

ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗОН ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В.Е. Костромин, Е.В. Родионова

ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный технологический университет», г. Йошкар-Ола

Рецензент д-р экон. наук, доцент В.В. Мануйленко

Ключевые слова и фразы: агропромышленный комплекс; стратегическая зона хозяйствования; стратегическое управление.

Аннотация: Рассмотрена методика формирования портфеля стратегических зон хозяйствования агропромышленных предприятий, проведена их оценка, и даны рекомендации по выбору стратегии их развития.

Быстрые изменения деловой среды предприятий агропромышленного комплекса (АПК), связанные с развитием конкуренции, глобализацией бизнеса, вхождением страны в ВТО, делают необходимым применение организациями стратегического управления. Особенности стратегического управления являются: обеспечение адаптивности предприятий к изменениям внешней среды, увеличение производственного потенциала и достижение ими конкурентных преимуществ.

Стратегия предприятия определяет состав и структуру хозяйственного портфеля, состоящего из отдельных стратегических зон хозяйствования, расставляет приоритеты в видах деятельности, характеризует направление развития всей организации. Учитывая заинтересованность менеджмента предприятий АПК в достижении конкурентных преимуществ, завоевании позиции лидеров на рынке, особую актуальность приобретают вопросы оценки хозяйственного портфеля и формирования эффективной стратегии.

Основополагающей целью разработки стратегии является достижение конкурентоспособности организации путем эффективного распределения ресурсов между стратегическими хозяйственными подразделениями. В соответствии с этой целью финансовые ресурсы организации должны

Костромин Владимир Евгеньевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов; Родионова Елена Витальевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов, e-mail: justmine@mail.ru, ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный технологический университет», г. Йошкар-Ола.

направляться в те сферы бизнеса, где в будущем будут ожидатьеся максимальные выгоды. Для оценки перспектив деятельности предприятия осуществляется расчет привлекательности стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Расчет привлекательности представляет собой задачу многокритериального выбора, для решения которой используется метод аналитических иерархий.

Оценка позволяет установить виды деятельности, предпочтительные для инвестирования средств, а также СЗХ для деинвестиций. Оценка привлекательности СЗХ производится по формуле

$$P_{\text{СЗХ}} = \alpha G + \beta P + \gamma T, \quad (1)$$

где α , β , γ – веса относительного вклада показателей; G – перспективный объем продаж (рынка); P – перспективная рентабельность; T – прогнозируемый уровень предпринимательского риска.

Предпочтительный набор СЗХ определяется путем их сопоставления друг с другом по избранным критериям (рост продаж, рентабельность, риск) с применением метода аналитических иерархий (попарных сравнений).

Для определения относительного веса критериев в иерархической структуре для каждой ветви иерархии строятся матрицы попарных сравнений: одна матрица парных сравнений из трех элементов второго уровня (табл. 1) и три матрицы третьего уровня, составленные из количества элементов, соответствующих количеству СЗХ.

На пересечении строк и столбцов матриц даны экспертные оценки в баллах превосходства одного элемента над другим с точки зрения воздействия каждого элемента уровня на элемент предыдущего уровня иерархии. Оценки осуществляются в соответствии со шкалой, представленной в табл. 2.

Следующим этапом проводится нормализация матрицы попарного сравнения, и определяются локальные относительные веса критериев. Элементы нормализованной матрицы рассчитываются делением каждого элемента столбца на сумму по столбцу. Локальные относительные веса критериев определяются усреднением полученных значений по строкам (табл. 3). Значения нормализованной матрицы проверяются на сопоставимость.

Таблица 1

Матрица попарного сравнения второго уровня

Критерии	Темп роста продаж	Рентабельность	Риск
Темп роста продаж	1	0,2	1
Рентабельность	5	1	3
Риск	1	0,3333	1
Итого	7	1,5333	5

Таблица 2

Шкала для проведения попарных сравнений

Оценка	Содержание уровня оценки
1	Приблизительно равная важность критериев
3	Незначительное превосходство одного критерия над другим
5	Существенное превосходство одного критерия над другим
7	Значительное превосходство одного критерия над другим
9	Подавляющее превосходство одного критерия над другим

Таблица 3

Нормализованная матрица критериев второго уровня

Критерии	Темп роста продаж	Рентабельность	Риск	Сумма по строке	Среднее по строке
Темп роста продаж	0,14285	0,13044	0,2	0,47329	0,15776
Рентабельность	0,71429	0,65219	0,6	1,96648	0,65549
Риск	0,14286	0,21737	0,2	0,56023	0,18674
Итого	1	1	1	3	1

Из таблицы 3 видно, что наибольший вес в расчете привлекательности СЗХ имеет рентабельность, а наименьший – темп роста продаж, что обусловлено необходимостью роста доходности предприятий АПК и весомостью риска в оценке инвестиционных решений.

