

Стратегический анализ мясоперерабатывающего предприятия как структурной единицы холдинга

© 2009 С.А. Григорьев

Самарский государственный экономический университет

Рассмотрены различные аспекты стратегического анализа деятельности мясоперерабатывающего предприятия, входящего в агропромышленный холдинг. К основным характеристикам отнесен анализ факторов внутреннего и внешнего окружения предприятия. Значительное место в данном исследовании отводится изучению так называемых стратегических зон хозяйствования предприятия.

Ключевые слова: стратегический анализ, бенчмаркинг, профиль и факторы среды, стратегические зоны хозяйствования, трансфертные и рыночные цены.

Важнейшим начальным элементом при разработке стратегии развития мясоперерабатывающего предприятия как структурной единицы холдинга является стратегический анализ. Стратегический анализ выражается в процедуре исследования действия факторов среды и их влияния на хозяйственную деятельность предприятия. Согласно сложившимся представлениям, стратегический анализ имеет целью нахождение в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в будущем, а также прогнозирование на их основе, в частности, показателей экономической деятельности.

Как правило, стратегический анализ начинается с анализа факторов окружающей среды. Выделяются три среды организации: макроокружение, непосредственное окружение, внутренняя среда. Макроокружение характеризует общие условия нахождения предприятия во внешней среде. Оно обычно исследуется по ряду компонент: экономической, правовой, политической, социальной и технологической. При этом следует учитывать, что все компоненты макроокружения достаточно сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из составляющих обязательно приводят к тому, что трансформируются и другие компоненты макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно.

Анализ непосредственного окружения обычно проводится по следующим составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ покупателей как одной из составляющих непосредственного окружения предприятия имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый предприятием. Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов рынка, снабжающих организацию различными ресурсами, от которых зависит эффек-

тивность деятельности предприятия. Изучение конкурентов должно быть ориентировано на выявление их слабых и сильных сторон, чтобы на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы. Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении предприятия кадрами.

Внутренняя среда организации - эта та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она имеет несколько составляющих, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. К ним относят: кадровую, организационную, производственную, маркетинговую, финансовую и другие составляющие.

Любая работа в рамках стратегического анализа начинается с изучения рыночной ситуации, в которой действует предприятие, и с оценки типов возможностей и угроз, с которыми оно может столкнуться. Отправной точкой для анализа является SWOT-анализ. Он проводится путем сравнения показателей деятельности организации с конкурентами, присутствующими на этом же целевом рынке. Процедуру сравнения аналогичных основополагающих показателей у конкурирующих предприятий принято называть термином "бенчмаркинг". Составление основных показателей экономической эффективности дает возможность выявить уязвимые и сильные стороны в деятельности организации в сравнении с конкурентами и мировыми лидерами в аналогичной области бизнеса. Это позволяет найти незанятые рыночные ниши, определить вероятных партнеров по кооперации и исследовать взаимодействия на рынке с другими организациями.

Сильные стороны компании - это шанс использовать благоприятные рыночные возможности. При разработке стратегии сильные стороны компании имеют приоритетное значение в достижении конкурентных преимуществ.

Слабые стороны компании - это то, что делает организацию уязвимой, но знание этих факторов поможет создать стратегию защиты от угроз, исходящих, как уже было сказано, от рыночного окружения, конкурентов, рисков внедрения новой технологии, ужесточающихся законов и т.д. Выявление угроз позволяет заранее принять необходимые меры защиты.

Для оценки возможностей целесообразно применять метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей. Похожую матрицу целесообразно составлять и для оценки угроз.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для раздельного составления профиля макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Характеризуя данные подходы, можно отметить, что для условий предприятия мясоперерабатывающей промышленности, входящего в холдинговую структуру, их необходимо некоторым образом дополнить.

На наш взгляд, можно выделить следующие отличия стратегического анализа мясоперераба-

тывающего предприятия холдинга от традиционных подходов (табл. 1).

