

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ВЫБОРА РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ МЯСНОЙ ПРОДУКЦИИ

**А.В. СЫСОЛЯТИН,**

ассистент кафедры маркетинга и стратегического планирования, Вятская ГСХА

**Ключевые слова:** методика, стратегия, мясная промышленность, мясная продукция, риски.



610017, г. Киров,

Октябрьский проспект, 133;

тел.: 8 (8332) 57-43-74, 8-912-732-34-02;

e-mail: sysolytinav@mail.ru

В современных условиях большое практическое значение приобретают методы перспективного анализа (планирования), когда нужно принимать управленческие решения, оценивая возможные ситуации и делая выбор из нескольких альтернативных вариантов на основе минимизации уровня риска. АПК Кировской области сегодня адаптируется к рыночным отношениям, когда планирование переходит от директивной к строго экономической основе и становится инструментом рынка, так как формируется снизу вверх под воздействием экономических интересов производителей и потребителей. Слабая материально-техническая база, снижение кадрового потенциала, неустойчивое финансовое положение сельхозпроизводителей требуют выработки новых

подходов к формированию стратегии развития мясного подкомплекса АПК и отдельных субъектов рынка с привлечением современного методического инструментария стратегического планирования, в связи с чем данная тема представляется актуальной для операторов рынка мяса и мясопродуктов. В данной статье мы рассмотрим методику стратегического выбора на примере мясоперерабатывающих предприятий Кировской области.

### Цель и методика исследования

Задача стратегического планирования развития предприятия состоит в том, чтобы нацелить предприятие на привлекательные экономические возможности. Целью исследования является разработка комплекса инструментов и технологий, позволяющих повы-

сить адекватность механизма стратегического планирования и увеличить стратегический потенциал мясоперерабатывающих предприятий.

### Результаты исследования

На основе комплексного анализа теоретической базы и проблем совершенствования системы стратегического планирования на отечественных предприятиях нами сформирована технология выбора рыночной стратегии развития предприятия, представленная на рисунке.

Отличительной чертой предложенной схемы является конкретизация критериев и инструментов этапа выбора стратегии как наиболее сложного и ответственного в системе стратегического планирования.

Представленная технология реализована применительно к предприятию рынка мясной продукции Кировской области ЗАО «Заречье». Предприятие находится в пригородной зоне г. Кирова и занимается воспроизводством и выращиванием свиней и крупного рогатого скота, а также их переработкой, то есть забоем, производством и реализацией колбас и других продуктов мясопереработки. С 1995 года в хозяйстве работает цех переработки мяса, который производит 3-5 т в смену колбас и продуктов из свинины более 90 наименований.

При расширении объемов производства продукции АПК Кировской области сельские товаропроизводители, предприятия переработки и оптовой торговли будут вынуждены выходить на рынки других регионов, вступая на них в конкуренцию с представителями других регионов. Исследования потенциала новых рынков сбыта позволили выявить направления расширения границ рынка. Расширению сбыта за пределы области способствует ряд условий. Прежде всего область благоприятно расположена относительно ёмких продовольственных рынков Европейского Севера и индустриального Урала, а также крупного мегаполиса – Нижнего Новгорода, – где уровень самообеспеченности продуктами питания остается низким, а объемы потребления овощей, мясных и молочных продуктов существенно пре-