Аналогичные процедуры проводятся для определения весов элементов следующего (третьего) уровня иерархии. Стратегические зоны хозяйствования сопоставляются друг с другом на предмет превосходства, чтобы выявить их приоритетность для предприятия по каждому из трех критериев оценки привлекательности СЗХ.

Стратегическая зона хозяйствования – это отдельный сегмент внешнего окружения, на который предприятие имеет или хочет иметь выход. Для выделения СЗХ используются параметры – потребность, технология, рынок сбыта, тип потребителя. Укрупненно СЗХ предприятий АПК можно выделить, проанализировав их товарно-рыночную политику.

Объектом данного исследования являются предприятия молочной промышленности Республики Марий Эл ОАО «Мари-Турекский масло-сырзавод» и ОАО «Сернурский сырзавод».

Исследованиями установлено, что товарная политика ОАО «Мари-Турекский МСЗ» и ОАО «Сернурский СЗ» в анализируемом периоде состояла в увеличении объема выпуска сыров жирных, пользующихся спросом у потребителей и имеющих высокий уровень рентабельности. Предприятия производят широкий ассортимент молочной продукции, и концентрируются на продукции, приносящей наибольший доход (табл. 4).

Таблица 4

Динамика производства и структуры выпуска продукции

Виды продукции	ОАО «Мари-Турекский МСЗ»				ОАО «Сернурский СЗ»			
	базисный период		отчетный период		базисный период		отчетный период	
	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%
Цельно-молочная продукция	536	1,9	426	1,63	7810	16,5	7557	10,9
Сыры жирные	20339	72,3	20511	78,7	28101	59,1	46089	66,7
Масло животное	5158	18,3	4896	18,8	9171	19,3	10917	15,8

Недостатками текущей стратегии предприятий являются неполная загрузка производственных мощностей, недостаточно высокое качество отдельных видов продукции и их упаковки, слабая дифференциация продукции.

Характеризуя рыночную политику предприятий, следует указать на ее гибкость в отношении потребителей, использование возможностей сбыта молочной продукции как внутри республики, так и за ее пределами. Особенностью рыночной политики предприятий в отношении сбыта масла животного и сыров жирных является более высокий удельный вес поставок продукции на более привлекательные рынки, расположенные за пределами республики. В пользу данной политики выступает слабая привлекательность и ограниченный объем местного рынка, ценовые различия между регионами.

Потребителями молочной продукции служат: сельскохозяйственные предприятия – поставщики молока; посредники, являющиеся звеном между производителями и конечными потребителями продукции; социальные учреждения, представленные больницами, школами, интернатами. Основные поставки продукции приходятся на посредников и сельскохозяйственные предприятия, продажа продукции которым связана с выполнением предприятиями договоров по переработке давальческого сырья.

Оценка сбытовой политики предприятий показывает их ориентированность на широкий круг потребителей. Предприятия не придерживаются стратегии обслуживания конкретных сегментов рынка. Большинство связей с потребителями устанавливаются спонтанно и носят случайный характер. Отрицательным является тот факт, что руководство предприятий не обозначает свои главные стратегические цели в отношении рынков, потребителей и их потребностей. Службы предприятий не собирают и не анализируют информацию о структуре запросов потребителей, рынках сбыта, конкурентах. На предприятиях не созданы и не функционируют полноценные службы маркетинга. Это лишает предприятия возможности

отслеживать тенденции, происходящие во внешней среде и должным образом реагировать на эти изменения. В связи с этим можно говорить о значительном резерве роста эффективности деятельности предприятий, обеспечить который можно, задействовав рыночные механизмы стратегического управления.

Оценка хозяйственного портфеля предприятий включает определение привлекательности стратегических зон хозяйствования, выделение приоритетных областей деятельности предприятий. Поэлементный анализ текущей стратегии позволил выделить СЗХ, в которых предприятия осуществляют деятельность со схожими условиями (табл. 5).

