

## ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТОГО ПРОДОВОЛЬСТВИЯ

*Д. Г. Галкин*

*Алтайский государственный аграрный университет, Барнаул, Россия*

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Министерства культуры, образования, науки и спорта Монголии в рамках научного проекта № 19-510-44011 Монг\_т.

Развитие концепции устойчивой интенсификации производства продовольствия связано с исследованием предпринимательской подсистемы. Рабочая гипотеза заключается в том, что производство экологически чистого продовольствия оправдано двумя категориями сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций (вновь создаваемыми, низкорентабельными или убыточными). Применение метода декомпозиции («дерева» целей) позволило определить базовые стратегии развития двух категорий организаций с учетом фаз жизненного цикла производства экологически чистого продовольствия. При планировании развития низкорентабельных или убыточных организаций обозначена система планов, учитывающая фазы развития производства и возможности адаптации к внешней среде. Представлен алгоритм системного анализа рассматриваемых категорий производителей продовольствия. Результаты вносят определенный вклад в теорию и методологию развития производства экологически чистого продовольствия.

**Ключевые слова:** стратегия, продовольствие, внешняя среда, маркетинг, управление, экология, предпринимательство, инновационное развитие.

Возможности реализации потенциала отдельных организаций на основе технологических, организационных и экономических мероприятий исследуются в рамках усовершенствованной концепции устойчивой интенсификации производства продовольствия [7; 8].

Цель статьи заключается в разработке рекомендаций по формированию стратегии развития производства экологически чистого продовольствия на уровне отдельных организаций для поддержания устойчивости их функционирования.

Развитие производства экологически чистого продовольствия предполагает наличие трех управляющих подсистем — государственной, научно-образовательной и предпринимательской, включающей организации АПК, призванные удовлетворить общественные потребности в экологически чистом продовольствии [8]. Экологизация предпринимательской деятельности предполагает комплекс взаимосвязанных организационных и экономических мер, в частности: сокращение природного базиса сельского хозяйства, усовершенствование средств производства, внедрение технологий защиты окружающей среды, экологизацию жизненного цикла продовольственных товаров [1; 2].

З. В. Никитина предлагает переход организаций на производство экологически чистого продоволь-

ствия с помощью организационно-экономического механизма, представляющего этапы и мероприятия, обеспечивающие экологическую безопасность производства. При этом выделяются два направления организации производства:

1) экологически ориентированное производство продукции в крупнотоварных организациях;

2) экологически ориентированное производство продукции в малых специализированных организациях и производственных подразделениях крупных организаций. В рамках направлений предлагаются алгоритмы перехода организаций к производству экологической продукции сельского хозяйства [12].

О. Ю. Воронковой выделены аналогичные направления перехода сельскохозяйственных организаций к производству органической продукции, способствующие повышению стабильности и эколого-экономической эффективности сельскохозяйственного производства. Первое направление — выделение в крупных организациях внутрихозяйственных подразделений и производство ими продукции согласно требованиям экологических стандартов. Второе — переход малых хозяйствующих субъектов к производству органической продукции сельского хозяйства на основе рационального землепользования при минимальном уровне процессов химизации [6].

Рассмотренные направления не исключают производство экологически чистого продовольствия в крупных организациях. Противоположную точку зрения выражает М. Фридман. Он считает, что отвлечение средств на реализацию экологических проектов оказывает отрицательное воздействие на результаты деятельности крупных организаций. Мнение М. Фридмана основано на полученной отрицательной зависимости между долей средств, направленных на реализацию экологических проектов, индикаторами деятельности организаций и уровнем экологической безопасности. Аналогичные выводы получены Е. В. Баландиным. По его мнению, реализация экологических проектов специализированными организациями позволяет сократить непроизводительные затраты и способствует достижению устойчивого уровня развития территориальных социально-экономических систем [5]. Можно предположить, что организации, функционирующие в рамках традиционного подхода к сельскохозяйственному производству, с уровнем рентабельности, достаточным для осуществления расширенного воспроизводства, и отлаженными бизнес-процессами могут быть не заинтересованы в переходе на производство экологически чистого продовольствия.

