

УДК 637.1/.3(476)

А. В. ПИЛИПУК

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ
И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ АПК
(НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ БЕЛАРУСИ)**

Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси

(Поступила в редакцию 19.11.2008)

Аграрная стратегия и оперативно-тактические методы ее реализации должны представлять собой систему научно обоснованных мер, которая может быть выражена в виде концепций или программ развития отдельных отраслей и всего АПК в целом. Тем самым формируются цели, задачи и направления деятельности государственных и хозяйственных органов, а также агропромышленных предприятий на долгосрочную перспективу.

Научные и практические задачи, лежащие в основе проблемы разработки государственной стратегии развития аграрного комплекса, состоят из ряда аспектов. Во-первых, сложно однозначно и точно определить стратегическую цель, что предполагает объективную размытость долгосрочных ориентиров. Во-вторых, цель должна быть, с одной стороны, достижимой, а с другой – затрагивающей интересы всех субъектов и подсистем аграрного сектора в целом, а не отдельных его частей. Это обусловлено единством всех составляющих АПК, функционирование которого на средних отрезках истории (10–30 лет) тесно взаимосвязано. В-третьих, неоднозначность и неопределенность выбора эффективных оперативно-тактических методов достижения стратегических целей. Связано это с тем, что до настоящего времени не выявлено общепризнанных и универсальных законов неустойчивого и многовариантного перехода сложных экономических систем от одного состояния к другому его состоянию на отрезках времени, где меняются не только методы, средства и технологии решения различных задач, но и люди, их решающие [1, с. 47]. В этой связи важное значение приобретает анализ возможных подходов к долгосрочному планированию, приемлемых для решения стратегических задач в аграрной сфере Беларуси.

1. Первый подход определяет стратегию как процесс функционального моделирования, где стратегические альтернативы формируются на основе сознательного и тщательного мыслительного процесса, а текущие цели и задачи проверяются при помощи SWOT-анализа (силы, слабости, возможности и угрозы) [2]. Далее этот подход корректируется исходя из критериев государственной политики, приоритетов социально-экономического развития аграрного комплекса, а также принципов и направлений поддержки необходимого уровня продовольственной независимости страны. В результате выбирается лучшая стратегия.

Недостатком такого подхода является изначальное предположение, что факторы рынков и отраслей можно учесть, понять и правильно оценить, тогда как в реальности их предсказать достаточно сложно.

2. Второй подход характеризует стратегию как процесс планирования и представляет собой формализованный, рациональный процесс, разделяемый, как правило, на конкретные шаги, каждый из которых сопровождается аналитической работой и поиском ответов на поставленные вопросы. В данном случае стратегия является «чертежом», содержащим конкретные цели, бюджеты, программы и планы деятельности.

Недостатком этого подхода является ряд положенных в их основу допущений, а именно, что будущее можно объективно предсказать и что информация, анализ и технологии могут производить инновационные стратегии.

3. Стратегия, основанная на необходимости занять выгодную позицию, так называемая «школа позиционирования». В области управления классические модели такого рода получили развитие в США начиная с 60-х годов (матрица БКГ, модели М. Портера и др.).

Основным недостатком этих моделей является то, что они подходят только для стабильных рынков и отраслей, кроме того данные методы ограничиваются списком рецептов или набором позиций, из которых нужно выбрать наиболее приемлемые, в результате стратегия начинает существовать как формула, а не как уникальный подход.

4. Стратегия как процесс проб и ошибок. Данное направление предполагает, что стратегия формулируется и внедряется одновременно. Такой подход основан на концепции обучения, как процесса обнаружения того, что работает; понимания, почему это работает; сознательного развития этого направления поведения. Основной ролью органов государственного управления становится не столько формирование различных программ, а в первую очередь управление процессом стратегического обучения, что предполагает выявление и распространение наиболее эффективных в условиях республики технологий, методов управления, контроля, снабжения и продвижения конечной продукции на рынке.

Основным недостатком метода проб и ошибок являются дополнительные издержки, временные затраты и неэффективное использование ресурсов.

Вместе с тем для условий республики последний подход следует признать наиболее рациональным. Во-первых, уникальность условий, сформированных в стране, а во-вторых, ориентация всех западных методик в первую очередь на максимизацию прибыли, что, безусловно, преобладает и в практике белорусских предприятий, но в условиях переходной и развивающейся экономики эти цели уступают по значимости социальным (сдерживание цен, рост заработной платы работников и т. д.). Это не позволяет точно и результативно перенести различные теоретические и практические подходы в сферу агропромышленного производства, тогда как выработка собственного уникального подхода, с учетом существующих теорий, позволяет в значительной степени повысить продовольственную конкурентоспособность страны и возможности развития АПК в долгосрочной перспективе.

Основная задача стратегического планирования – дать руководству предприятия перспективное видение ситуации, существующих опасностей и возможностей и выработать на основе этого объективное понимание существенных и управляемых факторов конкуренции.

В условиях АПК в Беларуси следует выделить три уровня стратегий:

1) *стратегия продовольственной конкурентоспособности* – это определение наиболее важных и перспективных условий развития АПК в Беларуси, выраженных через социальные и экономические цели. Она опирается на выявление, создание или приобретение ключевых ресурсов и производственных возможностей и предполагает собой принятие решений о том, на каких рынках белорусские предприятия смогут конкурировать и как будут связаны между собой (снабжение, логистика, маркетинг, сбыт, финансы) различные направления [3];

2) *стратегия конкурентоспособности отраслей*, характеризующая перспективы развития отдельных отраслей АПК как в рамках структуры аграрного комплекса и экономической системы Беларуси, так и в системе международного разделения труда;

3) *конкурентные стратегии предприятий*, которые определяют направления развития организации в конкретных функциональных сферах (маркетинг, финансы, производство, технологии, научные исследования), объединенные в единый бюджет организации.

