

СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АПК РЕГИОНА

А.В.Дозоров, д.с.-х. н., профессор, Т.А. Дозорова, д.э.н., доцент, Ульяновская ГСХА

В современных, быстроменяющихся социально-политических и экономических условиях перед предприятиями региона стоит задача не только выживаемости, но и непрерывного развития, реализации своего потенциала в перспективе. Вопросы стратегического поведения хозяйствующих субъектов приобретают особое значение: конкурентоспособность и прибыльность производимой продукции во многом зависят от способности товаропроизводителей гибко реагировать на динамичное движение рынка, использовать его конъюнктуру и механизм цен, информационные технологии и коммуникации. В связи с этим эффективная работа предприятий АПК в рыночных условиях хозяйствования невозможна без правильного выбора стратегических ориентиров, позволяющих реализовать имеющийся ресурсный потенциал.

Важность формирования стратегии развития как регионального АПК в целом, так и его отдельных составляющих, не вызывает сомнений у теоретиков и практиков. Вопросы разработки стратегии посвящены такие переводные издания «патриархов» стратегии, как Р. Акоффа, И. Ансоффа, Б. Карлофа, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портер, Дж. Стрикленда, А.А.Томпсона. Наиболее значимые отечественные исследования в этой области проводились Л. Абалкиным, В.А. Береславской, В. Боевым, А.П. Градовым, В.С. Ефремовым, П.В. Забелиным, К.П. Личко, А.Н. Люкшиновым, Е.И. Семеновой, Р.А. Фатхутдиновым и др. Применительно же к аграрной сфере производства и непосредственно к сельскохозяйственным предприятиям исследований проводилось мало. Кроме того, в экономической литературе понятие стратегии в основном рассматривается с точки зрения отдельного хозяйствующего субъекта и недостаточно исследований по ее определению с точки зрения отдельного региона.

Стратегия – понятие многогранное, и поэтому мнения различных авторов к процессу ее разработки и реализации неоднозначны. Понятие «стратегия» и ее понимание изменялось с усложнением условий ведения бизнеса. Основной идеей стратегии является выработка умения приспосабливаться к изменениям внешней среды и при этом выдерживать курс на достижение высокой конкурентоспособности. Действительно внешняя среда выступила катализатором перемен в развитии теории стратегии. Поэтому в качестве важнейшей функции стратегии ряд ученых выдвигают именно адаптацию к внешней среде.

В рамках стратегических перспектив важным условием управленческой деятельности является распределение ограниченных ресурсов между основными подразделениями предприятия. Стратегия определяет приоритеты в бизнесе, в рынках сбыта, а также в обслуживаемых предприятием группах потребителей.

Исследование обширного материала зарубежных и отечественных источников экономической литературы дало возможность определить стратегию как совокупность долгосрочных целей и управленческих решений по распределению ресурсов, направленных на достижение и удержание конкурентных преимуществ путем капитализации сильных и преодоление слабых сторон, разрабатываемых в условиях нестабильности внешней среды. Стратегия региона с учетом отмеченных характеристик должна быть направлена на самодостаточное развитие всех хозяйствующих субъектов, эффективное использование имеющегося ресурсного потенциала, повышение качества жизни населения. Под самодостаточным следует понимать функционирование и развитие региона преимущественно за счет внутренних финансово-экономических источников, позволяющих обеспечить расширенное воспроизводство, совершенствование структуры региональной социально-экономической системы, повышение качества и уровня жизни населения. Самодостаточное развитие региона становится главным ориентиром и связующим звеном всей системы приоритетов стратегии регионального развития.

В основе любой стратегии лежат конкурентные преимущества, позволяющие преодолевать силы конкуренции на рынке и привлекать потребителей. Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей. Для сохранения или изменения конкурентных преимуществ в связи с изменениями внешней среды и предпочтений потребителей необходим постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание изменений потребительских предпочтений.