С учетом вышеизложенного производство экологически чистого продовольствия более оправдано:

- 1) вновь создаваемыми сельскохозяйственными и перерабатывающими организациями, крестьянскими (фермерскими) хозяйствами;

- 2) низкорентабельными или убыточными сельскохозяйственными и перерабатывающими организациями, в том числе находящимися в процессе банкротства (на стадиях финансового оздоровления или внешнего управления).

Изменение вектора развития организаций АПК, проходящих процедуру банкротства, целесообразно осуществлять на основе технологического реинжиниринга — механизма санации на основе радикального изменения используемых технологий [9]. Данный механизм может быть применен для организаций АПК, включает мероприятия по разработке и реализации программы обновления технологий производства продовольствия, созданию улучшающих инноваций, формированию управленческих и производственных подразделений.

При этом находящиеся в процессе банкротства сельскохозяйственные и перерабатывающие организации согласно ФЗ № 127 «О несостоятельности (банкротстве)» могут проводить прикладные исследования, направленные на совершенствование

технологии производства и продукции [13]. Научно-техническая политика может строиться на базе имеющихся объектов интеллектуальной собственности, что предполагает их инвентаризацию, анализ эффективности использования. Приоритетной целью организаций АПК, проходящих процедуру банкротства, является самосохранение, в том числе и за счет экологизации предпринимательской деятельности.

Выделение двух категорий организаций обусловлено идентичными фазами развития видов деятельности во внешней среде. Инструментами управления развитием производства экологически чистого продовольствия на уровне организаций могут быть: стратегии развития, мониторинг рынка инноваций, интеграция с другими субъектами, концентрация ресурсов на прикладных исследованиях, реализация инвестиционных проектов. В методических рекомендациях по реформе предприятий (организаций) [11] прогноз развития внешней среды и планирование совпадают с функциями стратегического маркетинга. Последние предполагают анализ положения на рынке, прогноз развития рынка, анализ внутренней среды, разработку маркетинговой политики, формирование задач для подразделений (научно-исследовательских, производственных, финансовых, сбытовых) по улучшению положения организации на рынке. Таким образом, формируется подсистема, которая структурирует внутреннюю среду организации и устанавливает предпосылки для создания стратегий производства экологически чистого продовольствия.

Система стратегий предназначена для двух категорий сельскохозяйственных организаций (вновь создаваемых сельскохозяйственных и перерабатывающих, а также низкорентабельных или убыточных сельскохозяйственных и перерабатывающих, в том числе находящихся в процессе банкротства) и совмещает функции маркетинга с различными фазами жизненного цикла экологически чистого продовольствия.

1. Для создаваемых сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций, крестьянских (фермерских) хозяйств, ориентированных на производство экологически чистого продовольствия, предлагаются следующие фазы развития во внешней среде.

- 1.1. Рост (прорыв) предусматривает освоение рынка экологически чистого продовольствия на основе реинжиниринга. Фазе жизненного цикла свойственны высокие риски и значительные капитальные вложения. Необходима поддержка на федеральном

и субфедеральном уровнях (кредитные, налоговые, таможенные льготы) [8].

1.1.1. Концентрированный рост (инновационное развитие, производство экологически чистой продукции, поиск возможностей улучшения положения на рынке или перехода на новый рынок).

1.1.1.1. Усиление позиции на рынке за счет горизонтальной интеграции путем установления контроля над конкурентами.

1.1.1.2. Поиск новых рынков для экологически чистого продовольствия.

1.1.1.3. Экономический рост за счет производства экологически чистого продовольствия и его реализации на освоенном рынке.

1.1.2. Интегрированный рост, основанный на увеличении организации путем добавления новых структур.

1.1.2.1. Усиление позиции на рынке за счет прямой вертикальной интеграции — приобретения контроля над структурами распределения и продажи. Целесообразно при высоком уровне рентабельности продаж у посредников.