Таким образом, анализ основных существующих подходов к стратегическому управлению и рассмотрение их применительно к различным уровням планирования показал, что для определения существующего конкурентного положения перерабатывающих предприятий молочной промышленности, а также перспектив их дальнейшего развития возможно применить инновационный подход, основанный на теории жизненных циклов организаций [4].

Нами установлено, что хотя данная методология освещена в научной литературе (табл. 1), вместе с тем различные авторы при ее описании рассматривают в основном постановочные, теорети-

ческие и концептуальные вопросы, нежели эмпирические, что не дает возможности на практике моделировать экономическое развитие и предотвращать кризисы. Нами, напротив, предпринята попытка разработать практическую методичку, которая может быть применена в деятельности как отдельных субъектов хозяйствования АПК, так и органами государственного управления.

Т а б л и ц а 1. Модели жизненного цикла

Модель/природа стадий	Количество стадий
Г. Л. Липитт [5, с. 105]; Б. Скотт [6, с. 45]; В. Р. Торберт [7, с. 6] Организации сталкиваются с проблемами при движении по фазам развития, в результате решения которых они учатся и набираются опыта в конкурентной борьбе	От 3 до 10 стадий
Н. Черчил [8, с. 31] Каждая из стадий развития, описывается пятью факторами менеджмента: стилем управления, организационной структурой, развитостью формальных систем, главными стратегическими целями и вовлеченностью владельцев в бизнес	5 стадий
Дж. Гелбрейт [9, с. 71] Модель направлена на обоснование основных задач, исходя из стадии развития и начальной бизнес-идеи	5 стадий
Р. К. Казаньян [10, с. 14] Модель предложена в результате анализа технологичных предприятий, где движение на следующую стадию возможно при разрешении основной формирующей технологической проблемы	5 стадий
Р. Е. Куинн и К. Камерон, [11, с. 33] Модели роста представляются в виде предсказуемых стадий развития, которые характеризуются природной последовательностью, проявлением иерархического (трудно обратимого) процесса, структурой организационной деятельности	4 стадии

Согласно теории жизненного цикла, каждая система «проживает» полноценный жизненный цикл: от рождения через рост и зрелость к старению и смерти. В сущности такая кривая идентична кривой колебаний маятника, которую можно отразить с помощью синусоиды и фазовой плоскости (рис. 1). На синусоиде показана динамика амплитуды отклонения маятника от положения равновесия. При анализе развития экономической системы в роли амплитуды может выступать комплексный показатель конкурентоспособности либо другая величина, определяющая ее уровень, а в качестве жизненного цикла следует рассматривать один период колебаний, смещенный во времени.

Таким образом, цикличность развития динамических экономических системы представляется возможным рассматривать исходя из теории колебаний, в основе которой лежит понятие фазовой плоскости. В этих целях строится декартова система координат, в которой на оси абсцисс откладываются значения параметра (x), а на оси ординат – первая производная (x') по времени (x') [12, с. 41]. Точка такой фазовой плоскости отражает конкретное состояние системы, а совокупность всех состояний дает фазовый портрет системы. Последовательность точек во времени определяет фазовую траекторию. По ее виду можно восстановить фазовый портрет и предположить последующее поведение системы на фазовой плоскости.

Как показали исследования, фазовая плоскость служит удобным средством визуализации поведения экономических систем в динамике. Исследования показывают, что в основе многих известных стратегических моделей положена именно идея фазовой плоскости. К таким моделям можно отнести матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ), матрицу «продукт – рынок» И. Ансоффа [13], матрицу фирмы «Еврокип» (СВОТ-анализ) [4] и некоторые модели стратегии М. Портера. Основной целью названных мо-

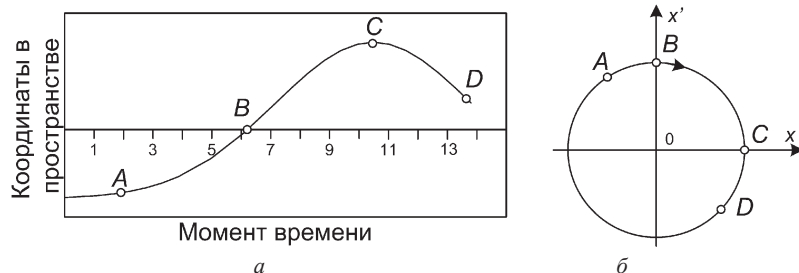


Рис. 1. Синусоида колебания маятника (а) и соответствующая ей фазовая траектория (б)

делей является стратегическое планирование и управление, а именно определение того, как экономическая система конкурирует, какие рыночные позиции занимает, какие направления следует развивать и чего не следует делать.

В условиях развивающейся экономики конкурентные преимущества всегда будут ограничены наиболее слабым из них, т. е. тем фактором конкуренции, который имеет наименьшее значение. Для предприятий перерабатывающей промышленности таким показателем в настоящее время является объем и качество поставляемых сырьевых ресурсов, которые в результате модернизации и интенсификации производства в предприятиях молочной промышленности определяют степень загрузки производственных мощностей.

