

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

В.А. БЕРЕСЛАВСКАЯ

(Кафедра экономики и финансов*)

Рассмотрены понятие, функции, элементы и принципы стратегии развития предприятий агропромышленного комплекса. Методологической основой стратегии служат системный и ситуационный подходы. Доминантными понятиями стратегического управления являются потенциал организации, стратегия, конкурентоспособность. В основу исследования стратегических перспектив организаций положена классификационная модель стратегий. Процесс стратегического управления включает: определение миссии и целей организации, стратегический анализ, определение стратегических альтернатив, выбор, реализацию и оценку стратегии.

Одним из наиболее перспективных направлений исследований в области теории и методологии экономической науки являются проблемы отраслевых рыночных структур, находящихся во взаимосвязи с региональной экономической политикой.

Несовершенство методологического и методического инструментария для решения проблемы стратегии развития отраслей агропромышленного комплекса продолжает оставаться ощутимым сдерживающим фактором в прикладных экономических исследованиях, зачастую ведет к некорректным прогнозным оценкам, способствует выбору неэффективных управленческих решений.

Стратегия необходима организациям для того, чтобы управлять процессом достижения целей и воплощать в жизнь миссию организации. С течением времени она претерпевает изменения. Трудно представить успешно работающую организацию, которая руководствуется стратегией, принятой давно и действующей в неизменном виде. Чутко и гибко реагируя на изменения в окружающей деловой среде, организации постоянно пересмат-

ривают свои стратегии, вносят в них необходимые коррективы.

Основой стратегии является устойчивое развитие организации в изменяющихся условиях внешней среды и сохранение курса на достижение конкурентоспособности. Стратегия определяет приоритеты в сферах бизнеса, рынках сбыта, а также в обслуживаемых предприятием группах потребителей.

Основными функциями стратегии являются: адаптация к внешней среде; обеспечение конкурентоспособности; распределение ресурсов; выбор приоритетов и основных целей; капитализация сильных сторон организации; преодоление слабых сторон.

В связи с этим можно утверждать, что «стратегия» — это совокупность долгосрочных целей и управленческих решений по распределению ресурсов, направленных на достижение и удержание конкурентных преимуществ путем капитализации сильных и преодоления слабых сторон, разрабатываемых в условиях нестабильности внешней среды. Основу стратегии составляют управленческие решения по

* Марийский государственный технический университет.

распределению ресурсов между видами деятельности, повышению конкурентоспособности предприятия. Эти решения отражают суть товарной и рыночной политики предприятия.

Стратегия имеет сложную структуру, состоящую из элементов, которые определяют стратегические перспективы предприятий. Состав элементов имеет принципиальное значение, так как раскрывает содержание стратегии. Ключевыми элементами стратегии являются: корпоративная миссия, конкурентные преимущества, рынки, ресурсы, продукция, потребители.

Таким образом, стратегия — это система обеспечения конкурентного преимущества организации. Как и всякая система, стратегия подвержена влиянию закономерностей: целостности, интеграции, коммуникативности. Это означает, что наибольший эффект достигается в том случае, когда все составляющие стратегии реализуются при координации из единого центра; решения, принимаемые в рамках каждой из составляющих, должны быть увязаны по времени и ресурсам и не противоречить друг другу.

Виды деятельности — это первый системообразующий элемент стратегии. Они представлены стратегическими зонами хозяйствования (СЗХ). СЗХ — это отдельный сегмент окружения, в котором предприятие функционирует или предполагает действовать. Вторым системообразующим элементом служат конкурентные преимущества.

Стратегию рассматривают в историческом контексте, поскольку каждому этапу развития экономики соответствует своя стратегия развития предприятия.

В современных экономических условиях зарубежные и отечественные организации столкнулись с новыми проблемами вследствие выдвинутых внешней средой требований. Принятие менеджерами управленческих решений, разработка альтернативных направлений развития означало новую фазу развития управления. Организации стали использовать новые принципы и методы управления.

Таким образом, с развитием теории стратегии совершенствовалась методология, а категория «стратегия» приобрела новое значение. По мере того как изменялась внешняя среда, данное понятие все более конкретизировалось и уточнялось. Именно внешняя среда выступила катализатором перемен в организациях. Она является основной причиной применения организациями новых моделей управления.

Методологической основой стратегического управления служат методологическая база, общие положения и принципы стратегического управления, а также системная модель организации.

