



Сюваева Анастасия Евгеньевна

*аспирант, направление «Экономика и управление народным хозяйством»,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский Мордовский
государственный университет им. Н.П. Огарева», г. Саранск
syuvaeva@yandex.ru*

УДК 338.26"313":631.145

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК

Рассмотрены теоретические и методические особенности проведения стратегического анализа деятельности предприятия АПК. Обоснованы возможности и преимущества проведения ситуационного стратегического анализа предприятия АПК, наиболее значимые для разработки его стратегии и повышения конкурентоспособности. Определены достоинства и недостатки инструментов стратегического анализа, используемых в процессе разработки стратегии предприятия АПК. Выявлены ключевые факторы, отражающие специфику работы предприятий агропромышленного комплекса, оценка которых является обязательным элементом стратегического анализа их деятельности.

Ключевые слова: стратегический анализ, спрасе-анализ, стратегия, привлекательность отрасли, внешняя среда, конкурентные преимущества

Стратегический анализ является неотъемлемым звеном системы стратегического управления предприятиями и играет ключевую роль при выборе и разработке стратегии. Функционирующие в условиях рынка и возрастающей конкуренции современные организации АПК постоянно подвержены изменениям окружающей среды. Это предопределяет высокий риск реализации крупномасштабных изменений. Для минимизации негативного воздействия множества факторов внешней среды и снижения уровня риска организации необходимо сформировать долгосрочную стратегию развития, позволяющую предвидеть изменения в экономической ситуации и оперативно на них реагировать. Ключевым фактором успеха в построении такой стратегии является ситуационный прогноз и анализ влияния всего диапазона предпринимательских и



ISSN: 2500-4212. Свидетельство о регистрации СМИ: ЭЛ № ФС 77 - 67083 от 15.09.2016

Научное обозрение. Раздел II. Наука и практика. 2020. № 3. ID 241

производственных факторов, в т. ч. внешних (рынки, продукты, поставщики, политическая ситуация и др.) и внутренних (финансирование, новые технологии, мощности, технический уровень, сотрудники и др.), являющийся главным элементом стратегического анализа организации [1, с. 61].

Термин «стратегический анализ» является многоаспектной категорией и интерпретируется исследователями различным образом. Вместе с тем большинство авторов рассматривают стратегический анализ с позиции процессного подхода. Так, А. С. Прозорова определяет стратегический анализ через его этапы и их строгую последовательность. В первую очередь необходимо идентифицировать факторы внутреннего и внешнего воздействия на финансовое положение организации и её хозяйственную деятельность. Далее следует этап систематизации информации и оценка полученных результатов. Заключительным этапом является создание прогнозов будущего состояния предприятия и их внедрение в стратегический план предприятия [2, с. 3]. В. Г. Прудский определяет стратегический анализ как первый этап процесса стратегического планирования, являющийся основой для выбора стратегических альтернатив [3, с. 51]. В определении Л. В. Фомченковой важная роль отводится субъекту стратегического анализа – разработчику стратегии, оценивающему состояние и перспективы развития организации, на основе информации, полученной в результате исследования деловой среды [4, с. 17].

Таким образом, стратегический анализ в наиболее общем его понимании – это прогнозно-аналитическое исследование экзогенных и эндогенных факторов деловой среды, а также институциональных аспектов развития организации с последующим использованием результатов данного исследования для разработки долгосрочного плана действий. Вместе с тем единой модели разработки и выбора стратегии для всех организаций не существует. Однако имеется обширный выбор инструментов стратегического анализа, позволяющих идентифицировать преимущества организации, а также оценить макроэкономическую ситуацию, сложившуюся в выбранной сфере хозяйствования.

Наиболее распространенным инструментом стратегического анализа является SWOT-метод, принадлежащий к разряду инструктивно-описательных моделей, обозначающих только общие цели без указания на конкретные области деятельности организации для их достижения. Модернизированным методом данного анализа, нивелирующим его недостатки, выступает SPACE-анализ или матрица стратегического положения и оценки действий. С помощью матрицы можно продиагностировать ситуацию на определённый момент времени, что предопределяет возможность её дальнейшего мониторинга, и выбрать вариант разработки стратегии организации путем определения вектора развития.



ISSN: 2500-4212. Свидетельство о регистрации СМИ: ЭЛ № ФС 77 - 67083 от 15.09.2016
Научное обозрение. Раздел II. Наука и практика. 2020. № 3. ID 241



Рис. 1. Векторы развития организации SPACE-анализа

SPACE-анализ предполагает экспертную оценку по 6-балльной шкале набора различных критериев-факторов, относящихся к четырем векторам развития организации (рисунок 1), а также присвоение коэффициента значимости (весовой коэффициент) каждому критерию в общем показателе.