1.1.2.2. Усиление позиции за счет обратной вертикальной интеграции — усиления контроля над контрагентами, осуществляющими поставки сырья и материалов.

1.1.3. Диверсифицированный рост может быть основан на развитии производства экологически чистого продовольствия как дополнительного направления деятельности.

1.1.3.1. Центрированная диверсификация основана на использовании возможностей для производства экологического продовольствия в рамках существующих бизнес-процессов. Предполагается, что новое производство продовольствия должно быть организовано с учетом сильных сторон организации и ее потенциальных возможностей.

1.1.3.2. Горизонтальная диверсификация основана на организации видов экономической деятельности, объединенных существующими бизнес-процессами, но не связанных технологически. В частности, производство экологически чистого продовольствия может быть ориентировано на потребителя продовольствия, которое произведено в рамках традиционного подхода.

1.1.3.3. Конгломеративная диверсификация предполагает создание видов экономической деятельности (производство и реализация экологически чистого продовольствия), которые технологически не связаны с основной деятельностью.

2. Для низкорентабельных или убыточных сельскохозяйственных предприятий, в том числе на-

ходящихся в процессе банкротства, предлагаются следующие фазы развития во внешней среде:

2.1. Самосохранение — обеспечение выживаемости организации, ее адаптация к конъюнктуре рынка, сохранение потенциала, в том числе за счет продажи имущества, сокращения персонала, прекращения производства продукции, не пользующейся спросом.

2.1.1. Сокращение расходов за счет снижения прямых производственных издержек, повышения производительности, сокращения персонала.

2.1.2. Реорганизация. Продажа или ликвидация одного из подразделений с целью получения средств для начала более перспективной деятельности.

2.1.3. Банкротство.

2.1.3.1. Финансовое оздоровление. Изменение вектора развития сельскохозяйственных организаций на основе технологического реинжиниринга.

2.1.3.2. Внешнее управление. Аналогично п. 2.2.3.1.

2.1.4. Ликвидация.

При успешной реализации базовых стратегий обе категории сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций, ориентированных на производство экологически чистого продовольствия, должны перейти к эволюционной стратегии.

3.1. Эволюционная стратегия (стабилизация), основана на сокращении расходов, применении только улучшающих инноваций и не связана с поддержкой государства.

3.1.1. Стратегия осторожного продвижения на рынке (продолжение начатых программ).

3.1.2. Отсутствие изменений.

3.1.3. Отказ от перспективных планов в пользу максимального получения дохода. Сокращение затрат на приобретение оборотного капитала и трудовых ресурсов, а также получение максимального дохода от продажи экологически чистого продовольствия.

В таблице (с. 106) представлены базовые стратегии двух групп организаций, ориентированных на производство экологически чистого продовольствия.

После анализа и прогнозирования фаз развития низкорентабельных и убыточных сельскохозяйственных организаций во внешней и внутренней среде предлагается дальнейшая декомпозиция стратегий на планы исходя из предпосылок внешней среды. При этом согласно методическим рекомендациям по реформе предприятий (организаций) [11] составным элементом разработки планов является

**Базовые стратегии организаций,  
ориентированных на производство экологически чистого продовольствия**

Группы организаций, ориентированных на производство экологически чистого продовольствия	Фазы развития производства экологически чистого продовольствия			
	Рождение	Рост	Процветание	Спад
Вновь создаваемые сельскохозяйственные и перерабатывающие организации, крестьянские (фермерские) хозяйства, ориентированные на производство экологически чистого продовольствия	1.1.1, 1.1.2	1.1.1— 1.1.3	1.1.2, 1.1.3, 3.1.1	3.1.1—3.1.3, 2.1.1
Низкорентабельные или убыточные сельскохозяйственные и перерабатывающие организации, в том числе в процессе банкротства	1.1.3, 2.1.1—2.1.3	2.1.2, 2.1.3, 3.1.2	1.1.2, 1.1.3, 3.1.1	3.1.2, 3.1.3, 2.1.1—2.1.4

анализ и прогнозирование развития производителей экологически чистого продовольствия.