Методологической базой стратегического управления является системный и ситуационный подходы. Согласно системному подходу организацию следует рассматривать как: 1) систему, состоящую из определенных взаимосвязанных элементов, обеспечивающих ее функционирование; 2) элемент более крупной системы (отрасли, экономики региона). Крупная система может иметь множество состояний, определяемых уровнем ее организованности, зависящим от числа элементов, входящих в систему, их качественно-го уровня и взаимосвязей между ними. Развитие элементов системы, приобретение ими новых качеств приводит к нарушению установленных пропорций, соответствия между ними, появлению новых противоречий в системе. В результате противоречий снижается эффективность функционирования как системы, так и ее элементов. Возникает, таким образом, задача синхронизации, увязки элементов системы.

Сформулируем основные положения стратегического управления:

— Предприятие — это открытая социотехническая система, характеризующаяся сложностью внутренней среды, наличием ресурсов и их преобразованием в материальные блага, многокритериальностью задач управления, целенаправленностью деятельности, наличием органа управления.

— На организацию оказывают воздействие многочисленные факторы внешней среды.

— Эффективность деятельности организации определяется ее адаптивными возможностями.

Принципами стратегического управления являются: 1) выбор целей и стратегий развития организации; 2) постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности; 3) обеспечение пропорций между внутренней и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами с помощью адаптивного механизма; 4) разделение задач стратегического и оперативного управления.

В методологии стратегического управления рассматривается системная модель организации, в основу которой положен адаптивный механизм организации.

Доминантными категориями стратегического управления являются производственный потенциал организации, стратегия, конкурентоспособность.

Под производственным потенциалом организации понимаются объективные возможности по выпуску пользующейся спросом и реализацией продукции, определяемые наличием сбалансированных по составу, количеству и качеству ресурсов с целью получения доходов и подъема материального и культурного уровня жизни народа.

В целостной системе производственного потенциала его результативность проявляется в определенном и строгом взаимодействии основных и оборотных средств, трудовых, земельных и информационно-технологических ресурсов. Этот состав вбирает в себя базовые элементы процесса производства и развития. Учет этих элементов адекватно оценивает размер производственного потенциала организаций.

Производственный потенциал организации зависит как от внешней, так и внутренней среды. К внешним условиям относятся: величина потребительского спроса, действия конкурентов, отношения с поставщиками сырья, политика правительства и др. Внутрен-

ние условия состоят в наличии и поддержании сбалансированности всех видов используемых ресурсов.

Конкурентоспособность организации определяют ее преимущества по отношению к другим предприятиям, действующим на данном рынке. Конкурентоспособной организацию делают ресурсы (потенциал) и умение продуктивно их использовать (стратегии). Продуктивность определяет наибольшую отдачу, приходящуюся на единицу ресурсов, и выражается через показатели рентабельности, потенциальной отдачи, а также через ряд частных показателей, характеризующих использование материальных, основных и оборотных средств.

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы ее деятельности в условиях меняющейся окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей. Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации. На разработку стратегии влияют миссия и цели организации, состояние рынка, конкурентные преимущества, организационная культура, компетентность высшего менеджмента. Краеугольными вопросами разработки стратегии являются: в чем состоят изменения во внешней среде, в каком направлении должна развиваться товарная политика. С одной стороны, действующей стратегии зависит возможность реализации производственного потенциала организации, с другой — высокий потенциал позволяет расширить круг возможных стратегий.

Таким образом, происходит взаимодействие трех доминантных понятий стратегического управления.

Большое разнообразие стратегий свидетельствует о наличии выбора у организаций направления развития. Выбор осуществляется исходя из объективных процессов, происходящих во внешней среде, а также стратегических перспектив организаций. В основу

исследования стратегических перспектив положена классификация стратегий.

Среди классификационных признаков наиболее существенными являются: уровень принятия решений; цикл развития предприятия; временной период; степень реализации стратегии; вероятность реализации стратегии.

В зависимости от уровня принятия решения выделяют корпоративную, деловую и функциональную стратегии. Каждый из уровней имеет ряд особенностей, что не может отразиться на разрабатываемой политике, соответствующей характеру поставленных задач. Каждая из них отражает тип стратегий в зависимости от уровня принятия управленческих решений. Верхнюю ступень иерархии управления занимает уровень управления общими ресурсами организации, который обозначен как корпоративный. Корпоративная стратегия характеризует направление развития всей организации. Деловые стратегии разрабатываются для отдельных стратегических хозяйственных подразделений (СХП). Функциональные стратегии разрабатываются на уровне руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, производства и координируют деятельность соответствующих служб организации. От реализации функциональной стратегии зависит эффективность политики более высокого уровня. Это доказывает важность разработки всего спектра стратегий и свидетельствует о системной сущности стратегий.

