

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО БИЗНЕСА С ПРИМЕНЕНИЕМ МАТРИЦЫ АНСОФФА

Коды JEL: L20, M21, Q10.

Сабетова Т. В., доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и маркетинга в АПК, Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, г. Воронеж, Россия

E-mail: tsabetova@mail.ru

SPIN-код: 7597-4915

Поступила в редакцию 10.01.2022. Принята к публикации 26.01.2022.

Аннотация

Предмет. Стратегическое управление субъектом аграрного бизнеса. Апробация одного из наиболее распространенных инструментов формирования стратегии в условиях конкретного хозяйствующего субъекта.

Тема. Разработка и принятие стратегических решений в сфере долгосрочного планирования развития аграрного бизнеса в имеющихся экономических и правовых условиях.

Цели. Апробация методики Ансоффа для определения стратегии развития аграрного предприятия.

Методология. Осуществление отбора доступных и выбора оптимальной стратегической альтернативы с помощью методики Ансоффа.

Результаты. На базе матрицы Ансоффа был проведен анализ приемлемости каждой из четырех типовых стратегий для условий крупного аграрного предприятия — ЗАО «Агрофирма Павловская нива» и среди доступных выбрана наиболее соответствующая целям и предлагаемой миссии предприятия.

Область применения. Стратегическое управление в аграрной сфере.

Выводы. Начальным этапом разработки стратегии является определение миссии предприятия. Миссия так или иначе отражает философию бизнеса, причем крайне важно, чтобы эта философия была общей и приемлемой как для собственников (инвесторов), так и для наемных руководителей. Для предприятия — объекта исследования была предложена следующая формулировка миссии: «Мы преследуем социальную цель, производя высококачественную сельскохозяйственную продукцию, чтобы удовлетворить потребности и повысить качество жизни населения». Использование матрицы И. Ансоффа для выбора варианта стратегического развития аграрных предприятий обладает некоторыми особенностями, однако методический подход вполне приемлем для отрасли. Предприятию, ставшему объектом проведенного исследования, доступно более одной стратегической альтернативы, и лишь одна типовая стратегия исключена как неприемлемая: стратегия развития рынка. В сложившихся условиях наиболее целесообразным будет выбрать альтернативу, которая возможна для реализации. Из потенциально доступных трех типов стратегии наиболее приемлемым вариантом выступает стратегия диверсификации, хотя она представляется нам вынужденной в силу сравнительно низкой перспективности традиционного производства и рынка. В данном случае диверсифицировать производство возможно за счет внедрения переработки собственной сырьевой продукции: молока с собственной фермы, зерновых на муку и крупу, масличных — на масло прямого отжима и жмых, используемый в фуражных целях.

Ключевые слова: стратегия, миссия, сельское хозяйство, стратегическое решение, матрица Ансоффа.

CREATION OF AGRICULTURAL BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY USING ANSOFF MATRIX

JEL Codes: L20, M21, Q10.

Sabetova T. V., associate professor, Candidate of Economics, assistant professor of the department of management and marketing in agro-industrial complex, Voronezh state agrarian university named after the Emperor Peter the Great, Voronezh, Russia

E-mail: tsabetova@mail.ru

SPIN-код: 7597-4915

Abstract

Subject. Strategic management of an agrarian business entity. Approbation of one of the most common tools for forming a strategy in the context of a specific economic entity.

Topic. Development and adoption of strategic decisions in the field of long-term planning of the development of agricultural business in the existing economic and legal conditions.

Purpose. Approbation of Ansoff's methodology for determining the development strategy of an agricultural enterprise.

Methodology. Selection of available and selection of the optimal strategic alternative using the Ansoff method.

Results. On the basis of the Ansoff matrix, an analysis was made of the acceptability of each of the four typical strategies for the conditions of a large agricultural enterprise - CJSC Agrofirma Pavlovskaya Niva, and among the available ones the most appropriate to the objectives and the proposed mission of the enterprise was selected.

Application area. Strategic management in the agricultural sector.