В качестве модели для формирования системы планов Э. Ф. Аунапу предлагает использовать функции управления [4]. А. Файоль во внутренней среде организации выделяет шесть функций: административную, техническую, коммерческую, учетную, финансовую, а также обеспечение безопасности [14]. Р. А. Фатхутдинов [15] выделяет функции планирования, организации процессов, учета, контроля, мотивации, регулирования и координации, стратегического маркетинга. По мнению Э. Ф. Аунапу, последняя относится к группе основных функций [4].

Функции управления присутствуют в разных фазах развития производства экологически чистого продовольствия, являясь их разделами. Для практического применения при планировании развития низкорентабельных или убыточных сельскохозяйственных организаций во внешней и внутренней среде может быть применена система планов в зависимости от фаз развития производства (см. рисунок «Система планов...» на с. 107).

При планировании конкурсного производства и реорганизации раздел «Маркетинг» включает блок «Реализация имущества и бизнеса». Для выполнения планов реорганизации, финансового оздоровления и внешнего управления предполагается реорганизовать снабжение и сбыт, а для диверсификации, концентрации и интеграции предлагается применение стратегического маркетинга — формирование задач для подразделений организации по улучшению положения на рынке. Аналогично разделы плана «Инновации и технология производства», «Финансы», «Производственная структура», «Персонал» включают различные модули (рекомендации) в зависимости от стадий развития организации. В отличие от традицион-

ной системы планов [3; 10] представленная система позволяет планировать в зависимости от фаз жизненного цикла производства продовольствия. В фазе сокращения и самосохранения осуществляется адаптация низкорентабельных и убыточных производителей продовольствия к внешней среде. С позиций системного подхода предполагается выделение этапов анализа направлений адаптации организаций:

1. Анализ внешней среды — изучение ресурсных возможностей сегмента рынка и ограничений со стороны внешней среды.

2. Исследование потенциальных возможностей низкорентабельных и убыточных производителей продовольствия.

3. Изучение синергетического эффекта взаимосвязи низкорентабельных и убыточных организаций с другими участниками рынка, оценка возможностей в производстве экологически чистого продовольствия.

4. Позиционирование во внешней среде низкорентабельных и убыточных производителей продовольствия, выбор сегментов наиболее эффективного функционирования.

Алгоритм системного анализа и прогнозирования для вновь создаваемых организаций, малых инновационных предприятий, крестьянских (фермерских) хозяйств, ориентированных на производство экологически чистого продовольствия выглядит следующим образом:

1. Анализ внешней среды — изучение ресурсных возможностей сегмента рынка и ограничений со стороны внешней среды.

2. Установление целей способствующих удовлетворению потребностей организаций и внешней среды.

3. Определение функций управления, поиск ресурсов для реализации целей.

Раздел плана	Планирование						Текущая деятельность
	Развитие						
	Сокращение		Самосохранение		Рост		
	Конкурсное производство	Реорганизация	Финансовое оздоровление	Внешнее управление	Диверсификация	Концентрация, интеграция	
Маркетинг	Реализация имущества и бизнеса		Реорганизация снабжения и сбыта		Стратегический маркетинг		Оперативный маркетинг
Инновации и технология производства			Реорганизация производственных процессов		Реинжиниринг (прикладные исследования, инновации, технологическая подготовка производства)		Организационные мероприятия
Финансы	Расчеты по кредитам и займам	Реструктуризация долгов			Финансовый план		Бюджет организации
Производственная структура			Заккрытие производств; приобретение, продажа, сдача в аренду имущества; ликвидация нерентабельных производств, смена специализации		Реструктуризация производства		Ввод производственных мощностей
Персонал	Увольнение	Сокращение и переподготовка кадров			Привлечение кадров высокой квалификации, использование форм мотивации персонала		Мероприятия по труду

Система планов низкорентабельных и убыточных производителей продовольствия

4. Разработка производственной и организационной структуры управления производством экологически чистого продовольствия.