Необходимость выделения двух контуров применительно к мясоперерабатывающему предприятию холдинга связана с тем, что оно может осуществлять свою деятельность как в рыночных условиях, будучи одним из выпускающих конечную продукцию холдинга, так и в условиях, отклоняющихся от рыночной модели и, более того, приближающихся к командно-административной экономике. Отсюда в рамках стратегического анализа возникает необходимость проводить его как по традиционной схеме (для рыночных условий), так и для внутрихолдинговых взаимоотношений. При этом следует учитывать, что возможно и их пересечение (рис. 1). Оно определяется тем, что одни и те же функции (поставки, сбыт и др.) мясоперерабатывающее предприятие может осуществлять одновременно как на одном, так и на другом контуре (по договору с управляющей компанией), и возникает необходимость экономического обоснования того или иного варианта взаимодействий.

Характеризуя необходимость выделения двух видов цен, можно также отметить, что если для предприятия приемлемый уровень рыночных цен на продукцию является при прочих равных условиях достаточным для эффективной деятельности, то для мясоперерабатывающего предприятия холдинга этого условия (приемлемые ры-

Таблица 1. Отличия стратегического анализа мясоперерабатывающего предприятия холдинга от традиционных подходов

Признак классификации	Традиционные подходы	Отличия
1. По общей характеристике	Традиционная модель: анализ внешней среды, непосредственного окружения, внутренней среды	Двухконтурная модель: анализ тех же составляющих, но применительно 1) к внутрихолдинговым взаимодействиям; 2) к внехолдинговым взаимодействиям; 3) к их пересечению
2. По исследованию экономической компоненты	Традиционные экономические показатели	Появляется необходимость исследования двух видов цен, соответствующих двухконтурной модели анализа: внешних (внехолдинговых) цен и трансфертных цен
3. По особенностям анализа непосредственного окружения	Изучаются поставщики, конкуренты, покупатели, рынок рабочей силы, контактные аудитории	Появляется новая, дополнительная составляющая - "управляющая компания", отношения с которой требуют особого исследования
4. По особенностям исследования конкурентов	Выявление сильных и слабых сторон конкурентов на рынке	Необходимость выделения в рамках двухконтурной модели как внехолдинговых конкурентов, так и внутрихолдинговых
5. По отношению к покупателям	Исследование профиля и торговой силы покупателей на рынке	Необходимость исследования покупателей на рынке (внехолдинговый контур), а также появление необходимости исследования внутрихолдинговых покупателей
6. По особенностям исследования поставщиков	Исследование рыночных поставщиков ресурсов	Исследование рыночных поставщиков ресурсов (внехолдинговый контур); исследование внутрихолдинговых поставщиков ресурсов, сопоставление эффективности поставок по двум контурам

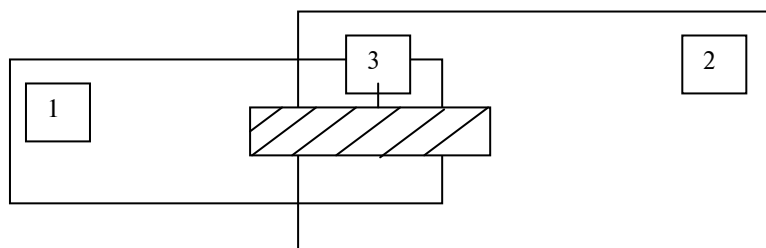


Рис. 1. Схема двухконтурной модели стратегического анализа:

- 1 - внутрихолдинговый контур;
- 2 - рыночный (внехолдинговый) контур;
- 3 - мясоперерабатывающее предприятие.