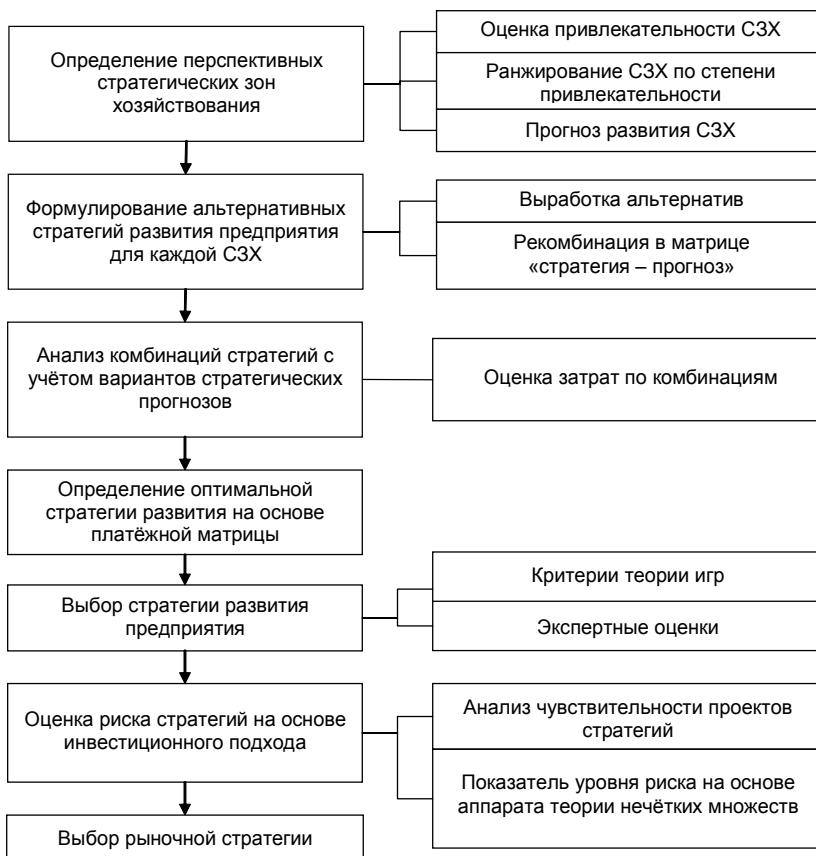


Рисунок. Основные этапы выбора рыночной стратегии развития предприятия на региональном рынке

**Technique, strategy, meat industry, meat products, risks.**

Таблица

Основные этапы выбора рыночной стратегии ЗАО «Заречье»

Основные этапы	Мероприятие	Результат	
1. Определение перспективных стратегических зон хозяйствования			
1.1. Определение перспективных СЗХ	Анализ производится по ключевым характеристикам: спрос, инфраструктура, доля ввозимой продукции, уровень развития внутреннего производства, емкость рынка, конъюнктура, социально-культурные компоненты, политико-правовые факторы	СЗХ 1 – Северный Урал СЗХ 2 – республика Коми СЗХ 3 – Нижегородская область	
1.2. Оценка привлекательности СЗХ	На основе оценки качественных и количественных параметров рынка $K_e = \frac{\sum a_j \cdot W_j}{\sum W_j}$ где $K_e$ – коэффициент в goodness сегмента; $a_j$ – значение показателя; $W_j$ – значение веса показателей	$K_{сзх1} = 0,74$ $K_{сзх2} = 0,80$ $K_{сзх3} = 0,77$	
1.3. Ранжирование СЗХ по степени привлекательности	Ранжирование производится на основе значений коэффициентов привлекательности сегментов	1 ранг – СЗХ 2 2 ранг – СЗХ 3 3 ранг – СЗХ 1	
2. Формирование альтернативных стратегий развития предприятия			
2.1. Выработка альтернатив	На основе анализа конкурентоспособности предприятий отрасли, оценки конкурентных преимуществ, анализа применяемых стратегий конкурентов выбираются возможные стратегические альтернативы с учётом вероятностного характера прогноза ситуации в стратегических зонах хозяйствования	$C_1$ – не предпринимать никаких дополнительных мер; $C_2$ – модификация существующих продуктов; $C_3$ – снижение цены; $C_4$ – интеграция и выход на новые рынки	
2.2. Рекомбинация в матрице «стратегия – прогноз» по СЗХ	Рассматриваются восемь возможных ситуаций для каждой СЗХ, описывающих все комбинации из четырёх стратегий предприятия и двух вариантов стратегического прогноза относительно рынков (П1 – оптимистичный, П2 – пессимистичный). В ячейках матрицы отражаются платежи (затраты)	Калькуляция затрат по всем альтернативным стратегиям	
3. Анализ комбинаций стратегий с учетом вариантов стратегических прогнозов			
3.2. Определение затрат по вариантам стратегий, тыс. руб.	Стратегии	СЗХ 1                      СЗХ 2                      СЗХ 3	
		П1                      П2                      П1                      П2                      П1                      П2	
	$C_1$	0                      0                      0                      0                      0                      0	
	$C_2$	-3172                      -1272                      -1665                      -715                      -2163                      -738	
	$C_3$	-2797                      -1467                      -1441,5                      -729                      -1889,5                      -939,5	
$C_4$	-2552                      -1127                      -1046                      -381                      -946                      -376		
4. Определение оптимальной стратегии развития на основе платёжной матрицы			
4.1. Определение координат графиков ожидаемых затрат	Стратегии	Затраты                      Координаты	
		СЗХ 1                      СЗХ 2                      СЗХ 3                      СЗХ 1                      СЗХ 2                      СЗХ 3	
	$C_2$	-1272-1900- $V_1$ -950 $V_1$ =715                      -1425- $V_1$ =738                      (1; -3172)                      (1; -1665)                      (1; -2163) (0; -1272)                      (0; -715)                      (0; -738)	
	$C_3$	-1330- $V_1$ -1467                      -712,5- $V_1$ =729                      -950 $V_1$ =939,5                      (1; -2797)                      (1; -1441,5)                      (1; -1889,5) (0; -1467)                      (0; -729)                      (0; -939,5)	
	$C_4$	-1425- $V_1$ -1127                      -665 $V_1$ =381                      -570 $V_1$ =376                      (1; -2552)                      (1; -1046)                      (1; -946) (0; -1127)                      (0; -381)                      (0; -376)	
	$V_1=0,34$ $V_1=0,06$ $V_1=0,42$		
5. Выбор стратегии развития предприятия			
5.1. На основе критериев теории игр	Стратегии	Критерий Вальда                      Максимальный критерий                      Критерий Сэвиджа                      Число принятых решений	
		СЗХ 1                      СЗХ 2                      СЗХ 3                      СЗХ 1                      СЗХ 2                      СЗХ 3                      СЗХ 1                      СЗХ 2                      СЗХ 3	
		$C_2$	-3172                      -1665                      -2163                      -1272                      -715                      -738                      620                      619                      1217                      0
		$C_3$	-2797                      -1442                      -1889                      -1467                      -729                      -940                      340                      348                      944                      0
$C_4$	-2552                      -1046                      -946                      -1127                      -381                      -376                      0                      0                      0                      3		
5.2. На основе экспертных оценок	$C_i = W_{ij} A_j + W_{ik} B_k + W_{il} K_l + W_{im} M_m$ , где $A_j$ – оценка факторов внешней среды; $B_k$ – оценка факторов внутренней среды; $K_l$ – оценка конкурентоспособности предприятия; $M_m$ – оценка факторов риска инвестиций; $W_{ij}$ – весовые коэффициенты		
		$C_1=4,450$ $C_2=5,629$ $C_3=4,850$ $C_4=5,027$	
6. Оценка риска стратегий на основе инвестиционного подхода			
6.1. Анализ чувствительности и проектов стратегий	Стратегии	Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	
		пессимистический                      среднее ожидаемое                      оптимистический	
		$C_1$	20441                      -65322                      69413
		$C_2$	78503                      -23062                      155175
		$C_3$	120012                      -337280                      218068
$C_4$	82723                      -60350                      123605		
6.2. Расчёт интегрального показателя уровня риска	$r = R \cdot \left[ 1 + \frac{1-a}{a} \cdot \ln(1-a) \right],$ $a = - \frac{NPV_{\max}}{NPV_{\text{ср}} - NPV_{\min}},$ где $R = - \frac{NPV_{\max}}{NPV_{\max} - NPV_{\min}},$ $NPV$ – значения чистого дисконтированного дохода: максимальное ( $\max$ ), минимальное ( $\min$ ), среднее ожидаемое ( $\text{ср}$ )	$r_{C1}=0,48$ $r_{C2}=0,13$ $r_{C3}=0,15$ $r_{C4}=0,33$	
7. Выбор рыночной стратегии – интеграция для выхода на региональные рынки			