Conclusions. The initial stage in developing a strategy is to define the mission of the enterprise. The mission somehow reflects the philosophy of business, and it is extremely important that this philosophy is common and acceptable to both owners (investors) and hired managers. For the enterprise — the object of research, the following mission statement was proposed: «We pursue a social goal, producing high-quality agricultural products in order to meet the needs and improve the quality of life of the population.» The use of the matrix by I. Ansoff to select the option for the strategic development of agricultural enterprises has some peculiarities, but the methodological approach is quite acceptable for the industry. More than one strategic alternative is available to the enterprise that has become the object of this study, and only one typical strategy is ruled out as unacceptable: the market development strategy. In the current conditions, it will be most expedient to choose an alternative that is possible for implementation. Of the potentially available three types of strategy, the diversification strategy is the most acceptable option, although it seems to us forced due to the relatively low prospects of traditional production and the market. In this case, it is possible to diversify production by introducing the processing of our own raw materials: milk from our own farm, cereals for flour and cereals, oilseeds for directly pressed oil and cake used for forage purposes.

Keywords: strategy, mission, agriculture, strategic decision, Ansoff matrix.

DOI: 10.22394/1997-4469-2022-56-1-93-99

Введение

Необходимым условием устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе для предприятия любой формы собственности и отраслевой специализации является формирование эффективной стратегии развития. С одной стороны, она призвана обеспечить экономический успех предприятия и его инвесторов, а с другой, эта цель достигается путем максимизации удовлетворенности клиентов и взаимовыгодных отношений с прочими контрагентами [3]. Разработка и реализация эффективной стратегии развития относится к задачам

стратегического управления. На стратегические возможности и приоритеты компании влияют как внешние рыночные, правовые и иные факторы, так и внутреннее состояние: наличие ресурсов всех типов, их комбинация и управление их использованием, пожелания инвесторов.

Заметным фактором в принятии стратегических решений аграрными товаропроизводителями стали возможности получения государственной поддержки федерального и регионального уровня. Так, в Воронежской области основная масса бюджетных средств приходит в различные отрасли животновод-

ства, что заставляет часть предприятий сохранять, а часть — расширять имеющиеся поголовье и производственные мощности, например, в молочном и мясном скотоводстве.

В результате именно те предприниматели, кто уделяет внимание вопросам долгосрочного прогнозирования, планирования, целеполагания и контроля в своем бизнесе, могут рассчитывать на большую вероятность успеха и меньшую — реализации рисков событий и ущерба от них. Они же имеют больше шансов на эффективное использование всего комплекса доступных им производственных ресурсов и на достижение оптимальной конкурентной позиции на всех рынках, на которые они выходят.

Разработка стратегии развития аграрного бизнеса: альтернативные варианты

Начальным этапом разработки стратегии является определение миссии предприятия. Миссия служит четкому пониманию цели создания и функционирования предприятия на неопределенно длительной перспективе, причем она учитывает мнение на этот счет руководителей, собственников, потребителей продукции, контрагентов, а зачастую — и других заинтересованных сторон, контактирующих с предприятием прямо или косвенно. Несмотря на отсутствие временного горизонта и несходство миссии с какими-либо плановыми доку-

ментами, ее разработка является первым шагом на пути снижения неопределенности, а, следовательно, и рисков.

Миссия так или иначе отражает философию бизнеса, причем крайне важно, чтобы эта философия была общей и приемлемой как для собственников (инвесторов), так и для наемных руководителей. Однако в случае с небольшими аграрными предприятиями, не только фермерскими хозяйствами, но и артелями и даже обществами с ограниченной ответственностью с численностью сотрудников до 100, а иногда и 150 человек, руководителем предприятия является либо единственный инвестор, либо один из соучредителей, что снимает проблему разницы в точках зрения на то, как следует вести дела. С другой стороны, миссия является тем, что отличает данную организацию от других, похожих на нее в большей или меньшей степени. Это способствует самоидентификации не только руководства, но и всего коллектива, объединяет сотрудников, объясняет им, какую конечную цель преследует их труд.

Для проведения исследования в качестве объекта было выбрано крупное аграрное предприятие Воронежской области — ЗАО «Агрофирма Павловская нива», у которого отсутствует как миссия, так и стратегическое планирование в целом. В данном случае формирование миссии может быть осуществлено в несколько этапов (рис. 1).



Рис. 1. Этапы формирования миссии ЗАО «Агрофирма Павловская нива»

Для указанного предприятия была предложена следующая формулировка миссии: «Мы преследуем социальную цель, производя высококачественную сельскохозяйственную продукцию, чтобы удовлетворить потребности и повы-

сить качество жизни населения». Данная формулировка отвечает требованиям к миссии, что можно рассмотреть более подробно, исходя из состава требований и функционала каждого из них (рис. 2).