В связи с этим нами установлено, что в настоящих условиях республики уровень эффективности перерабатывающей промышленности и конкурентоспособности продукции изменяется пропорционально интенсивности изменения структуры поставок сырья: чем больше сырья, тем очевиднее положительная тенденция для перерабатывающего предприятия, тем больше загрузка производственных мощностей и объем реализованной продукции, что, в результате, по большей части определяет конкурентоспособность организации, т. е. объем поставок сырья играет в настоящее время роль переменной (x), а изменение объемов товарной продукции – роль производной (x') по времени (x').

Очевидно, что объем переработки молока линейно увеличивает производство конечной продукции. Вместе с тем выход товарной продукции (в стоимостном выражении) в высокой степени зависит от способности руководства предприятия использовать перспективные рыночные возможности, т. е. производить продукцию с максимальной добавленной стоимостью. Данный критерий нами предложено выражать через показатель, характеризующий удельный вес предприятия в росте товарной продукции отрасли.

Таким образом, в результате исследований установлено, что уровень развития и, соответственно, стадии жизненного цикла перерабатывающих предприятий Беларуси представляется возможным выразить через две переменные (рис. 2):

X – уровень взаимодействия с поставщиками ресурсов, определяемый удельным весом предприятия в общем объеме промышленной переработки молока (границу раздела предложено определить с помощью закона Парето «20:80», через суммирование проранжированных по убыванию долей предприятий с проведением линии на значении, на котором сумма долей превышает 80%);

Y – уровень использования возможностей рынка, определяемый удельным весом предприятия в совокупном росте объема товарной продукции отрасли, который характеризует интенсивность реструктуризации предприятия в соответствии с рыночным спросом, т. е. позволяет сформировать динамическую оценку – рост или спад (границу следует проводить на уровне – 0, перемещение ниже которого свидетельствует о том, что предприятия снижают объемы производства).

Для большей наглядности нами введен показатель, отражающий долю предприятия в формировании совокупной прибыли отрасли (*на диаграмме отражается объемом окружности*).

Целесообразность подобного подхода основывается на следующих двух гипотезах:

чем больше удельный вес организации в совокупном объеме промышленной переработки ограниченного ресурса (молока, мяса) республики, тем весомее влияние перерабатывающего предприятия на поставщиков сырья (более высокие объемы переработки свидетельствуют о конкурентном преимуществе по объемам ограниченного ресурса);

чем выше удельный вес предприятия в росте совокупного объема товарной продукции отрасли, тем значительнее перспективы его развития, т. е. увеличение стоимости реализованной продукции указывает на эффективное использование возможностей рынка и движение организации по восходящей кривой жизненного цикла.

Значимость предложенной модели заключается в том, что на ее основе можно определить момент наступления стадии «старения» предприятий и вовремя принять соответствующие меры, поскольку синусоида свидетельствует о неэффективности производства, выражаемого через снижение объемов переработки и продаж. Принимаемые меры могут заключаться либо в прекращении производства с минимизацией убытков, либо в его модернизации, либо в продаже заинтересованным собственникам.