5. Анализ конечного продукта разработанной структуры управления и позиционирование его во внешней среде.

Развитие экологически чистого продовольствия неотъемлемо связано с анализом положения организации на рынке, прогнозом развития рынка, анализом внутренней среды, разработкой маркетинговой

политики, формированием задач для подразделений (научно-исследовательских, производственных, финансовых, сбытовых) по улучшению положения организации. Таким образом, для двух категорий сельскохозяйственных организаций (вновь создаваемых, а также низкорентабельных или убыточных) формируется подсистема, которая структурирует внутреннюю среду организации и устанавливает предпосылки для создания стратегий производства экологически чистого продовольствия.

### Список литературы

1. Roos E., Mie A., Wivstad M. Risks and opportunities of increasing yields in organic farming. A review // *Agronomy for Sustainable Development*. 2018.
2. Smith O. M., Cohen A. L., Rieser C. J., Davis A. G., Taylor J. M., Adesanya A. W., Sones J M., Meier A. R., Reganold J. P., Orpet R. J. Organic farming provides reliable environmental benefits but increases variability in crop yields: a global meta-analysis // *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2019. № 3.
3. Алексеева Н. И. Концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия / Н. И. Алексеева // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2017. № 4. С. 39—50.
4. Аунапу Э. Ф. Проблемы организации эволюционно-ориентированного антикризисного управления экономическими системами: монография. Барнаул: Алтайская академия экономики и права, 2007. 288 с.
5. Баландин Е. В. Развитие рынка экологически чистых товаров и услуг в современной России: дис. ... канд. экон. наук. Казань, 2015. 146 с.

6. Воронкова О. Ю. Развитие сельского хозяйства, ориентированного на производство органической продукции (на материалах Алтайского края): дис. ... д-ра экон. наук. Новосибирск, 2015. 288 с.
7. Галкин Д. Г. Развитие регионов агропромышленной специализации в постиндустриальной экономике: новые подходы к производству продовольствия // Вестник Челябинского государственного университета. 2017. № 10 (406). Экономические науки. Вып. 58. С. 94—101.
8. Галкин Д. Г. Механизм управления развитием производства экологически чистого продовольствия // Вестник Челябинского государственного университета. 2018. № 3 (413). Экономические науки. Вып. 60. С. 61—69.
9. Гуськова И. В., Кузнецова И. Д. Реинжиниринг как метод оптимизации эффективности отечественных предприятий // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2017. № 1 (49). С. 27—35.
10. Ляшук А. В. Факторы стратегического планирования на предприятии // Научное обозрение. Экономические науки. 2018. № 1. С. 15—21
11. Методические рекомендации по реформе предприятий и организаций. М.: Инфра-М, 2000. 96 с.
12. Никитина З. В. Организационно-экономический механизм экологизации сельскохозяйственного производства: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2010. 56 с.
13. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127 // Информационно-правовой портал ГАРАНТ. URL: <http://www.garant.ru/>.
14. Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1991. 388 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Маркетинг, 2002. 312 с.

### Сведения об авторе

**Галкин Денис Геннадьевич** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, анализа и информационных технологий Алтайского государственного аграрного университета, Барнаул, Россия. [gennadichu@mail.ru](mailto:gennadichu@mail.ru)

---

*Bulletin of Chelyabinsk State University.*

*2020. No. 6 (440). Economic Sciences. Iss. 69. Pp. 103—109.*

## BASES OF THE PRODUCTIVITY DEVELOPMENT STRATEGY FOR ECOLOGICALLY FRIENDLY FOOD

***D. G. Galkin***

*Altai State Agrarian University, Barnaul, Russia. [gennadichu@mail.ru](mailto:gennadichu@mail.ru)*

The development of the concept of sustainable intensification of food production is associated with the study of the entrepreneurial subsystem. The working hypothesis is that the production of organic food is justified by two categories of agricultural and processing organizations (newly created, unprofitable or unprofitable). The application of the decomposition method (the «tree» of goals) made it possible to determine the basic development strategies of two categories of organizations, taking into account the phases of the life cycle of organic food production. During planning the development of low-profitable or unprofitable organizations, a system of plans is identified that takes into account the phases of development of production and the possibility of adaptation to the external environment. The algorithm of system analysis of the considered categories of food producers is presented. The results make a certain contribution to the theory and methodology of the development of organic food production.