Рис. 2. Соотношение с предложенной формулировки миссии со стандартными требованиями

Для разработки стратегии развития предприятия необходимо рассмотреть все возможные стратегические альтернативы.

В теории и практике стратегического управления важное место занимает процесс выбора стратегической альтернативы. Наиболее распространенной является модель Игоря Ансоффа «товар-рынок». Процедура разработки стратегии с ее помощью превращается в цепь мероприятий по подтверждению возможности и доказательству привлекательности одной из четырех типовых стратегий для условий конкретного бизнеса.

Основной посыл используемой методики состоит в необходимости обеспечения нормальной связи, преемственности между той продукцией, которую предприятие выпускает сейчас, и какую рыночную нишу с ней занимает, а также будущими планами и задачами предприятия. Очевидно, что, несмотря на отраслевую направленность любой организации, у нее имеется достаточно широкий выбор товаров, которая она может произвести с привлечением ее собственных или иных доступных ей ресурсов, и рынков, на которые она может свою продукцию вывести. Следовательно, всегда необходимо делать выбор в пользу конкретного набора товаров, пропорций между объемами их производства, и каналами их реализации. Перспективные решения в этой сфере должны основываться, с одной стороны, на оценке результатов текущей деятельности, а с другой — на ожидаемых (прогнозируемых) изменениях внутрен-

ней и внешней среды. Цель состоит в максимизации экономического эффекта и укреплении конкретной позиции на период любой продолжительности.

В матрице И. Ансоффа выделяю две оси, формирующие четыре квадранта:

- одна ось отражает степень новизны производимых или проектируемых товаров — обычно ее располагают горизонтально;

- вторая ось относится к рынкам, на которых компания действует в рассматриваемый период времени (существующие) или может выйти в будущем (новые) (рис. 3).

Рассмотрим образовавшиеся квадранты подробнее:

1. Деятельность компании с существующим продуктом на уже освоенном рынке называется стратегией проникновения на рынок, или стратегией увеличения проникновения. По сравнению со всеми другими она наиболее проста и требует минимума вовлечения дополнительных ресурсов, так как не происходит на разработки новых товаров, ни изучения и воздействия на новый рынок. Тем не менее, задачей является не сохранение присутствия, а его расширение, тогда как далеко не все рынки предоставляют возможность для этого — некоторые очень хорошо освоены и конкуренция на них интенсивна. Достичь такого результата можно либо за счет других компаний-конкурентов, оттеснив их и получив доступ к их клиентуре, либо за счет увеличения емкости рынка, объема потребления товара в целом.

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рис. 3. Схема квадрантов матрицы И. Ансоффа

В сельском хозяйстве в последнее время данная стратегия может быть реализована одним из следующих способов:

- расширение географии поставок традиционных товаров;

- активизация внешнеэкономической деятельности, реализация товаров на экспорт, даже при использовании длинных каналов сбыта;

- стимулирование изменения пищевых привычек населения (в пользу увеличения потребления тех или иных продуктов) либо рецептур производства продуктов питания перерабатывающими предприятиями.

Все эти варианты вероятны, но достаточно сложны для аграрных предприятий, большинство из которых недостаточно велики для осуществления значительного влияния на рынок сбыта любого вида своей продукции. В данном конкретном случае у ЗАО «Агрофирма Павловская нива» несколько больше шансов на реализацию данной типовой стратегии из-за того, что предприятие сравнительно крупное, в частности, оно самое большое в Павловском районе.

2. Сочетание нового рынка с существующим продуктом называется стратегией развития рынка. Про сохранении привычного компании товара (или их портфеля) происходит освоение новых рыночных сегментов и каналов реализации, хотя очевидно, что в этом случае некоторая адаптация товара к новым рыночным требованиям может все же потребоваться. Основная часть усилий в данном случае приходится не на сферы производства, а на сферу маркетинга, так как новый рынок требует сначала изучения, а потом проникновения, причем возможно, что новый рынок также уже отличается высокой интенсивностью конкуренции. Новыми рынками являются: новые территории (географически удаленные и зачастую отделенные адми-

нистративно), новые потребители по поведенческим характеристикам или по уровню доходов.

