа разрабатывается стратегия, которая определяет, как компания будет достигать своих целей [3]. Процесс формирования стратегии развития предприятия представлен на рисунке 1.

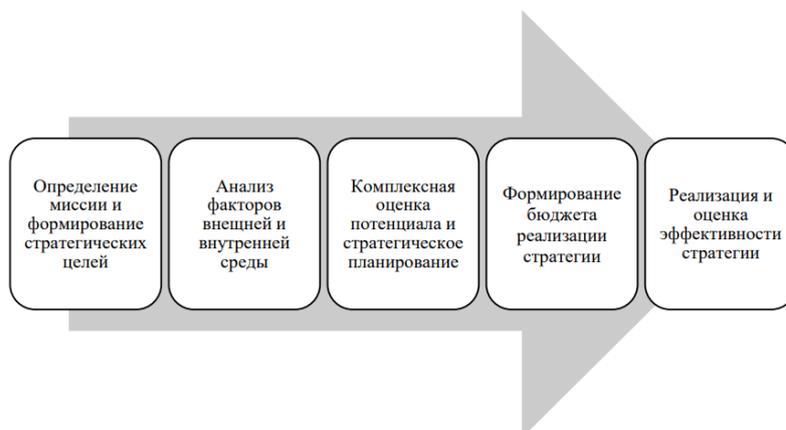


Рисунок 1. Процесс стратегического планирования предприятия

Наиболее распространёнными методами стратегического планирования предприятия являются: SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица Ансоффа модель по Г. Стейнеру, PESTLE, матрица БКГ и другие [4].

Проблемы стратегического планирования рассмотрены нами на примере агропромышленного предприятия ООО "Ваш Корм".

Как показывают исследования, сумма выручки снизилась в 2023 году по сравнению с 2022 на 12 399 тыс. руб., что в относительном выражении составляет -49,96% в целом за рассматриваемый период или -29,26% в среднем за каждый год рассматриваемого периода. Динамика данного показателя представлена на рисунке 2.

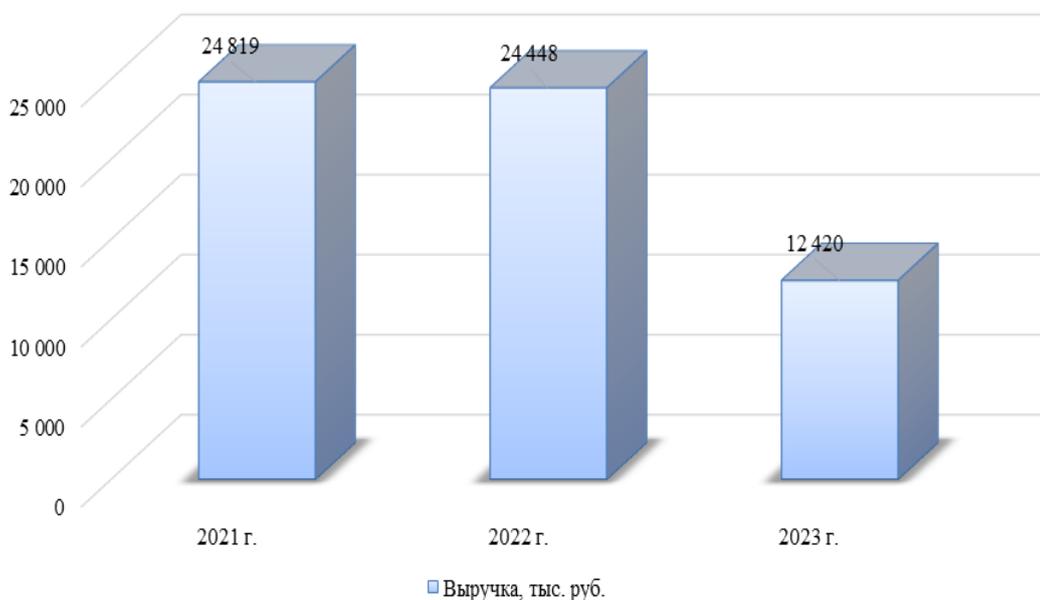


Рисунок 2. Динамика выручки ООО "Ваш Корм".



Динамика выручки была нестабильной: в 2022 г. снижение оказалось равным -371 тыс. руб. или -1,49% и в 2023 г. снижение было равно -12 028 тыс. руб. или -49,20%. Таким образом, в течение анализируемого периода снижение выручки оказало негативное влияние на величину валового финансового результата компании. В этой связи необходима разработка эффективной стратегии развития предприятия, начиная с выявления проблем [5].

Для анализа проблем, связанных с формированием стратегии ООО «Ваш Корм», и систематизации выводов составлена таблица 1.