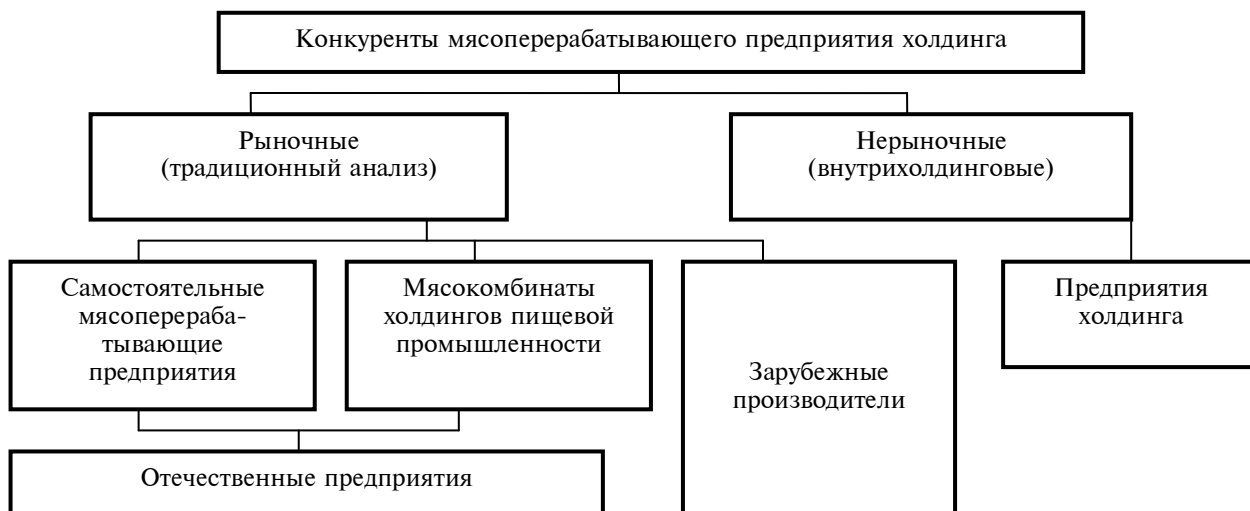


Рис. 2. Конкуренты мясоперерабатывающего предприятия холдинга

ночные цены) недостаточно. Эффективность его деятельности зависит не только от рыночных цен на продукцию, но и от цен на ресурсы, поставляемые другими предприятиями холдинга (трансфертных цен). Вполне возможна ситуация, когда при высоких рыночных ценах на продукцию мясокомбинат будет убыточен из-за завышенных трансфертных цен.

Одним из важнейших отличий от традиционных подходов является анализ деятельности конкурентов. Обычно исследуют их сильные и слабые стороны, конкурентную среду на рынке. Применительно к мясоперерабатывающему предприятию холдинга количество конкурентов значительно возрастает (рис. 2).

В данной связи следует учитывать, что конкуренция ведется не только за сбыт готовой продукции, но и за получение доступа к ресурсам. Для мясокомбинатов это достаточно важно, так как объем отечественного сырья достаточно ограничен. Отсюда важное значение имеют зарубежные конкуренты. Отличием стратегического анализа по данной схеме выступает появление

необходимости изучения нерыночных конкурентов. Имеется в виду внутрихолдинговая конкуренция за выделяемые управляющей компанией ресурсы, причем не только финансовые, но и непосредственно за сырье и полуфабрикаты, поскольку предприятия-поставщики, входящие в холдинг, могут реализовывать свою продукцию и мясокомбинату, и внехолдинговым, рыночным потребителям. Здесь уже возникает необходимость доказывать управляющей компании необходимость целесообразной (с точки зрения мясокомбината) ориентации на это предприятие сырьевых, финансовых и других потоков ресурсов. Для этого может быть использована сравнительная характеристика по предприятиям холдинга определенной системы показателей, которые представляют наибольший интерес для управляющей компании (рентабельность собственного капитала, рентабельность инвестиций и др.).

Для детализации анализа целесообразно выделение отдельных стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Представляются правомерными для условий мясоперерабатывающей промышленно-

сти следующие параметры выделения СЗХ из внешней среды организации:

- определенная потребность;
- отличие в удовлетворении потребности;
- технология, посредством которой эта потребность может быть удовлетворена;
- тип клиента;
- география потребности.

Особенности выделения СЗХ на основе критериев и факторов представлены в табл. 2.

В качестве метода исследования предлагается поэлементный анализ текущей стратегии развития предприятий. Так определяются положение предприятий на рынке и управленческие решения, которые привели организацию в определенную фазу их развития.