Корпоративная(портфельная) стратегия расставляет приоритеты в видах деятельности и указывает на более эффективные направления развития организации на основе рационального распределения ресурсов между СХП.

СХП является самостоятельным подразделением организации, отвечающим за ассортиментную группу с концентрацией на конкретном рынке. Управление хозяйственным портфелем осуществляется с помощью корпоративных стратегий, целью при этом является оптимизация структуры хозяйственного портфеля.

Другим признаком, по которому классифицируются стратегии, является направление развития отдельных СХП. По этому признаку выделяют следующие виды корпоративной стратегии: роста, сокращения, реструктуризации.

Деловые стратегии, нацеливающие предприятие на достижение конкурентного превосходства, имеют в своем составе много разновидностей. Виды деловой стратегии выделяют по следующим классификационным признакам:

— в зависимости от типа получаемого в ходе реализации стратегии конкурентного преимущества;

— в зависимости от степени агрессивности выбранной политики.

В каждом отдельном случае предприятие стремится к превосходству над конкурентами в характеристиках товара (цена; ассортимент; специфические свойства товара, особо ценные для потребителя).

Каждая из названных стратегий характеризуется условиями ее применения, типом конкурентного преимущества. Они составляют альтернативные направления развития организации относительно способов достижения конкурентного превосходства и являются предметом рассмотрения руководства предприятия при разработке эффективной конкурентной политики.

Один из наиболее известных подходов к определению видов стратегий среди российских ученых принадлежит А.Н. Петрову, который обосновал циклический характер развития организации и выделил три этапа ее развития: рост, стабилизацию и выживание [1]. Организация в ходе своего функционирования и трансформации из одной формы в другую обязательно проходит первые две, а иногда и все три стадии. Каждому из этапов развития предприятия соответствует определенная стратегия. Стратегия выживания применяется в условиях глубокого финансово-экономического кризиса организации и направлена на достижение ранней стабилизации дохода и последующего увеличения прибыльности. По существу она представляет собой

комплекс мер антикризисного управления.

Стадийный характер развития предприятия обусловлен изменчивостью спроса.

Руководствуясь данной зависимостью, предприятие комбинирует виды деятельности в своем хозяйственном портфеле таким образом, чтобы обеспечить рост объемов продаж и рентабельности. Сложное финансовое состояние предприятий может поставить его в положение банкротства, что требует полного пересмотра текущей стратегии, применения мер антикризисного характера.

Таким образом, существуют два подхода к определению видов стратегии в зависимости от цикла развития организации. А.Н. Петров указывает на наличие способа распределения ресурсов в условиях, когда организации грозит банкротство [1]. М. Мескон и Ф. Хедури замыкаются на общих направлениях развития организации, упуская из внимания процесс трансформации. Ф. Хедури и М. Мескон определяют базовые стратегии не для организации в целом, а для его отдельных структурных подразделений, т.е. рассматривают уровень управления СЗХ [2]. В этом проявляется ограниченность данного подхода. С нашей точки зрения, базовые стратегии характеризуют направление развития как отдельных СЗХ, так и общее направление развития организации.

Третьим классификационным признаком стратегий является временной период. Выделяют следующие ее виды: долгосрочная, среднесрочная и краткосрочная. Долгосрочная стратегия рассчитана на срок более 5 лет, среднесрочная — от 1 до 5 лет, краткосрочная — до 1 года. В основу выделения данных видов стратегий заложено подразделение целей организаций на идентичные периоды времени. Такая классификация стратегий имеет право на существование, поскольку цели и стратегия тесно соотносятся друг с другом. Нами за основу взят указанный горизонт планирования, поскольку он отвечает основным ха-

рактеристикам отрасли, которая была выбрана в качестве объекта исследования. Располагая временными периодами, в течение которых предусматривается реализация тех или иных управленческих решений и достижение поставленных целей, организация определяет состав решений и последовательность их выполнения.

Задача долгосрочной стратегии состоит в том, чтобы определить долгосрочные, структурные изменения на рынке, установить целевые ориентиры развития организации, средства достижения основных целей (базовая стратегия). Она носит концептуальный характер.

Среднесрочное планирование предусматривает организационные, технические и кадровые изменения для реализации стратегических направлений в управлении организацией.

Краткосрочная стратегия является наиболее детализированным планом. Она носит оперативный характер, разрабатывается на функциональном уровне управления организацией и предстает в виде производственной, маркетинговой, кадровой, финансовой стратегии.

По четвертому классификационному признаку — степени реализации стратегии — выделяют ретроспективную, текущую и перспективную стратегии.