Анализ конкурентных преимуществ сельскохозяйственных предприятий дает основание утверждать, что они находятся в невыгодных экономических условиях:

значительная часть продукции сельского хозяйства является скоропортящейся, что укорачивает сроки реализации, заставляет принимать дисконтируемые рынком и предприятиями переработки ус-

ловия. Кроме того, негативное влияние оказывает и эффект сезонности сельскохозяйственного производства;

сельскохозяйственные предприятия производят продукты питания для населения, рост цен на которые ограничен платежеспособным спросом; ассортимент производимой сельскохозяйственными предприятиями продукции однообразен, что обостряет конкуренцию внутри отрасли; они имеют конкурентные преимущества низкого ранга, что делает их крайне неустойчивыми. Внедрение инноваций затрудняется убыточностью производства, отсутствием эффективной аграрной политики и протекционизма государства в отношении данной отрасли.

У предприятий перерабатывающей промышленности – более выгодное положение: они производят конечные продукты питания с длительным сроком хранения, являются монополистами на данной территории, имеют более широкий ассортимент продукции, большие возможности для расширения рынка сбыта. Однако нельзя не отметить, что их деятельность напрямую зависит от объемов производства продукции сельского хозяйства и, следовательно, деятельности сельскохозяйственных предприятий. Поэтому повышение конкурентных преимуществ предприятий АПК возможно только при условии их взаимосвязанного развития.

Следовательно, конкурентное преимущество определяет позицию предприятия в отрасли, а отрасли в экономике региона. Выбор конкретной стратегии конкуренции существенно зависит от стратегического потенциала региона и возможностей расширения его ресурсов. Именно внутренняя среда региона в АПК во многом определяет выполнение выбранной стратегии.

Таким образом, в условиях нарастающей сложности, стохастичности процессов современной деятельности остро назрела необходимость объединения существующих точек зрения о дефиниции стратегии, носящих фрагментарный характер, в единое терминологическое поле, формирование которого может быть незаконченным, так как каждый новый момент времени будет вносить свои коррективы. Дефиниция стратегии должна быть выделена в самостоятельную экономическую категорию, поскольку, во-первых, в условиях рыночной экономики ее существование является объективно необходимым и имеет реально обоснованную потребность; во-вторых, самостоятельность стратегии как экономической категории проявляется в ее квинто-основности, составляющими которой выступают управленческий, маркетинговый, информационный, правовой аспекты, а также методологический аппарат статистики, юриспруденции и психологии. основополагающими принципами категории стратегии, отражающими ее сущность, служат: научная обоснованность, системность, достоверность, оперативность, экономичность.

К функциям стратегии следует отнести обеспечение конкурентоспособности, распределение ресурсов, выбор приоритетов и основных целей, капитализация сильных сторон региона (предприятия) и преодоление его слабых сторон. В обобщенном виде основными функциями стратегии следует считать: диагностическую, измерительную, прогнозную, дифференцирующую, защитную, информационно накопительную, стимулирующую.

В условиях рыночной экономики развитие регионального АПК может осуществляться в соответствии с принятой аграрной политикой в рамках таких стратегий, которые обеспечат ему получение прибыли, устойчивое финансовое положение, снабжение населения продуктами питания по приемлемым ценам, а также конкурентоспособность отрасли в относительно длительном периоде. Хозяйствующие субъекты региона при формировании своей стратегии определяют ее соответствующий тип: лидерства в издержках, дифференциации продукции, фокусирования (узкой специализации), первоходца, синергизма. Каждый тип имеет свои риски, преимущества и недостатки, которые проявляются при определенных рыночных условиях (3).

Стратегия лидерства в издержках – это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства и обеспечения жесткого контроля всех видов расходов. Стимулом ее использования является наличие в отрасли опытной кривой, или, другими словами, эффекта масштаба и привлечения большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором выбора. Такая стратегия требует оптимальных размеров производства, развития сбытовой сети, захвата доли рынка, использования ресурсосбережения, осуществления контроля накладных расходов и других постоянных издержек. Доминирующая роль в данной стратегии играет производство. Российские предприятия, в том числе и сельскохозяйственные, пока не проявляют особого интереса к анализу издержек и снижению себестоимости, так как в условиях высокой инфляции в этом особого смысла не было. По мере снижения инфляции данная стратегия будет становиться более перспективной.