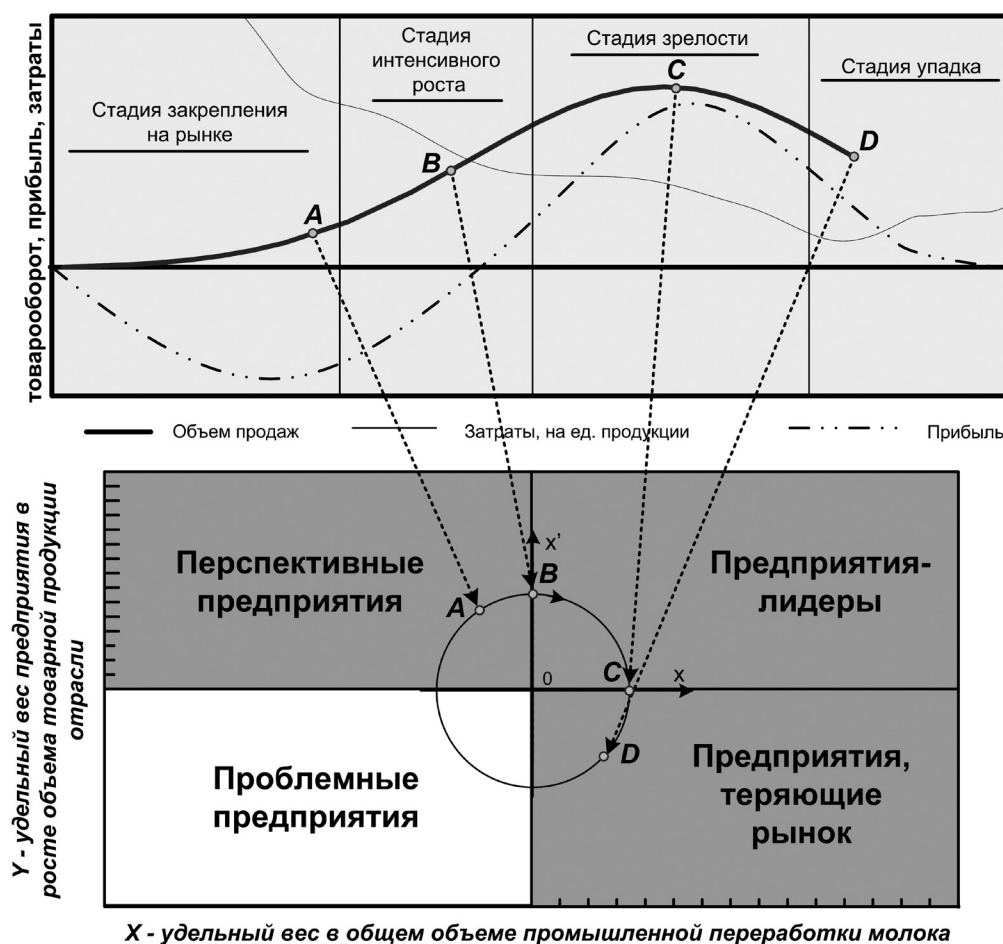


Рис. 2. Матрица определения позиции жизненного цикла предприятия

Основной принцип такой работы следующий: решение о развитии конкретного предприятия в структуре отрасли зависит прежде всего от способности последнего эффективно перерабатывать производимое в сельском хозяйстве сырье и извлекать из этого максимальную добавленную стоимость.

Проведенные исследования позволили нам разработать рекомендации, которые могут быть использованы как в деятельности республиканских и отраслевых министерств и ведомств, так и в практической деятельности органов хозяйственного управления предприятий АПК республики (табл. 2).

В целом предложенная методика позволяет снизить основной недостаток общего подхода, согласно которому финансовые средства выделяются всем предприятиям отрасли, тогда как более целесообразно сконцентрировать ресурсы на развитие наиболее перспективных предприятий.

Апробация методики проведена на примере предприятий молочной промышленности Беларуси. В 2007 г. переработку молока осуществляли 54 организации и их структурные подразделения. За указанный период в 32 предприятиях проведено техническое перевооружение (установлены новые производственные линии, реконструированы систем холодо- и водоснабжения, проведена модернизация цехов по приемке молока и пр.). Совокупная сумма инвестиций составила 151,8 млрд руб. (92% от запланированных на реализацию второго этапа (2007–2008 гг.) Программы развития молочной промышленности на 2005–2010 годы).

Наряду с тем, что объемы поставок сырья в молочной промышленности увеличились в 2007 г. на 4,7%, нами выявлено сокращение использования производственных мощностей с 85 до 80%, что свидетельствует о недостаточном объеме сырьевых ресурсов, необходимых для загрузки нового производственного оборудования. Чистая прибыль составила 42,1 млрд руб., рентабельность производства – 13% в 2007 г. (табл. 3).

Таблица 2. Целесообразные направления действий для каждой группы предприятий исходя из результатов анализа текущей позиции жизненного цикла организации

<p>Перспективные предприятия</p> <p>Следует выделить основные предприятия (претенденты на лидерство), способные в ближайшее время переместиться в группу лидеров</p> <p>Необходима разработка отдельной программы господдержки предприятий-претендентов, при этом важен детальный анализ планируемых инвестиций</p> <p>Согласование продуктовой стратегии предприятий-претендентов со стратегией предприятий-лидеров (поиск и заполнение пробелов в отраслевой карте позиционирования фирменного продовольствия)</p> <p>Выработка предприятиями, не вошедшими в группу «претендентов», стратегий дифференциации, фокусирования либо лидерства по издержкам, что позволит им занять пустующие позиции в отраслевой карте позиционирования фирменного продовольствия</p> <p>Разработка планов реструктуризации, кооперации и интеграции для предприятий, не определивших свою рыночную позицию в отраслевой карте позиционирования фирменного продовольствия</p>	<p>Предприятия-лидеры, которыми созданы устойчивые каналы реализации выпускаемой продукции, пользующейся стабильным спросом</p> <p>Разработка и реализация стратегий перехода (если это необходимо) на полную самоокупаемость и самофинансирование</p> <p>Формирование на базе производимых лидерами продуктов отраслевого национального реестра фирменного продовольствия, что предполагает следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> разработку отраслевой карты позиционирования фирменного продовольствия (уровень удовлетворяемых потребностей с позиций качества, цены, вкусовых параметров, эмоциональной составляющей, уровня доступности в торговой сети и др.); расстановку производимых лидерами продуктов в отраслевой карте позиционирования; выявление наиболее значимых и конкурентоспособных продуктовых позиций (исходя из параметров карты позиционирования); определение пробелов на карте позиционирования и направлений совершенствования качества и свойств существующих продуктов для их более полного соответствия запросам потребителей <p>Создание на базе предприятий-лидеров интегрированного объединения, обеспечивающего сбытовую, рекламную и исследовательскую деятельность на внешних рынках, а также выработку единой ценовой и товарной политики</p>
<p>Проблемные предприятия</p>	<p>Предприятия, теряющие рынок</p> <p>Определение основных факторов снижения объемов производства</p> <p>Выработка плана по снижению влияния выявленных факторов</p> <p>Определение объема необходимых инвестиций и ожидаемого экономического эффекта</p>

Таблица 3. Результаты финансовой деятельности по предприятиям молочной промышленности