По пятому классификационному признаку — вероятности реализации стратегии — реальную, сомнительную (маловероятную), нереальную стратегии. Это деление связано с существованием риска реализации управленческих решений.

Классификационная модель стратегий опирается на реально существующие условия деятельности организаций. Она положена в основу разработки их стратегических перспектив.

Широкий набор стратегий свидетельствует о наличии у руководства предприятия выбора направления развития. При выборе альтернатив развития организации менеджеры руководствуются данными стратегического анализа. На основе аналитических данных

разрабатываются эффективные стратегии, адекватные тем изменениям, которые происходят во внешней среде.

Рассмотренные стратегии являются базовыми и отражают основные направления развития организации. Однако универсальных стратегий не существует, поскольку в реальности на рынке не может возникнуть одинаковых ситуаций. В каждом конкретном случае руководитель предприятия принимает решения, руководствуясь данными анализа. Поэтому задачи, стоящие перед менеджерами организации, состоят в проведении стратегического анализа, выборе базовой и альтернативной стратегии, принятии управленческих решений по важным направлениям деятельности.

Следовательно, процесс стратегического управления включает следующие этапы: определение миссии и целей организации, стратегический анализ, определение стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация ее, контроль и оценка стратегии.

Миссия определяет целевые ориентиры организации и сферу ее деятельности. Значение миссии состоит в том, что выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Выбор приоритетов в деятельности предприятия отражает основополагающую идею миссии. К приоритетам относят целевые рынки, виды деятельности и группы потребителей.

С изменением внешней среды миссия устаревает. Происходит корректировка ранее выбранного курса развития организации. Корректируются ориентиры, цели и собственно стратегия.

Цели устанавливаются на основе миссии. Они определяются сложившейся ситуацией и зависят от специфики отрасли. Здесь проявляется действие ситуационно-поведенческого подхода к формированию стратегии. Однако существует и структурированный (расчетно-аналитический) подход. Различия в указанных подходах обусловлены характером постановки целей и разным уровнем задач, решаемых менеджерами на

определенных этапах стратегического управления.

Анализ применяемых предприятиями АПК систем управления показывает их несовершенство в отношении ряда принципов стратегического менеджмента. Это подтверждает необходимость использования при формировании стратегии подхода, в основе которого заложен анализ.

На современном этапе развития перерабатывающих предприятий АПК целесообразно использовать расчетно-аналитический метод разработки стратегии. Концептуальной основой структурированного подхода к разработке стратегии является стратегический анализ. Он включает в себя анализ внешней и внутренней среды, а также оценку текущей стратегии развития предприятий.

Внешняя среда организации определяет принципы работы организации. В ней выделяют макроокружение и среду непосредственного окружения. Задачей внешней среды является установление и оценка факторов, представляющих угрозу или способствующих развитию предприятия.

Анализ макросреды включает экономические, социальные, политические, правовые и технологические факторы с целью определения перспектив развития предприятий.

Экономическая среда определяется уровнем и особенностями рыночного механизма. Изучаются многие его стороны и в первую очередь уровень экономического развития, бюджет региона и его выполнение, наличие и использование ресурсов, доходы населения, уровень безработицы, инфляции, производительности труда, заработной платы.

Политическая составляющая представлена органами государственной власти. Анализ дает понимание целей развития общества, приоритетных отраслей, способности правительства эффективно проводить в жизнь свою программу.

Правовая среда устанавливает права, ответственность и обязанности организаций, определяющих деловые и финансовые отношения.

Технологическая составляющая представлена факторами научно-технического прогресса. Она лежит в основе появления новых производств, структурного изменения действующих отраслей. Изучение технологической составляющей позволяет организации осуществлять «технологический рывок» и поддерживать на уровне свою конкурентоспособность.

Социальная составляющая включает комплекс социальных явлений и процессов. Она характеризуется численностью и структурным составом населения, уровнем образования, традициями, трудовой этикой. Социальные факторы оказывают влияние на выбор целей, средств их достижения.

Анализ среды непосредственного окружения включает анализ отрасли, движущих сил ее развития, конкурентной среды.

При анализе развития отрасли объектами изучения являются все элементы отраслевого рынка. Состояние рыночной среды в отрасли представлено рядом технических и экономических характеристик: продукты; емкость рынка; суммарные производственные мощности; уровень удовлетворения спроса; количество конкурентов; характер вертикальной интеграции; степень дифференциации продукции; величина инвестиций; уровень заработной платы; отраслевая рентабельность.