После получения оценок, просчитывают итоговую оценку по каждому критерию-фактору и вектору в целом. Полученные средневзвешенные оценки откладывают на осях координат SPACE-матрицы и соединяют линиями. Максимально удаленная от центра сторона показывает, в каком из четырех стратегических положений находится организация: агрессивное, конкурентное, консервативное, оборонительное. На основе полученного в результате анализа стратегического положения определяется направление разработки стратегии и формируется перечень действий по ее реализации (рисунок 2).



ISSN: 2500-4212. Свидетельство о регистрации СМИ: ЭЛ № ФС 77 - 67083 от 15.09.2016

Научное обозрение. Раздел II. Наука и практика. 2020. № 3. ID 241



Рис. 2. Направления разработки стратегий

Вместе с тем при применении данного инструмента необходимо учитывать ряд особенностей стратегического анализа организаций АПК, связанных с набором критериев-факторов, обязательных к оценке и исследованию.

При анализе финансового положения рассчитываются общепринятые показатели ликвидности, платежеспособности, оборачиваемости и рентабельности, однако, здесь не следует забывать о специфических для организаций АПК показателях эффективности производства, например, урожайности, продуктивности скота, жирности молока и др.

Анализ конкурентных преимуществ, которыми обладает предприятие АПК, определяет уровень его конкурентоспособности. Наиболее известными источниками конкурентных преимуществ для организаций АПК на текущий момент являются: наличие исключительных прав, обеспечивающих монопольные позиции; стимулирующая государственная политика в области объемов инвестиций; высокотехнологичный уровень производства; наличие сертифицированной системы менеджмента качества; развитая сбытовая сеть, в том числе розничная и оптовая; гибкая ценовая политика, включающая использование таких финансовых инструментов как факторинг и отсрочка платежа.

К показателям стабильности внешней среды (отрасли) можно отнести: диапазон цен конкурирующих продуктов и товаров заменителей, природно-



климатические условия, качество земельного потенциала, сезонность спроса на производимые товары и его колебания и др.

Для определения привлекательности (силы) отрасли организации АПК необходимо учитывать: сложившийся уровень кооперирования между организациями, доступность источников финансирования, наличие льготных налоговых и таможенных ставок по направлениям деятельности организации, специализацию региона, геолокацию организации.

Таким образом, преимуществам данного метода стратегического анализа является его простота, наглядность и возможность проведения в короткие сроки. SPACE-анализ позволяет с учетом характерных только для АПК факторов сделать, так называемый, «ситуационный срез» организации, проиллюстрировать её текущее состояние, однако не позволяет создать конкретную стратегию, а лишь задает определенные ориентиры и указывает направления развития, что может быть причиной неверных рекомендаций. Вместе с тем, данный инструмент анализа не учитывает жизненный цикл организации – совокупность предсказуемых изменений в определенной последовательности состояний с течением времени [5, с. 10].

Проблему учета жизненного цикла организации при стратегическом планировании успешно исключает применение такого инструмента стратегического анализа как «Матрица БКГ». Концепция данного метода заключается в том, что товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок, рост, зрелость и спад. В соответствии с квадрантами матрицы, можно предложить следующие основные стратегии матрицы БКГ:

1. Увеличение рыночной доли (инвестирование).
2. Сохранение рыночной доли (снятие сливок).
3. Сокращение рыночной доли (доинвестирование).
4. Ликвидация (деинвестирование) [6].

Таким образом, при помощи матрицы БКГ можно с легкостью определить стратегические позиции организации и распределить инвестиционные ресурсы на ближайшую перспективу.

В заключение можно сделать вывод о том, что инструменты стратегического анализа обладают рядом преимуществ и недостатков, компенсируемых использованием других видов анализа, а также предлагают различные вариации стратегий в зависимости от рассматриваемого набора факторов. Объективный стратегический анализ организации не должен ограничиваться одним инструментом во избежание некачественных рекомендаций и формирования ошибочной стратегии развития. Использование метода построения SPACE-матрицы позволит провести анализ внешней и внутренней среды организации АПК, определит её текущее положение и задаст стратегические направления



ISSN: 2500-4212. Свидетельство о регистрации СМИ: ЭЛ № ФС 77 - 67083 от 15.09.2016

Научное обозрение. Раздел II. Наука и практика. 2020. № 3. ID 241

формирования стратегии. Анализ с помощью матрицы БКГ позволит проанализировать ассортиментный портфель организации и сформировать инвестиционную стратегию организации, учитывая её жизненный цикл. Характеризуя отечественную макроэкономическую ситуацию на агропродовольственном рынке, можно отметить низкий уровень развития экономико-информационной инфраструктуры, дороговизну финансовых средств, недоступность информационных ресурсов для производителей и минимальный объём инвестиций в человеческий капитал. Наличие данных проблем ещё раз подчеркивает необходимость проведения качественного и комплексного стратегического анализа, предопределяющего выбор и разработку актуальной текущим условиям хозяйствования стратегии.