Оценка текущей стратегии позволяет дать ответы на следующие вопросы:

- 1) соответствует ли стратегия целям, динамике внутренней и внешней среды;

Таблица 2. Процесс выделения стратегических зон хозяйствования

Параметры	Критерии	Факторы
Потребность	Особые предпочтения потребителей	Фаза развития спроса Размеры рынка Покупательная способность
Технология	Специфический технологический процесс	Состав конкурентов Интенсивность конкуренции Каналы сбыта Государственное регулирование
Тип клиента	Отличия по уровню доходов, половозрастные и др. признаки	Экономическая среда Уровень доходов Социальные факторы
Географический район	Отличия в реализации по географическому принципу	Взаимодействие СЗХ Стратегии маркетинга Мотивы конкуренции
Отличия в удовлетворении потребности	Специфические свойства товара или набора товаров	Наличие товаров-заменителей (привычки покупателей)

Применительно к мясоперерабатывающим предприятиям, таким образом, можно выделить следующие СЗХ:

- 1) СЗХ₁ - рынок реализации мясных и мясорастительных консервов;
- 2) СЗХ₂ - рынок реализации колбасных изделий;
- 3) СЗХ₃ - рынок реализации мясных изделий в вакуумной упаковке.

Последняя СЗХ может быть детализована и применительно к условиям конкурентного предприятия.

Исследование отличий стратегического анализа мясоперерабатывающего предприятия холдинга, выделение отдельных СЗХ позволяют сформировать методику стратегического анализа, укрупненный алгоритм которой представлен на рис. 3.

Оценка текущей стратегии проводится с целью предоставления ей качественно новой формы, обеспечивающей реализацию предприятиями стратегических перспектив и достижение ими конкурентоспособности в условиях меняющейся рыночной среды.

Методика оценки текущей стратегии предполагает определение состава элементов стратегии, системы показателей, характеризующих ее, а также критериев оценки эффективности стратегии.

- 2) соответствует ли стратегия лишь части базового компонента и необходима ли корректировка стратегии;

- 3) нуждается ли стратегия в полном и коренном пересмотре.

Оценка текущей стратегии развития предприятий производится по системообразующим элементам: корпоративная миссия, цели, виды деятельности и т.п.

Следующим этапом является идентификация контуров в стратегическом анализе. Необходимость этого этапа определяется тем, что зависимость предприятий холдинга от управляющей компании может быть выражена в неявном виде (например, родственные взаимоотношения собственников предприятий). Поэтому могут возникнуть ситуации, в которых предприятие, формально не входящее в холдинговую группу, может рассматриваться как часть внутрихолдингового контура.

При выделении СЗХ следует учитывать, что количественно оценить воздействие вышеназванных факторов на объем спроса в рамках отдельной СЗХ вряд ли возможно, так как некоторые из них оказывают косвенное, скрытое влияние. Тем не менее, отдельные СЗХ могут быть охарактеризованы в целом следующими основными показателями:

- а) объем продаж в натуральном измерении;
- б) объем продаж в стоимостном измерении;