Структура видов деятельности предприятий в разрезе СЗХ приведены в табл. 6.

Таблица 5

Стратегические зоны хозяйствования предприятий

Продукция	СЗХ	Географические рынки сбыта
Сыры жирные	1	Республика Чувашия, Республика Мордовия
	2	Курганская, Нижегородская, Самарская, Челябинская, Ярославская области, Республика Башкортостан
	3	Кировская область, Пермский край, Республика Коми, Республика Татарстан
	4	Волгоградская, Курская, Свердловская, Тульская, Тюменская области, Москва и Московская область, Санкт-Петербург
	5	Республика Марий Эл (кроме г. Йошкар-Ола)
	6	г. Йошкар-Ола
Масло животное	7	Нижегородская, Пензенская области
	8	Республики Мордовия, Татарстан, Чувашия
	9	Кировская, Свердловская, Самарская, Челябинская, Ярославская области, Пермский край, Республика Коми
	10	Республика Башкортостан, Тульская, Тюменская области, г. Москва и Московская область, Санкт-Петербург
	11	Республика Марий Эл (кроме г. Йошкар-Ола)
	12	г. Йошкар-Ола
Молоко	13	Республика Марий Эл (кроме г. Йошкар-Ола)
	14	г. Йошкар-Ола
Кисломолочная продукция	15	Республика Марий Эл (кроме г. Йошкар-Ола)
	16	г. Йошкар-Ола

Структура хозяйственного портфеля ОАО «Мари-Турекский МСЗ» изменилась незначительно: максимальный удельный вес занимает СЗХ 3, доля которой в отчетном периоде сократилась на 9 %, повысился удельный вес СЗХ 4 и СЗХ 5 на 8 % и 2 % соответственно; предприятие прекратило свою деятельность в СЗХ 14. В среднем ОАО «Мари-Турекский МСЗ» снизил объемы деятельности в зонах хозяйствования на 1,8 %, а ОАО «Сернурский СЗ» увеличил их на 36,4 %, причиной чему послужили изменения в снабжении предприятий ресурсами.

Изменения в структуре хозяйственного портфеля ОАО «Сернурский СЗ» заключались в увеличении удельного веса СЗХ 3 и СЗХ 6 на 11 и

Таблица 6

Структура хозяйственного портфеля предприятий

Продукция	СЗХ	ОАО «Мари-Турекский МСЗ»				ОАО «Сернурский СЗ»			
		базисный период		отчетный период		базисный период		отчетный период	
		тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%
Сыры жирные	1	229,4	0,61	551,8	1,49	1901,2	3,51	639	0,86
	2	668,7	1,78	1978,8	5,35	740,9	1,37	2241,4	3,03
	3	14789,5	39,28	11327,8	30,63	2752,9	5,09	11867	16,07
	4	7707,7	20,47	10549,6	28,52	6122,9	11,31	6310,3	8,54
	5	3954,9	10,50	4674,2	12,64	3797	7,02	3912,4	5,30
	6	2447,1	6,50	864,5	2,33	17457	32,26	28535	38,64
Масло животное	7	961,8	2,55	497,7	1,35	852	1,57	203	0,27
	8	902,6	2,40	399	1,08	35,2	0,06	87	0,12
	9	446	1,18	1744,5	4,72	242,8	0,45	1539,4	2,08
	10	306,3	0,81	503,5	1,36	1032,9	1,91	2994,1	4,05
	11	3759	9,98	2704,9	7,31	483	0,89	127,2	0,17
	12	311,5	0,84	490,2	1,32	7855,2	14,52	5912	8,04
Молоко	13	378,6	1,01	424,4	1,15	4254,1	7,86	2765	3,74
	14	104,5	0,28	–	–	2698	4,98	1391,2	1,88
Кисло-молочная продукция	15	450,8	1,19	260,2	0,70	1321,7	2,44	3372,5	4,57
	16	233,6	0,62	16,9	0,05	2566,2	4,74	1947,5	2,64
Итого		37652	100	36988	100	54113	100	73844	100

6 % соответственно, снизились удельные веса СЗХ 12 и СЗХ 13 на 6,5 и 4 % соответственно. Эффективность решений по изменению структуры хозяйственного портфеля подтверждается расчетом приоритетов выбора предприятиями СЗХ (табл. 7).