Для аграрных предприятий стратегия реализуется:

- путем прямого выхода на рынки других административных единиц и государств;

- путем переориентации на другой способ использования сырьевого продукта (например, культура выращивалась на зерно, а планируется ее использование как овощной и т. п.).

Для аграрных предприятий стратегия доступна лишь в тех случаях, когда компании являются сверхкрупными или вертикально интегрированными с переработчиками, однако о ЗАО «Агрофирма Павловская нива» нельзя сказать ни того, ни другого, поэтому стратегия оценена как недоступная для данного предприятия.

3. Если предполагается, что новый продукт компания будет выводит на существующий рынок, такая стратегия называется стратегией разработки товара.

Данный вариант относится к инновационным путям развития организации, так как предполагается разработка либо освоение нового товара, а это часто требует внедрения новых технологических решений. Последние могут быть связаны с капиталовложениями, однако не всегда освоение новых товаров обходится предприятию в огромные затраты на закупку новых средств производства, лицензий и иных внеоборотных активов.

Для аграрного предприятия допустимо три трактовки данной стратегии:

а) Предприятие внедряет в производство товар, являющийся новым для всего рынка, региона, отрасли. Крайне редко это возделывание абсолютно новых культур — исключение составляют ситуации, когда компании начинают искусственно выращивать дикоросы, до

того получаемые из дикой природы. Аналогично редко осваивается содержание новых сельскохозяйственных животных — обычно нетипичных для региона, в России ярким примером выступает появление страусовых ферм. Гораздо чаще данный вариант реализации стратегии предполагает начало использования новых сортов и пород, недавно выведенных селекционерами.

б) Предприятие осваивает производство товаров, типичных, например, для регионального рынка, но в данном хозяйстве никогда ранее не производившихся. Данный вариант признается спорным: ряд исследователей предлагают не считать такие товары новыми, а вариант стратегии относить к стратегии проникновения [4].

в) Любая диверсификация производства: расширение ассортимента культур, добавление выращивания многолетних насаждений или овощеводства закрытого грунта на предприятии, занимавшемся овощеводством открытого грунта, и т. п. [1]

Если рассматривать только первый вариант, то для условий ЗАО «Агрофирма Павловская нива» такая стратегия представляется крайне маловероятной из-за большой ресурсоемкости, в том числе капиталоемкости. Если же рассматривать варианты (б) и (в), то данная стратегия становится наиболее доступной для компании.

4. Последний вариант стратегии, сочетающий освоение нового продукта и выход с ним на новый рынок, называется стратегией диверсификации. Она требует наиболее решительных мер и зачастую наиболее рискованна, так как компании приходится расплывать ресурсы на два направления — технологическое обновление и освоение нового рынка. Такая стратегия нередко применяется тогда, когда руководство компании не видит перспектив в традиционном сегменте бизнеса. Вероятность ошибки при этом

довольно велика, так как у специалистов предприятия обычно отсутствуют возможности точной оценки экономического эффекта диверсификации, тогда как она совершенно необходима для принятия решения о целесообразности реализации стратегии и связанных с ней затрат.

В сельском хозяйстве возможны разные варианты реализации такой стратегии:

- резкое изменение отраслевой структуры: например, освоение животноводства растениеводческим предприятием;

- внедрение любых типов переработки;

- отказ от части товарного портфеля и замещение другими товарами: например, освоение аквакультуры, пчеловодства, выращивания лекарственных трав и т. п.

Некоторые из вариантов, например, некоторые виды переработки аграрного сырья до полуфабриката или готового к употреблению продукта, не связаны с большими капиталовложениями, а следовательно, широко доступны. Именно такой вариант доступен и ЗАО «Агрофирма Павловская нива».

Оценка типовых стратегий осуществляется согласно следующему алгоритму:

- все стратегии оцениваются с позиции потенциальной возможности для компании;

- оценка потенциального результата реализации стратегий от простых (и дешевых), то есть в данном случае стратегии проникновения, до самых сложных и дорогостоящих (стратегии диверсификации);

- сравнение результатов с затратами для оценки эффективности;

- выбор наиболее эффективной стратегии среди потенциально доступных.

В нашей работе была построена матрица И. Ансоффа для ЗАО «Агрофирма Павловская нива». Результаты матрицы представлены в таблице 1.