Область	Прибыль (+), убыток (-) от реализации продукции, млн руб.		Чистая прибыль (+), убыток (-), млн руб.		Себестоимость реализованной продукции, млн руб.		Уровень рентабельности реализованной продукции, %	
	2006 г.	2007 г.	2006 г.	2007 г.	2006 г.	2007 г.	2006 г.	2007 г.
Брестская	27836	109892	15102	77989	600679	743705	4,6	14,8
Витебская	-11452	55285	-1354	33216	378981	469474	-3,0	11,8
Гомельская	-3923	36880	-8178	20274	342024	402152	-1,1	9,2
Гродненская	10098	75494	3955	53773	329359	3967659	3,1	19,0
Могилевская	2060	60371	-3985	39031	281281	372105	0,7	16,2
Минская	11077	76634	9594	45916	481039	574743	2,3	13,3
г. Минск	10310	6878	6799	2689	225791	274575	4,6	2,5
Итого по республике	46006	421434	21933	272888	2639154	3233513	1,7	13,0

В качестве основной стратегической цели при формировании стратегии молокоперерабатывающих предприятий Беларуси нами определено стабильное увеличение производства, выражаемое через объем товарной продукции в сопоставимых ценах. Вместе с тем, чтобы объемы производства увеличились, конкурентное преимущество должно быть устойчивым, что предполагает не только высокое качество молокопродуктов, но и формирование эффективных и устойчивых каналов сбыта, а также стабильную сырьевую базу. Суть предложенной нами стратегии, таким образом, заключается в выработке направлений движения организаций по восходящей кривой жизненного цикла, а желаемая траектория развития будет зависеть от наличия основного конкурентного ресурса, которым, как показано ранее, является объем поступающего на переработку молока и способность предприятия использовать рыночные возможности, т. е. от динамики увеличения объемов товарной продукции.

Вместе с тем следует понимать, что предложенная нами модель анализа позиций жизненного цикла организации является описательно-инструктивной. Это значит, что руководству конкретного предприятия следует использовать модель как для описания фактического (или ожидаемого) положения предприятия, определяемого соответствующими переменными, так и для определения возможных стратегий, т. е. модель предназначена для того, чтобы определить направления принятия управленческих решений, а не заменять их.

Анализ текущего положения молочной промышленности по предложенной нами модели показал, что из рассмотренной совокупности только пять предприятий попали в лидирующий квадрант (рис. 3).

Наиболее сильную стратегическую позицию в представленной матрице со значительным отрывом занимает ОАО «Савушкин продукт». Значимой следует признать положение ОАО «Бабушкина крынка», ОАО «Березовский СК», ОАО «Румянцевское» и ОАО «Слуцкий СК». Согласно предложенному методу стратегического анализа, исходя из стадии жизненного цикла, указанные предприятия находятся в стадии роста, что свидетельствует о значительных успехах в их товарной и ценовой политике. Конкурентную стратегию для предприятий, вошедших в данный квадрант «предприятия-лидеры», следует описывать, согласно предложенному нами подходу, тремя показателями: динамика роста, объем переработки ограниченного ресурса и объем полученной в отчетном году прибыли.

Для каждого конкретного предприятия совокупность тактических целей в рамках выработаемой стратегии может быть сведена к следующим трем: сохранить или увеличить объем производства товарной продукции (например, на 2% или на 20 млрд руб.); увеличить объем поступающего на переработку сырья (например, на 50 т); повысить объем прибыли (например, на 5%).

Таким образом, предложенная стратегическая матрица указывает, в каком направлении следует осуществлять совершенствование хозяйственной деятельности групп предприятий, а целесообразные направления развития следует формулировать согласно рекомендациям, представленным в табл. 2. Так, для предприятий, вошедших в группу «лидеры», нами предложено: во-первых, разработать стратегию перехода (если это необходимо) на полную самокупаемость и самофинансирование; во-вторых, сформировать на их базе национальный реестр фирменного продовольствия, что требует разработки отраслевой карты позиционирования молокопродуктов; в-третьих – создать при участии предприятий-лидеров ЗАО «Белорусская молочная компания», обеспечивающего согласованную сбытовую, рекламную и исследовательскую деятельность на внешних рынках, а также выработку единой ценовой и товарной политики.

В целях определения продуктов, которые следует включить в национальный реестр фирменного продовольствия, нами проведен анализ структуры и динамики производства и реализации молокопродуктов, который показал, что в 2007 г. наибольший удельный вес занимали: масло сливочное (14%), сыры жирные крупные (12%), сухой обрат (11,9%), сыры жирные мелкие (9,1%) и цельное молоко (8,3%) (табл. 4). Увеличилась доля реализации масла сливочного, сыров жирных мелких, сухого обрата и сухой пахты. Вместе с тем сократилась доля цельного молока, сметаны, кисло-молочной продукции. Если сравнивать динамику реализации молокопродуктов (в стоимостном выражении) с изменением структуры переработки молока, то видно, что эти изменения не идентичны (повлиял рост экспортных цен на отдельные виды продукции в 2007 г.). Например, если доля молочного сырья, направленного на производство масла животного, в 2007 г. снизилась на 5%, то объем реализации масла увеличился на 0,6%. Непропорционально также увеличился объем реализации сыров жирных (0,5%) по сравнению с ростом сырья, направленного на его переработку (4%). Вместе с тем структура переработки по сравнению с 2006 г. так же, как и динамика, отличается снижением доли молока, поступающего для производства масла сливочного, и увеличением объемов сырья для производства сыров жирных и молочных консервов.

Исходя из рассмотренных тенденций и выявленной динамики изменения структуры переработки молочного сырья и реализации молокопродуктов, нами определены наиболее перспективные направления производства (в разрезе продуктов), в которые предприятиям целесообразно инвестировать средства и направлять сырьевые ресурсы.