Стратегия дифференциации продукции (обособление товара на рынке) означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность по сравнению с конкурентами продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта. Дифференциации – вполне реальный путь получения прибылей выше среднеотраслевого уровня. Она предполагает необходимость гибкого производства, позволяющего оперативно модифицировать продукцию в соответствии с меняющимися требованиями рынка; развитой маркетинговой службы предприятия. Однако в современных условиях российские предприятия пока недостаточно применяют возможности стратегии дифференциации, особенно дифференциации торговых марок.

Ее следует активнее использовать предприятиям перерабатывающей и пищевой промышленности.

Стратегию фокусирования можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Она предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности и основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных только для участников ниши. Стратегия фокусирования присуща, как правило, небольшим предприятиям (хотя ею могут воспользоваться и крупные предприятия) и может быть рекомендована для крестьянских (фермерских) хозяйств (например, возделывание лекарственных трав), птицефабрик, звероводческих предприятий и т.д.

Стратегия первоходца, связанная с предложением на рынок нового оригинального товара или услуги, мало пригодна для сельскохозяйственных предприятий, поскольку перечень производимой продукции неизменен и во многом определяется почвенно-климатическими условиями региона. Ее можно рекомендовать для предприятий переработки сельскохозяйственной продукции (расширение ассортимента продуктов переработки). Высокий риск данной стратегии связан с неопределенностью как самой разработки, так и реакции рынка на новинку.

Стратегия синергизма – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках и предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления). Она лежит в основе создания различных союзов, агрохолдингов, финансово-промышленных групп как на региональном, так и на национальном и международном уровнях.

Формирование и реализация стратегий развития сельскохозяйственных предприятий сопряжено с высоким уровнем риска, они не поддаются принципиальной корректировке в силу сезонного использования ресурсов и производства продукции, высокой зависимости от почвенно-климатических условий, ограниченности выбора сфер бизнеса. Государство осуществляет регулирование путем формирования внешних условий для сельскохозяйственных товаропроизводителей, в рамках которых они действуют. Этим государство способствует принятию стратегических решений и направляет их деятельность на реализацию стратегических задач государства.

Особую значимость приобретает исследование процесса разработки стратегии. Разные авторы предлагают различные подходы: от четырех этапов по В. Марковой и С. Кузнецовой до десяти шагов по М. Мескону (1, 2). Следовательно, формирование стратегии развития предприятия и региона в целом – итеративный поэтапный процесс. Но процесс разработки стратегии необходимо начинать с определения миссии – краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества. Миссия – это инструмент стратегического управления, определяющий целевые ориентиры, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных тенденций. Миссия предприятий АПК, в силу своей специфичности, заключается в производстве и обеспечении населения продовольствием. Миссия региона значительно шире и связана с реализацией региональных интересов. Поскольку функции регионального АПК направлены на реализацию региональных интересов, можно выделить пять соответствующих им функциональных задач: содействие повышению уровня жизни населения региона; участие в формировании агропродовольственного рынка России; улучшение природно-ресурсного и производственного потенциала региона; увеличение финансового потенциала региона; содействие росту эффективной занятости населения.

Роль регионального АПК определяется степенью и эффективностью выполнения указанных функциональных задач, оценка которых должна являться главным предметом комплексного анализа этого сектора, а повышение роли должно стать основной целью его развития. Выделение функциональных подсистем, реализующих указанные задачи, представляется наиболее сложным и важным делом, поскольку на их основе необходимо разрабатывать стратегические альтернативы и реализовывать концепцию и целевые программы развития регионального АПК. Это требует разработки нового подхода в определении стратегических перспектив его развития.

Практическая эффективность любой стратегии зависит от правильной оценки и анализа внешних факторов, повлиять на которые хозяйствующий субъект, как правило, сразу не сможет. Оценка внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно. При таком подходе, во-первых, увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении, и, во-вторых, обеспечивается соответствие методологическому принципу стратегического управления, который заключается в построении стратегии от будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование → анализ → мониторинг).