Расчетным путем установлено, что наиболее привлекательными видами деятельности для исследуемых предприятий молочной промышленности являются СЗХ 3 и СЗХ 4. В данных зонах хозяйствования предприятия имеют самые высокие перспективы развития как в отношении рентабельности, так и в отношении роста объема продаж. Наименьшую привлекательность для предприятий представляют СЗХ 7, СЗХ 8, СЗХ 11 и СЗХ 12.

По результатам проведенных исследований можно констатировать, что производство на предприятиях не диверсифицировано. Все стратегические зоны хозяйствования находятся в рамках одной молочной отрасли, что отрицательно сказывается на финансово-экономическом положении предприятий в плане высокой зависимости от поставщиков сырья по его стоимости, объему и качеству. Все имеющиеся ресурсы предприятия концентрируют на прибыльном производстве – изготовлении сыров жирных, выпуская масло животное из необходимости, обусловленной особенностями технологического процесса (получаемый при производстве масла обрат используется для изготовления сыров). Однако изъятие ресурсов из одних СЗХ в пользу других приводит к снижению конкурентных позиций отдельных зон хозяйствования.

Изменить ситуацию возможно при более полной загрузке производственных мощностей предприятий, которая может быть проведена путем увеличения объема закупок сырья у всех типов хозяйств, в том числе у населения, а также путем вертикальной интеграции производства. Как результат должны улучшиться конкурентные позиции предприятий в СЗХ, которые в настоящее время являются непривлекательными.

Таблица 7

Расчет обобщающих оценок приоритетности СЗХ

СЗХ	Критерии			Обобщенные показатели приоритетов	Приоритет
	рост	рентабельность	риск		
1	0,0764	0,0741	0,0517	0,0732	6
2	0,0765	0,1363	0,0517	0,0894	3
3	0,1510	0,1360	0,0517	0,1369	2
4	0,2511	0,2296	0,1096	0,2305	1
5	0,0343	0,0741	0,0517	0,0465	8
6	0,0765	0,0788	0,1096	0,0806	5
7	0,0152	0,0151	0,0131	0,0149	13
8	0,0152	0,0151	0,0131	0,0149	13
9	0,0152	0,0342	0,1096	0,0302	11
10	0,0765	0,0433	0,0267	0,0625	7
11	0,0152	0,0151	0,0131	0,0149	13
12	0,0152	0,0151	0,0131	0,0149	13
13	0,0348	0,0171	0,0138	0,0280	12
14	0,0348	0,0362	0,0517	0,0370	10
15	0,0348	0,0362	0,1096	0,0431	9
16	0,0765	0,0433	0,2105	0,0821	4

Для повышения эффективности предприятиям следует реализовать стратегию интенсивного развития. Целевые ориентиры стратегии состоят: в удержании сегментов рынка; вытеснении конкурентов с рынка; формировании устойчивой сырьевой базы; освоении новых рынков сбыта за пределами Республики Марий Эл; расширении товарного ассортимента и на этой основе выходе на новые высокодоходные сегменты рынка; повышению конкурентоспособности продукции путем роста ее качества.

Стратегия интенсивного развития направлена на решение проблем развития рынка молочной продукции, а также на укрепление позиций местных товаропроизводителей на республиканском и региональном рынках.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта РГНФ «Теоретическое и методическое обеспечение стратегического управления агропромышленным комплексом Республики Марий Эл», проект № 11-12-12001.

Список литературы

1. Ансофф, И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 440 с.
2. Береславская, В.А. Стратегия развития предприятий : науч. изд. / В.А. Береславская, В.Е. Костромин. – Йошкар-Ола : Изд-во Мар. гос. техн. ун-та, 2001. – 181 с.
3. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент : учебник / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2007. – 432 с.
4. Стратегический менеджмент : учеб. по специальности «Менеджмент организаций» / под ред. А.Н. Петрова. – 3-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, 2012. – 398 с.
5. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под ред. А.П. Градова. – 4-е изд., перераб. – СПб. : Спец. лит., 2003. – 957 с.

Formation of Strategic Business Portfolio of Agro Industrial Enterprise

V.E. Kostromin, E.V. Rodionova

Volga State Technological University, Yoshkar-Ola

Key words and phrases: agro industrial complex; strategic business unit; strategic management.

Abstract: The article deals with methods of developing company's strategic business portfolio. The authors have made an assessment of strategic business portfolios of agro industrial enterprises and given recommendations for choosing their development strategies.

© В.Е. Костромин, Е.В. Родионова, 2012