Для этого нами предпринята попытка построить стратегическую матрицу, определяющую текущее положение молокопродуктов исходя из теории жизненных циклов. Относить продукто-

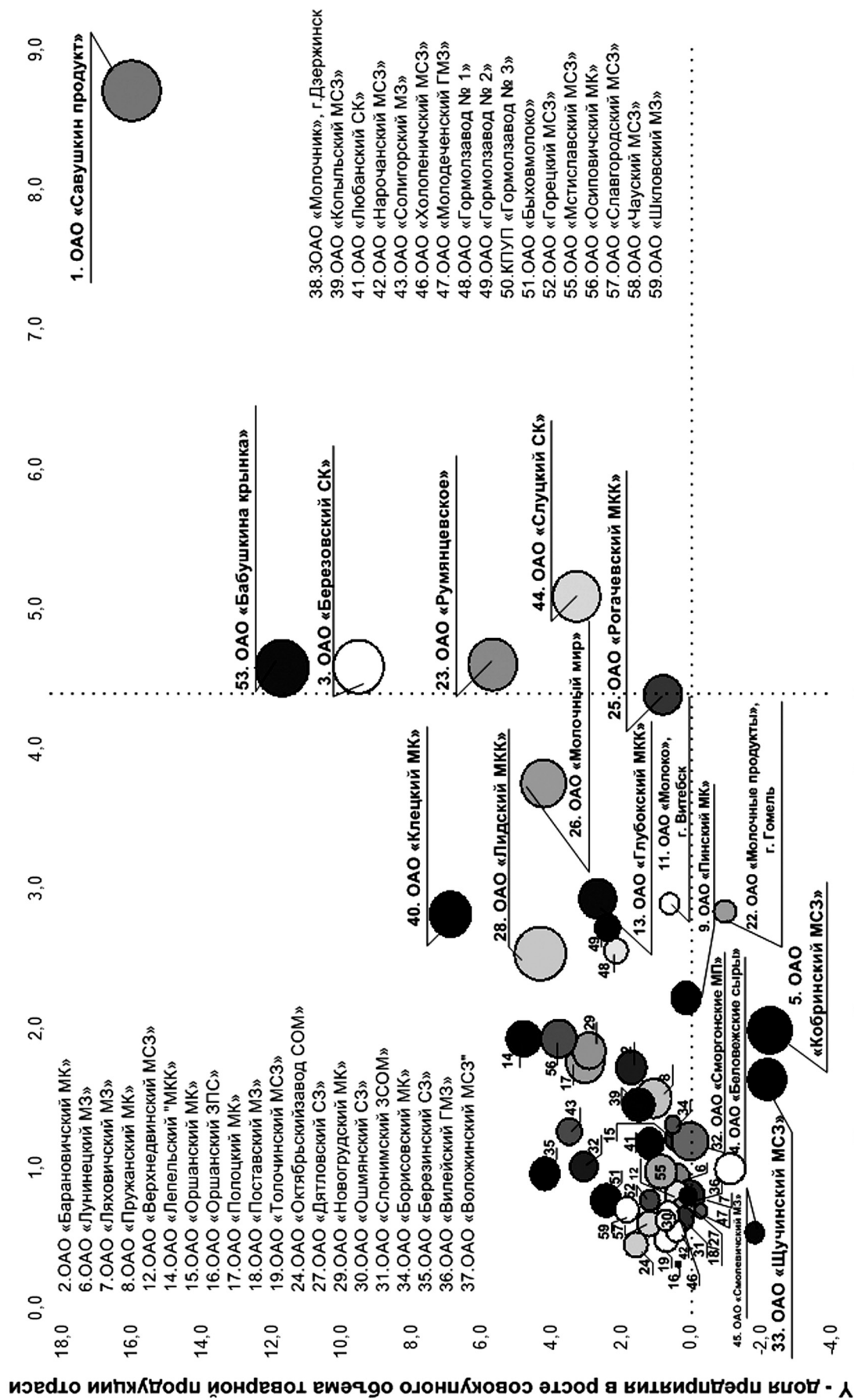


Рис. 3. Стратегическая матрица предприятий молочной промышленности Беларуси

Т а б л и ц а 4. Изменение структуры реализации молокопродуктов

Вид продукции	Объем реализации, млн руб.		Удельный вес продукции в объеме продаж, %	
	2006 г.	2007 г.	2006 г.	2007 г.
Масло сливочное	346 362	469 505	13,4	14
Сыры жирные крупные	296 752	401 552	11,5	12
Сухой обрат и сухая пахта	198 375	397 705	7,7	11,9
Сыры жирные мелкие, включая брынзу	194 456	304 381	7,5	9,1
Цельное молоко	266 963	279 493	10,3	8,3
Прочая продукция	263 063	249 142	10,2	7,4
Сметана	196 104	196 337	7,6	5,9
Молоко сгущенное с сахаром	162 519	188 948	6,3	5,6
Сухое молоко цельное	121 463	187 904	4,7	5,6
Творог жирный и полужирный	162 834	181 272	6,3	5,4
Кисло-молочная продукция	141 385	145 435	5,5	4,3
Прочие консервы молочные	103 754	120 285	4,0	3,6
Мороженое	49 796	60 751	1,9	1,8
Сырки и сырковая масса жирные	69 548	50 916	2,7	1,5
Заменитель цельного молока – сухой	34 486	50 145	1,3	1,5
Сыры плавленые	36 248	30 641	1,4	0,9
Творог нежирный	21 011	21 814	0,8	0,7
Масло топленое	18 356	9 693	0,7	0,3
Сливки	6 626	5 203	0,3	0,2
Всего	2 586 347	3 351 122	100	100

вую категорию к определенной стадии ее жизненного цикла нами предложено на основе оценки места расположения продукта в системе координат: X – удельный вес товара в формировании совокупной прибыли отрасли, Y – удельный вес товара в росте выручки отрасли (рис. 4). Объем окружностей характеризует удельный вес продукта в совокупном объеме продаж в 2007 г.