Следующим этапом выбора стратегии является анализ внутреннего состояния агропромышленного комплекса региона во взаимодействии с внешней средой. Для этого целесообразно использовать

SWOT – анализ как инструмент оценки среды его функционирования. Его первая часть направлена на изучение внешних возможностей (положительные моменты) и угроз (отрицательные моменты), которые могут возникнуть в настоящем и будущем. Здесь выявляются стратегические альтернативы. Вторая часть связана с исследованием сильных и слабых сторон аграрной сферы экономики. В данном случае оценивается потенциал предприятий АПК. Другими словами, SWOT - анализ позволяет провести комплексное изучение внешнего и внутреннего состояния хозяйствующего субъекта. На основе данного анализа принимаются управленческие решения, направленные на формирование функциональной стратегии региона и деловых стратегий отдельных предприятий.

Предлагаются следующие этапы разработки стратегии развития АПК региона.

I этап – стратегический анализ, в процессе которого выявляются возможности и угрозы внешней среды, внутренние сильные и слабые стороны отраслей агропромышленного комплекса. Анализ исходной экономической базы должен затрагивать все стороны развития регионального АПК. В процессе анализа ищутся дополнительные возможности и неиспользованные резервы экономического роста отраслей АПК, оцениваются межрегиональные связи региона. Общая оценка достигнутого уровня социально-экономического развития регионального АПК проводится в сравнении с достигнутыми уровнями близлежащих регионов.

На основании анализа территориальных условий и ресурсов устанавливаются эффективные направления дальнейшего развития агропромышленного комплекса исходя из имеющихся ресурсов, требований рыночной экономики, многообразия форм собственности; выясняется, какие стратегические изменения нужно провести во внешней среде; определяются ограничения по использованию отдельных видов ресурсов и размещению отраслей и производств, а также размеры дополнительных средств для выбора того или иного варианта стратегии перспективного развития.

II этап – обоснование стратегии развития АПК региона. Его цель – прогноз развития регионального АПК, разработка альтернатив, подготовка предложений для III этапа работы в части выбора методов регулирования территориального разви-

тия сельского хозяйства. В процессе разработки стратегии развития АПК региона решаются следующие задачи: обоснование вариантов, сценариев и параметров развития АПК региона; определение наиболее вероятной динамики развития регионального АПК и его возможного состояния в условиях рыночной экономики; формирование структурной и инвестиционной политики; обоснование направлений социального развития, повышения уровня и качества жизни; обоснование направлений межрегиональных связей.

Из всего многообразия стратегических альтернатив осуществляется непосредственный выбор наиболее предпочтительной стратегии развития АПК региона. При этом сам процесс стратегического выбора должен проходить не только на рациональном уровне, но и на иррациональном – по интуиции, опыту, умению предвидеть обстановку и т.п. Анализ воздействия исследуемых альтернатив на экономику региона с помощью производственно-рыночных сценариев позволит более убедительно выбрать стратегию, наилучшим образом обеспечивающую достижение долгосрочных целей.

V этап прогнозирование обосновывается изменения в сельском хозяйстве, ориентированные на производство таких видов продукции, которые гарантируют наибольшую экономическую эффективность их производства и позволят решать проблемы продовольственного обеспечения населения продукцией собственного производства, решить социальные проблемы.

III этап – разработка концепции и выбор методов государственного регулирования АПК региона. Цель данного этапа – обоснование концепции регулирования территориального развития агропромышленного комплекса в соответствии с выбранной стратегией, подготовка условий для функционирования регионального рыночного механизма хозяйствования.

Результаты любого из трех этапов разработки стратегии является исходной предпосылкой или условием для последующей стадии исследования. Выбор сценария развития регионального АПК зависит, с одной стороны, от стратегии аграрной политики страны, а с другой – от остроты и необходимости решения выявленных в процессе анализа региональных проблем АПК.

Литература

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 288 с.
2. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – 702 с.
3. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.В.Соболев, В.Л.Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А.Позднякова. – Х.: ООО «Олант», 2002. – 416 с.