вышают объёмы их производства.

Используя метод платёжной матрицы, проводится анализ затрат стратегии делового сотрудничества предпри-

ятия с региональными потребителями на потенциальных стратегических зонах хозяйствования [1, 2]. Задача определения оптимальной стратегии сводится

к определению минимума ожидаемых убытков в условиях неопределённости относительно поведения рынка.

Выбор стратегии поведения пред-

приятия зависит от поведения покупателя, выраженной количественно в терминах теории вероятности:  $V_1$  – перспективность покупателя (измеряется в диапазоне от 0 до 1),  $V_2=1-V_1$  – степень неперспективности стратегических зон хозяйствования. Числа  $V_1$  и  $V_2$ , равные в сумме единице, показывают, с какой вероятностью применяются покупателем чистые стратегии П1 и П2 в каждой партии поставок. Совокупность стратегий П1 и П2, имеющих оценку в виде вероятностей  $V_1$  и  $V_2$  их осуществления, называется смешанной стратегией. Точки  $V_1=1$  и  $V_2=0$  соответствуют первой чистой стратегии (когда потребители абсолютно лояльны) – П1. Точки  $V_1=0$  и  $V_2=1$  соответствуют второй чистой стратегии (СЗХ абсолютно неперспективна) – П2. Все точки  $0 < V_1 < 1$  внутри отрезка соответствуют смешанным стратегиям.

Если степень оптимизма по второму СЗХ  $V_1 < 0,06$ , выгоднее применять вторую стратегию, при  $0,06 < V_1 < 1$  – третью. Если степень оптимизма по второму рынку  $V_1 < 0,42$ , выгоднее применять вторую стратегию, при  $0,42 < V_1 < 1$  – третью.

Для оценки надежности и достоверности расчётов используются критерии теории игр. Выбор критерия в этом случае должен быть в максимальной степени согласован со спецификой задачи и целями исследований.

В частности, если принимается очень ответственное решение и даже минимальный риск недопустим, то следует применять критерий Вальда (критерий осторожного наблюдателя). Если определенный риск приемлем, и руководитель намерен вложить в намечаемую операцию столько средств, чтобы потом не было обидно, что вложено слишком мало, то выбирают критерий Сэвиджа (критерий минимизации сожалений). Другими известными моделями выбора являются критерий Лапласа, Гурвица (метод субъективного взвешивания оптимистического и пессимистического вариантов) [3].