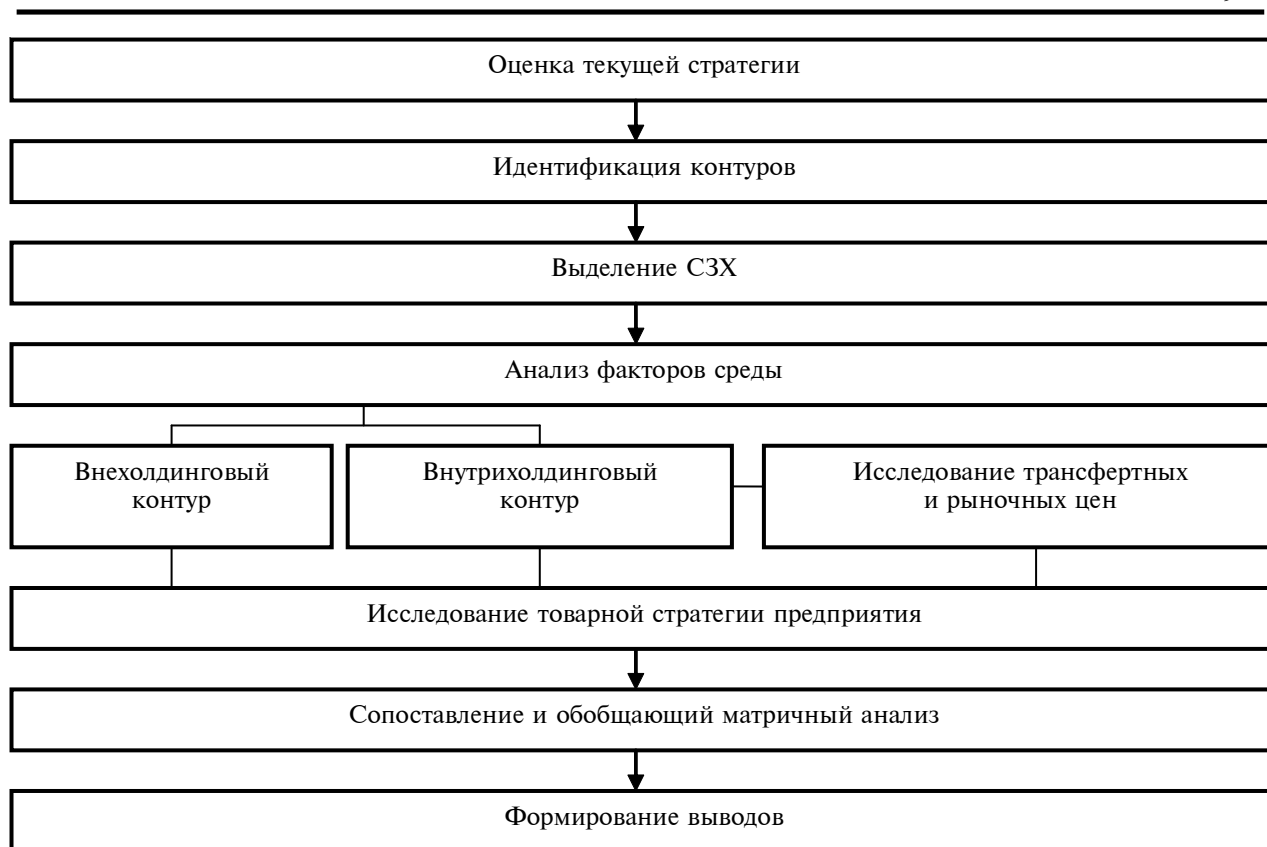


Рис. 3. Предлагаемый алгоритм стратегического анализа мясоперерабатывающего предприятия как структурной единицы холдинга

в) прибыль;

г) средняя рентабельность.

Данные показатели в совокупности характеризуют эффективность хозяйственной деятельности предприятий в отдельных стратегических зонах хозяйствования.

В работах многих авторов выделяются наиболее значимые факторы, воздействующие на спрос и объем потенциальных продаж:

- политика конкурентов в области цен, ассортимента, качества продукции;
- реальные доходы потребителей и их соотношение с величиной прожиточного минимума;
- осведомленность потребителей о достоинствах продукции;
- простота приобретения продукции.

Среди приведенных факторов много таких, которые не подконтрольны предприятию. Их

следует учитывать при разработке стратегии развития. К факторам, которые контролируются предприятиями, относятся:

- целевые ориентиры предприятия, его приоритеты (миссия);
- цена на продукцию;
- производственные факторы;
- объем продаж;
- ассортимент продукции и его обновление.

Важнейшим этапом является анализ факторов среды. Здесь, помимо исследования контуров, на наш взгляд, в качестве самостоятельного блока анализа следует выделять совместное исследование трансфертных и рыночных цен. Это определяется тем, что как рыночные, так и трансфертные цены определяют эффективность деятельности изучаемого предприятия.

Поступила в редакцию 04.04.2009 г.