**Keywords:** *management, strategy, food, ecology, entrepreneurship, innovative development, external environment, marketing.*

## References

1. Roos E., Mie A., Wivstad M. (2018) *Agronomy for Sustainable Development*.
2. Smith O. M., Cohen A. L., Rieser C. J., Davis A. G., Taylor J. M., Adesanya A. W., Jones M. S., Meier A. R., Reganold J. P., Orpet R. J. (2019) *Frontiers in Sustainable Food Systems*, no. 3.
3. Alekseyeva N. I. (2017) *Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta*, no. 4, pp. 39—50 [in Russ.].
4. Aunapu E. F. (2007) *Problemy organizatsii evolyutsionno-oriyentirovannogo antikrizisnogo upravleniya ekonomicheskimi sistemami: monografiya* [Problems of organizing an evolutionary-oriented anti-crisis management of economic systems: monograph]. Barnaul, Altai Academy of Economics and Law Publ. 288 p. [in Russ.].
5. Balandin Ye. V. (2015) *Razvitiye rynka ekologicheskikh tovarov i uslug v sovremennoy Rossii* [Market development of environmentally friendly goods and services in modern Russia. Thesis]. Kazan. 146 p. [in Russ.].
6. Voronkova O. Yu. (2015) *Razvitiye sel'skogo khozyaystva, oriyentirovannogo na proizvodstvo organicheskoy produktsii (na materialakh Altayskogo kraya)* [The development of agriculture, oriented to the production of organic products (on the materials of the Altai Territory). Thesis]. Novosibirsk, 288 p. [in Russ.].
7. Galkin D. G. (2017) *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 10 (406), vol. 58, pp. 94—101 [in Russ.].
8. Galkin D. G. (2018) *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 3 (413), vol. 60, pp. 61—69 [in Russ.].
9. Gus'kova I.V., Kuznetsova I. D. *Sovremennyye naukoymkiye tekhnologii. Regional'noye prilozheniye*, no. 1, pp. 27—35 [in Russ.].
10. Lyashchuk A. V. *Nauchnoye obozreniye. Ekonomicheskkiye nauki*, no. 1, pp. 15—21 [in Russ.].
11. (2000) *Metodicheskkiye rekomendatsii po reforme predpriyatiy i organizatsiy* [Guidelines for the reform of enterprises and organizations]. Moscow, Infra-M Publ. 96 p. [in Russ.].
12. Nikitina Z. V. (2010) *Organizatsionno-ekonomicheskyy mekhanizm ekologizatsii sel'skokhozyaystvennogo proizvodstva: teoriya, metodologiya, praktika* [Organizational and economic mechanism of greening of agricultural production: theory, methodology, practice. Abstract of thesis]. Moscow [in Russ.].
13. *O nesostoyatel'nosti (bankrotstve): Federal'nyy zakon* [Insolvency (Bankruptcy): Federal Law]. Informationno-pravovoy portal GARANT [Information and Legal Portal GARANT], no. 127, available at: <http://www.garant.ru/>, accessed 30.03.2020 [in Russ.].
14. Fayol' A. (1991) *Obshcheye i promyshlennoye upravleniye* [General and industrial management]. Moscow. 388 p. [in Russ.].
15. Fatkhutdinov R. A. (2002) *Konkurentosposobnost' organizatsii v usloviyakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment* [Organization competitiveness in a crisis: economics, marketing, management]. Moscow, Marketing Publ. 312 p. [in Russ.].