Конкуренция представляет ведущий компонент регулирования экономики, развития отраслей, поскольку позволяет координировать действия субъектов рынка. Конкурентная среда представлена предприятиями, ведущими борьбу за спрос на рынке. Анализ этой среды устанавливает уровень конкурентоспособности организации.

Ключевая роль принадлежит анализу внутриотраслевой конкуренции, установлению конкурентов и мер борьбы между ними. Интенсивность конкуренции увеличивается по мере роста количества конкурирующих организаций, стабилизации спроса, осуществления одним из предприятий политики укрепления своих позиций за счет других конкурентов, осуществления финансовой поддержки.

Определяется стратегическая группа предприятий с близкими позициями на рынке и схожими конкурентными возможностями. Эти предприятия объединяет ряд признаков: сравнительный ассортимент продукции, ориентация на схожий тип покупателей, разброс цен на продаваемый товар, уровень качества, стратегии поведения на рынке.

Анализ позволяет установить производственный потенциал предприятий, уровень конкурентоспособности, текущие стратегии.

В соответствии с принципами структурированного подхода к формированию стратегии организаций проводится оценка текущей стратегии. Оценка осуществляется с целью совершенствования стратегии. Трансформация текущей стратегии предприятий должна принять такую форму, которая обеспечит им конкурентоспособность и устойчивое развитие. Именно стратегия интенсивного развития предусматривает развитие текущих видов деятельности (стратегических зон хозяйствования) и освоение новых.

Таким образом, любая организация обладает производственным потенциалом и занимает определенное положение на рынке благодаря текущей стратегии. Стратегическое положение достигается: 1) путем реализации планов; 2) по результатам отдельно принятых решений (рисунок).

Два способа достижения целей указывают на существование двух видов стратегии — спланированной и неформализованной. Формализованная (спланированная) стратегия имеет большую эффективность, поскольку основана на аналитических данных, и предусматривает реализацию четких решений.

Неформализованная стратегия обусловлена рядом проблем: перемены во внешнем окружении происходят быстрее, чем организация может на них среагировать; в ходе реализации плана возникают непредвиденные обстоятельства; текущие проблемы отвлекают от реализации стратегии. Вследствие этого стратегия видоизменяется и переходит в иное качество.



Определение стратегического положения на рынке

Неформализованная стратегия характерна для предприятий АПК. Исследователи указывают на неэффективную политику с их стороны, которая нуждается в совершенствовании и формализации. Необходимость совершенствования стратегии обусловлена состоянием и динамикой развития предприятий АПК, сильным влиянием на них социально-экономических факторов.

Итак, систематизация факторов развития предприятий в условиях рынка позволила классифицировать стратегии в соответствии со стратегической целью функционирования отраслей АПК.

Исследованием установлено, что проблемы развития рынка молочной продукции должны решаться на основе концепции маркетинга с помощью механизма формирования корпоративной и конкурентной стратегии предприятий молочного подкомплекса АПК.

Рыночная политика предприятий направлена на освоение новых, привлекательных в плане развития сегментов рынка. Использование метода разработки целевого рынка- сегментация — расширит стратегические альтернативы деятельности предприятий, окажет положительное влияние на структуру хозяйственного портфеля.

Товарная политика позволит увеличить ассортимент продукции, повысить ее качество и таким образом расши-

рить поле и сформировать новые виды деятельности.

Ресурсная политика обеспечит загрузку производственных мощностей.

Ценовая политика направлена на увеличение объема рынка путем ценовой конкуренции. На основе издержек, спроса или конкуренции с помощью гибкой ценовой политики предприятия обеспечат конкурентные преимущества в выделенных сегментах рынка.

Важным направлением совершенствования стратегии развития организаций является формирование эффективной политики, ориентированной на маркетинг. Целесообразно осуществлять мониторинг внешней среды, а именно: отслеживание уровня доходов населения в регионах; оценку ценовой динамики региональных рынков молочной продукции; оценку емкости рынков молочной продукции и ассортиментных предпочтений потребителей.

Управление предприятиями на основе концепции постоянно осуществляемого маркетинга обеспечит стратегическое соответствие между внешней и внутренней средой.

ЛИТЕРАТУРА

1. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия. СПб: СПб УЭФ, 1993. — 2. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1993.

**Статья поступила
4 апреля 2005 г.**

SUMMARY

Notion, functions, elements and principles of formation strategy and development of enterprises in the Agroindustrial Complex are examined. The methodological basis of the strategy is systematic and situational approach. Predominating notions of strategic management are organization potential, strategy and competitiveness. The basis of strategic perspective organizations study is the strategic management includes: determination of a mission and goals organization, strategic analysis, determining strategic opportunities, choice, strategy realization and estimation.