Модель расчёта интегрированного показателя оценки альтернативных стратегий развития предприятия на основе экспертной оценки коэффициентов важности факторов с учётом специфики конкретного рынка показывает, что оптимальной является вторая альтернативная стратегия – модификация существующих продуктов, – а затем выход на новые рынки сбыта. Таким образом,

подтверждается вывод о необходимости расширения деловой активности за пределами регионального рынка мясных изделий, сделанный ранее на основе калькуляции затрат по стратегиям.

Стратегический выбор должен пройти экспертизу на предмет оценки риска на основе инвестиционного подхода. Задача выбора есть процесс принятия решения в расплывчатых условиях, когда решение достигается слиянием целей и ограничений. Для выбора наиболее выгодных стратегий развития предприятия в качестве промежуточного критерия эффективности используется показатель чистого дисконтированного дохода [4]. Значение чистого дисконтированного дохода можно привести к треугольному виду, ограничиваясь расчётами по значимым точкам нечётких чисел исходных данных, то есть это позволяет лицу, принимающему решение, взять интервалы значений основных исходных факторов при анализе чувствительности ( $a_{max}$ ,  $a_{min}$ ) и наиболее ожидаемое значение, то есть использовать соответствующее треугольное число  $\bar{A} = (a_{min}, \bar{a}, a_{max})$ . Часто

этим точкам сопоставляются субъективные возможности реализации соответствующих (пессимистического, нормального и оптимистического) сценариев исходных данных. Такой подход позволяет рассчитать уровень риска стратегической альтернативы на основе формулы, предложенной А.О. Недосекиным [5, 6]. В результате расчётов получили, что наиболее перспективной является стратегия интеграции для выхода на региональные рынки.

#### Выводы. Рекомендации

Рынок мяса и мясопродуктов является важнейшим сегментом продовольственного рынка страны. Исходя из особенности реализации рыночных отношений в мясной промышленности и опыта зарубежных стран общая стратегия формирования рыночной экономики в мясной промышленности должна определяться сочетанием саморегулирования рынка, в основе которого лежит спрос, предложение, свободная конкуренция, и регулирующих экономических рычагов: бюджетных субсидий, дотаций, льготного кредитования, щадящего налогообложения.

Использование экономических рычагов предполагает восстановление

основ планового начала в экономике. Речь идёт не об установлении планов сверху, а о системе индикативного планирования с определением целевых ориентиров развития мясной промышленности.

По нашему мнению, эта задача должна решаться в процессе формирования новых экономических отношений на основе оптимального сочетания интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей и перерабатывающих предприятий.

Техника стратегического анализа представлена достаточно большим количеством инструментов, которые требуют адаптации и конкретизации. Проведённый нами факторный анализ экспертных оценок показал, что этап выбора стратегии является наиболее ответственным и сложным в системе стратегического планирования.

Для более полного охвата факторов стратегического выбора целесообразно использовать несколько критериев, так как это позволяет нивелировать недостатки отдельного способа.

Стратегическое планирование должно основываться на перспективном анализе стратегических зон хозяйствования. Критерием принятия решения служит затратный подход на основе анализа смешанных стратегий и выбора при помощи критериев теории игр. Количественный анализ дополнен экспертными оценками, что позволяет повысить надежность выбора. Для учёта неопределённости предлагается использовать достижения теории нечётких множеств для оценки риска стратегии. При этом, во-первых, формируется полный спектр возможных сценариев развития событий, во-вторых, решение принимается не на основе двух оценок эффективности стратегии, а по всей совокупности оценок, в-третьих, ожидаемая эффективность проекта не является точечным показателем, а представляет поле интервальных значений со своим распределением ожиданий, характеризующимся функцией принадлежности соответствующего нечёткого числа.

В заключение необходимо отметить, что предложенная технология выбора рыночной стратегии позволит мясоперерабатывающим предприятиям на основе использования различных методов и инструментариев стратегического планирования укрепить свою конкурентную позицию на региональных продовольственных рынках.

#### Литература

1. Орлов А. И. Теория принятия решений : уч. пособие. М. : Экзамен, 2007.
2. Розен В. В. Математические модели принятия решений в экономике : уч. пособие. М. : Книжный дом «Университет», 2002. 288 с.
3. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : уч. пособие / под ред. Б. А. Лагоши. М. : Финансы и статистика, 2000. 176 с.
4. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов. М. : Финансы и статистика, 2001.
5. Недосекин А. О., Воронов К. И. Анализ риска инвестиций с применением нечётких множеств // Управление риском. 2000. № 1.
6. Zadeh L. A. Fuzzy sets // Inf. and Control. 1965. № 8. P. 338-353.