Список использованных источников

1. Веселовский М. Я., Никонорова А. В. Управление инновационным процессом и особенности внедрения инноваций // Вопросы новой экономики. 2014. № 2. С. 60–67.
2. Прозорова А. С., Мартынова Т. А. Подходы к классификации информационного обеспечения стратегического анализа // Управление экономическими системами : электрон. науч. журнал. 2013. № 10 (58). С. 23.
3. Прудский В. Г., Магданов П. В. Концепция стратегического анализа // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2013. № 1. С.51–60.
4. Фомченкова Л. В. Динамическая концепция стратегического анализа организационно-экономического развития промышленного предприятия : автореф. дис. ... докт. экон. наук.; Гос. ун-т – учеб.-науч.-производ. комплекс. Орёл, 2014. 48 с.
5. Абдуллаев Н. А. Формирование стратегии развития предприятия АПК // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. № 1. С.231–245.
6. Галяутдинов Р. Р. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать // Галяутдинов. РУ : Сайт преподавателя экономики. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg> (дата обращения: 11.03.2020).



ISSN: 2500-4212. Свидетельство о регистрации СМИ: ЭЛ № ФС 77 - 67083 от 15.09.2016
Научное обозрение. Раздел II. Наука и практика. 2020. № 3. ID 241

Siuvaeva Anastasiia
post-graduate student, direction «Economics and national economy management», National Research Ogarev Mordovia State University, Saransk

INFLUENCE OF STRATEGIC ANALYSIS TOOLS ON THE AGRICULTURAL ENTERPRISE STRATEGY SELECTION

Theoretical and methodological features in strategic analysis of activities for agricultural enterprises are considered. The possibilities and advantages of situational strategic analysis at agribusiness enterprises, which are most important for its development and competitiveness, are substantiated. The advantages and disadvantages of strategic analysis tools used in the process of developing the strategy in agribusiness are indicated. The key factors are revealed that reflect the specifics of the functioning of enterprises in the agro-industrial complex, which assessment is a mandatory element of the strategic analysis.

Keywords: strategic analysis, spatial analysis, strategy, industry attractiveness, external environment, competitive advantage.

© АНО СНОЛД «Партнёр», 2020
© Сюваева А. Е., 2020

Учредитель и издатель журнала:

Автономная некоммерческая организация содействие научно-образовательной и литературной деятельности «Партнёр»
ОГРН 1161300050130 ИНН/КПП 1328012707/132801001

Адрес редакции:

430027, Республика Мордовия, г. Саранск, ул. Ульянова, д.22 Д, пом.1
тел./факс: (8342) 32-47-56; тел. общ.: +79271931888;
E-mail: redactor@anopartner.ru



О журнале

- ✓ Журнал имеет государственную регистрацию СМИ и ему присвоен международный стандартный серийный номер ISSN.
- ✓ Материалы журнала включаются в библиографическую базу данных научных публикаций



ISSN: 2500-4212. Свидетельство о регистрации СМИ: ЭЛ № ФС 77 - 67083 от 15.09.2016

Научное обозрение. Раздел II. Наука и практика. 2020. № 3. ID 241

российских учёных Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

✓ Журнал является официальным изданием. Ссылки на него учитываются так же, как и на печатный труд.

✓ Редакция осуществляет рецензирование всех поступающих материалов, соответствующих тематике издания, с целью их экспертной оценки.

✓ Журнал выходит на компакт-дисках. Обязательный экземпляр каждого выпуска проходит регистрацию в Научно-техническом центре «Информрегистр».

✓ Журнал находится в свободном доступе в сети Интернет по адресу: www.srjournal.ru. Пользователи могут бесплатно читать, загружать, копировать, распространять, использовать в образовательном процессе все статьи.

Прием заявок на публикацию статей и текстов статей, оплата статей осуществляется через функционал Личного кабинета сайта издательства "Партнёр" (www.anopartner.ru) и не требует посещения офиса.