В предложенной матрице наглядно показаны наиболее перспективные, с точки зрения увеличения спроса (Y) и максимизации прибыли (X), продуктовые категории.

Анализ матрицы, представленной на рис. 4, предполагает разделение укрупненного товарного ассортимента на четыре сегмента по признаку перспективности и прибыльности продаж по конкретным видам продукции. Продукты, характеризующиеся высокими значениями обоих показателей, относятся в квадрант «Стадия роста». Они наиболее перспективны и могут приносить наибольшую отдачу на вложенный капитал. Вместе с тем требуются существенные инвестиции (технологии, маркетинг, сбыт) для продолжения стадии роста. Продукты с высоким значением показателя « X » и низким – « Y » относятся к стадии «снижение продаж» (нижний правый угол). Их производство и реализация приносит высокие доходы, а перспективы роста продаж снижаются (сокращающийся спрос). Денежные средства, получаемые от них, целесообразно инвестировать в разработку новых и повышение качества существующих товаров, находящихся на ранних стадиях жизненного цикла (становление и рост).

Таким образом, в результате проведенного анализа нами выявлены товарные категории (сухой обрат и сухая пахта; сыры жирные, крупные и мелкие, включая брынзу, сухое цельное молоко и др.), производство которых приносит высокие доходы, следовательно, объем их реализации целесообразно увеличивать. Это должно повысить выход товарной продукции из 1 т переработанного сырья, что положительно скажется на финансовом состоянии предприятий отрасли и месте организации в стратегической отраслевой матрице.

Таким образом, нами установлено, что для формирования согласованных стратегий развития перерабатывающих отраслей АПК Беларуси представляется возможным применить методологию, основанную на теории жизненных циклов экономических систем. В этих целях разработана количественная методика определения конкурентного положения организаций, которая позволяет, во-первых, комплексно оценить текущий «срез» конкуренции в отрасли, а во-вторых, в динамике построить амплитуду колебания кривой жизненного цикла предприятия, региона, сферы, а также всего АПК в целом (на основе сложения амплитуд развития подсистем).

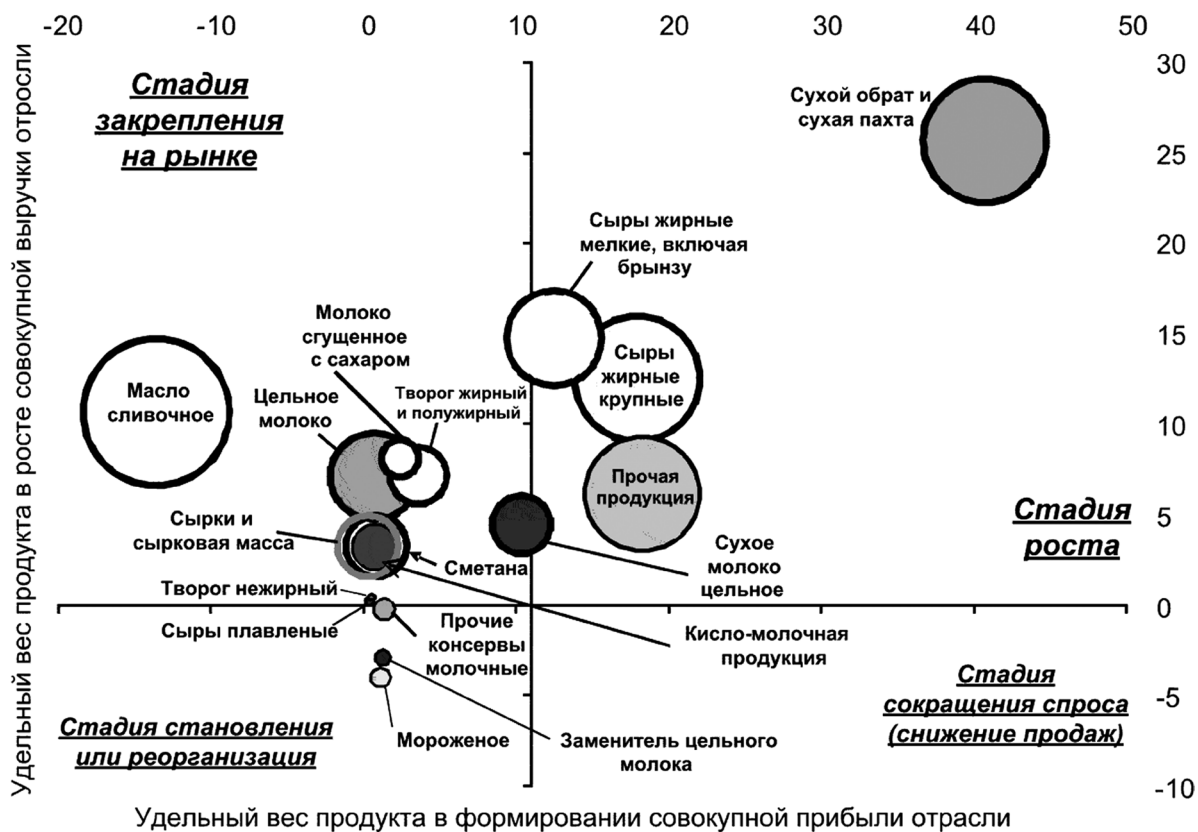


Рис. 4. Стратегическая матрица, отражающая перспективы производства молочных продуктов

Практическая значимость разработанной нами методики рассмотрена на примере предприятий молочной промышленности Беларуси. По результатам проведенного анализа, предложено создать интегрированное торгово-сбытовое объединение ЗАО «Белорусская молочная компания» и сформировать национальный молочный реестр продовольствия.