Таблица 1

Итоговая матрица И.Ансоффа для ЗАО «Агрофирма Павловская нива»

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения	Вероятна	Есть все шансы в реализации данной стратегии у предприятия. Необходимо постепенно увеличивать объемы производства и реализации продукции.	1. Увеличение объемов производства и реализации продукции
Стратегия развития рынка	Невозможна	Выход в близлежащие регионы — отличный источник роста. Однако, у предприятия появятся новые конкуренты.	2. Реализация сельскохозяйственной продукции в ближайшие регионы и другим потребителям
Стратегия развития товара	Вероятна	Предприятие имеет узкий ассортимент продукции, который пользуется спросом	3. Возможности создания нового товара на текущем рынке
Стратегия диверсификации	Возможна	У предприятия нет возможности диверсифицировать портфель.	4. Возможности создания нового товара на новых рынках

Согласно данным таблицы 1 предприятию доступно более одной стратегической альтернативы, и лишь одна типовая стратегия исключена как неприемлемая: стратегия развития рынка.

Заключение

В сложившихся условиях наиболее целесообразным будет выбрать альтернативу, которая возможна для реализации. Из потенциально доступных трех типов стратегии наиболее приемлемым вариантом выступает стратегия диверсификации, хотя она представляется нам вынужденной в силу сравнительно низкой перспективности традиционного производства и рынка [2].

Причины использования стратегии диверсификации могут быть разные:

— изменение места предприятия в цепочке создания стоимости;

— снижение зависимости от одних товарных групп, а в конечном счете — от одних и тех же поставщиков или покупателей;

— поиск направлений вложения свободных финансовых ресурсов.

В данном случае диверсифицировать производство возможно за счет внедрения переработки собственной сырьевой продукции: молока с собственной фермы, зерновых на муку и крупу, масличных — на масло прямого отжима и жмых, используемый в фуражных целях.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Когтева А. Н. Стратегические направления развития предприятий пищевой промышленности в современных условиях / А. Н. Когтева, Е. А. Лавриненко, Е. А. Жданкова // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества : материалы IV Международной научно-практической конференции, посвященной 140-летию со дня основания НИУ «БелГУ». — 2016. — С. 410—412.

2. Рыжих В. Н. Проведение стратегических организационных изменений как один из путей преодоления кризиса / В. Н. Рыжих, И. Ю. Федулова // Актуальные проблемы экономики, менеджмента, права и информаци-

онных технологий: теория и практика : материалы Всероссийской научно-практической конференции. Воронежский филиал ФГБОУ ВО «Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова». — Воронеж, 2021. — С. 160—163.

3. Федулова И. Ю. Аспекты стратегического управления сельскохозяйственным предприятием / И. Ю. Федулова // Экономика, управление, образование: история, исследования, перспективы : сборник статей по итогам межрегиональной научно-практической конференции, посвященной 60-летию ОГА-ПОУ «Алексеевский колледж». — 2018. — С. 145—148.

4. Федулова И. Ю. Особенности стратегического управления в АПК / И. Ю. Федулова // Управление инновационным развитием аграрного сервиса России : материалы национальной научно-практической конференции. — 2020. — С. 116—122.

LIST OF LITERATURE

1. Kogteva A. N. Strategic directions of development of food industry enterprises in modern conditions / A. N. Kogteva, E. A. Lavrinenko, E. A. Zhdankova // Actual problems of the economy in the context of reforming modern society : materials of the IV International scientific and practical conference dedicated to the 140th anniversary of the founding of the National Research University «BelSU». — 2016. — S. 410—412.

2. Ryzhikh V. N. Implementation of strategic organizational changes as one of the ways to overcome the crisis / V. N. Ryzhikh, I. Yu. Fedulova // Actual problems of economics, management, law and information technology: theory and practice : materials of the All-Russian scientific-practical conference. Voronezh branch of FSBEI HE «State University of the Sea and River Fleet named after Admiral S. O. Makarov». — Voronezh, 2021. — S. 160—163.

3. Fedulova I. Yu. Aspects of strategic management of an agricultural enterprise / I. Yu. Fedulova // Economics, management, education: history, research, prospects : Collection of articles following the results of the interregional scientific and practical conference dedicated to the 60th anniversary of the Alekseevsky College. — 2018. — S. 145—148.

4. Fedulova I. Yu. Features of strategic management in the agro-industrial complex / I. Yu. Fedulova // Management of innovative development of agrarian service in Russia : materials of the national scientific-practical conference. — 2020. — S. 116—122.