Таблица 1.

Проблемы в стратегическом планировании ООО «Ваш Корм»

Проблемная область	Описание проблемы	Причины проблемы
Снижение выручки	Выручка снизилась на 12 399 тыс. руб., что составляет 49,96% за период или 29,26% в среднем за год	Снижение спроса на продукцию, усиление конкуренции, ошибки в маркетинговой стратегии
Нестабильная динамика выручки	Снижение выручки в 2022 г. составило 1,49%, в 2023 г. – 49,20%	Колебания рыночного спроса, недостаточная адаптация к изменениям
Отсутствие эффективной стратегии	Текущая стратегия компании не позволяет оперативно реагировать на изменения в рыночной среде	Недостаток анализа рыночных условий, слабое стратегическое планирование

Снижение выручки на 49,96% за анализируемый период свидетельствует о существенных проблемах в поддержании конкурентоспособности продукции и адаптации компании к изменениям рыночной конъюнктуры. На динамику финансовых показателей также повлияла нестабильность спроса и недостаточная способность компании оперативно реагировать на внешние вызовы, что усугубило снижение доходов, особенно в 2023 году.

Кроме того, выявленные недостатки в стратегическом планировании ограничили возможности компании по обеспечению гибкости и устойчивости на рынке. Анализ причин этих проблем указывает на необходимость пересмотра маркетинговой стратегии, усиления анализа рыночных условий и внедрения более эффективных инструментов планирования. Таким образом, для стабилизации финансового состояния компании и повышения ее конкурентоспособности требуется реализация комплекса мер, направленных на устранение выявленных недостатков и укрепление стратегической базы.

Для решения выявленных проблем стратегического планирования в ООО «Ваш Корм» необходим комплексный подход, включающий следующие направления работы:

Укрепление маркетинговой стратегии и повышение конкурентоспособности продукции. Необходимо провести исследование потребительских предпочтений и рыночной ситуации для разработки адаптивной стратегии продвижения. Рекомендуется акцентировать внимание на уникальных характеристиках продукции и внедрить эффективные инструменты рекламных кампаний. Важным элементом может стать диверсификация продуктовой линейки, ориентированной на различные сегменты рынка.

Оптимизация процессов адаптации к меняющимся условиям рынка. Это предполагает создание системы мониторинга и анализа рыночных тенденций, а также конкурентной среды. Такой подход позволит своевременно выявлять изменения спроса, адаптировать ценовую политику и разрабатывать новые предложения.

Совершенствование стратегического планирования. Следует пересмотреть текущие подходы к разработке стратегии компании, уделяя внимание долгосрочному планированию и



управлению рисками. Рекомендуется провести стратегическую сессию с участием ключевых сотрудников компании, направленную на выявление внутренних резервов и разработку единого плана действий.

**Повышение лояльности клиентов.** Разработка и внедрение программ лояльности для постоянных покупателей могут способствовать стабилизации продаж. Также целесообразно работать над улучшением сервиса, сокращением сроков доставки и повышением качества обслуживания.

**Инвестиции в инновации и технологии.** Для укрепления позиций на рынке необходимо внедрять современные технологические решения, которые позволят повысить эффективность производства и снизить затраты. Это может включать автоматизацию бизнес-процессов, а также внедрение IT-платформ для управления логистикой и продажами.

Эти меры помогут не только справиться с текущими вызовами, но и заложить основу для долгосрочного устойчивого роста компании в условиях экономического кризиса.

*Список литературы:*

1. Антонова Н. Л. Проблемы стратегического планирования на промышленных предприятиях России / Н. Л. Антонова, А. А. Караева. – Текст: непосредственный // Теория права и межгосударственных отношений. 79 – 2022. – № 5. – С. 281–284.

2. Глушич А. О. Особенности стратегического планирования организации в условиях цифровой трансформации / А. О. Глушич. – Текст: непосредственный // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXIII Всероссийского симпозиума. Москва, 12–13 апреля 2022 г. – Москва: Центральный экономико-математический институт РАН, 2022. – С. 353–355.

3. Кундиус В.А. Управленческий анализ деятельности предприятий агропромышленного комплекса // Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2012, 392с.

4. Коновалова С. А. Методы стратегического планирования деятельности предприятия / С. А. Коновалова. – Текст: непосредственный // Научный электронный журнал Меридиан. – 2021. – № 5. – С. 111–113.

5. Кабаргина А. А. Проблемы стратегического планирования на предприятии в условиях рынка / А. А. Кабаргина, И. М. Кублин. – Текст: непосредственный // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита: материалы XIII Всероссийской молодежной научно-практической конференции с международным участием, Курск, 28 апреля 2021 г. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 197–201.