Установлена следующая последовательность.

1. Сформировать перечень товаров, реализуемых под брендами производителей, занимающих лидирующие позиции (ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Бабушкина крынка», ОАО «Березовский СК», ОАО «Румянцевское» и ОАО «Слуцкий СК»), согласно предложенной нами отраслевой стратегической матрице, характеризующей позицию жизненного цикла организаций.

2. В сформированный перечень включить перспективные категории продуктов, находящихся на этапе роста в предложенной нами стратегической матрице, характеризующей стадию жизненного цикла продовольствия и перспективы роста по ним объемов продаж и прибыли. Анализ в целом по отрасли показал, что в число перспективных продуктов входят сухой обрат, сухая пахта, сыры жирные крупные, сыры жирные и сыры мелкие, включая брынзу.

3. В целях упорядочения и расширения экспортной торговли молочной продукцией создать ЗАО «Белорусская молочная компания». Предлагается в состав указанной компании включить Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь и лидирующие предприятия по производству молочной продукции (согласно предложенной модели).

Данная компания позволит усовершенствовать товаропроводящую сеть и создать на внешних рынках соответствующую и доступную для белорусских предприятий инфраструктуру сбыта молочной продукции; выработать единую рекламную, сбытовую и ценовую политику; на постоянной основе проводить маркетинговый анализ внешних рынков, включая анализ потребителей, конкурентов с выявлением целесообразной для производства продукции; наладить предоставление консалтинговых услуг в сфере сбыта, логистики, стратегического и бизнес-планирования для организаций молочной отрасли; повысить оперативность таможенного и иного оформления, связанного с реализацией молочной продукции на экспорт.

Литература

1. А б р о с и м о в, Н. В. Некоторые методологические проблемы решения стратегических задач госстроительства оперативными методами / Н. В. Абросимов, О. В. Доброчеев // Экономические стратегии. – 2008. – № 3. – С. 46–50.
2. Т о к а р е в, В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы / В. Токарев // Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа: www.cfin.ru/management-plan-fdapt_swot.shtml/htm. – Дата доступа: 15.06.2008.
3. Г у с а к о в, В. Г. Продовольственная конкурентоспособность как стратегия устойчивого инновационного развития АПК / В. Г. Гусаков, Ф. И. Субоч // Вес. Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2007. – № 2. – С. 5–11.
4. Ш и р о к о в а, Г. В. Теория жизненных циклов организаций: анализ основных моделей / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 15–22.
5. L i p p i t t, G. L. Crisis in a Developing Organization / G. L. Lippitt, W. A. Schmidt // Harvard Business Review. – 1967. – Vol. 45. – N 6. – P. 102–112.
6. S c o t t, B. Five Stages of Growth in Small Business / B. Scott, R. Bruce // Long Range Planning. – 1987. – Vol. 20. – N 3. – P. 45–52.
7. T o r b e r t, W. R. Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development / W. R. Torbert // Interpersonal Development. – 1974. – Vol. 5. – P. 1–25.
8. C h u r c h i l l, N. The Five Stages of Small Business Growth / N. Churchill, V. Lewis // Harvard Business Review. – 1983. – Vol. 61. – N 3. – P. 30–50.
9. G a l b r a i t h, J. The Stages of Growth / J. Galbraith // Journal of Business Strategy. – 1982. – Vol. 3. – N 4. – P. 70–79.
10. К а з а н ж и а н, Р. К. Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures / R. K. Kazanjian // Academy of Management Journal. – 1988. – Vol. 31. – N 2. – P. 257–279.
11. Q u i n n, R. E. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence / R. E. Quinn, K. Cameron // Management Science. – 1983. – Vol. 29. – N 1. – P. 33–51.
12. А н д р о н о в, А. А. Теория колебаний. А. А. Андронов, А. А. Витт, С. Э. Хайкин – Москва: Наука, 1981. – 254 с.
13. Б а у м г а р т е н, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 72–85.

A. V. PILIPUK

METHODICAL PROPOSALS FOR DEVELOPMENT AND REALIZATION OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF AGROINDUSTRIAL COMPLEX BRANCHES (BY THE EXAMPLE OF THE ENTERPRISES OF THE DAIRY INDUSTRY OF BELARUS)

Summary

The scientific and practical tasks underlying problems of development of the state strategy of development of an agrarian complex have many aspects. The analysis of possible approaches to the long-term planning feasible for the decision of strategic tasks in the agrarian sphere of Belarus is gaining in importance in the given context. It is obviously possible to apply the methodology based on the theories of life cycles of economic systems to the formation of the coordinated strategy of development of processing branches of agroindustrial complex of Belarus. For these purposes the quantitative technique is developed and the proposals for its realization by the example of the dairy industry enterprises are formulated.