

## Стратегии развития в агробизнесе

© 2009 И.В. Бабаян

Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова

В статье раскрывается понятие “стратегия развития” с учетом особенностей агробизнеса. Описаны типы стратегий, применяемых в сельском хозяйстве. Предложена концепция стратегии развития сельскохозяйственных предприятий, в основе которой лежит соединение главных факторов производства - земли, труда, капитала.

*Ключевые слова:* стратегия развития, агробизнес, типы эталонных стратегий, сельское хозяйство.

Понятие “стратегия” вошло в экономическую науку в 50-е гг. прошлого столетия в период выхода страны из послевоенного кризиса. В тот период необходимость в стратегии начала выдвигаться в число первоочередных. Требовалась направленность стратегии на изменение экономики и общественной жизни страны. Основной целью ставилось не только выживание и адаптация в этих условиях, но и выработка ориентиров на перспективу.

Многообразие научных трактовок стратегий развития было следствием значительных изменений последних десятилетий. Исторически первое научное понимание стратегии предприятия заключалось в определении долгосрочных целей его развития с учетом ограничений внутренней и внешней среды.

Понятие “стратегия” определяется в научной литературе по-разному. По мнению А.Н. Петрова, стратегия - это определение основных и долгосрочных целей и задач организации, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей<sup>1</sup>. А.П. Градов считает, что стратегия представляет собой совокупность рациональных приемов достижения долговременных целей в условиях нестабильности внешней среды<sup>2</sup>. По утверждению Л.Г. Зайцева и М.И. Соколовой, стратегии могут рассматриваться двояко: либо как априорные заявления, призванные задать направления деятельности, либо как апостериорные обобщения предпринимавшихся ранее действий<sup>3</sup>.

Нельзя не согласиться с А. Чандлером, по мнению которого, “стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей”<sup>4</sup>. Он выделяет три существенных компо-

нента стратегии: определение основных долгосрочных целей; принятие курса действий; размещение ресурсов. Определение основных долгосрочных целей предполагает логическую последовательность в достижении стратегических целей. Принятие курса действий предусматривает постановку целей. Размещение ресурсов связано с будущими затратами для реализации поставленных целей. Все действия должны поддерживаться ресурсами, иначе цель не будет достигнута.

О.С. Виханский под стратегией понимает “долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям”<sup>5</sup>. Стратегия развивает сильные стороны предприятия, выявляет слабые стороны и помогает в достижении конечного результата. Проведенная нами систематизация разнообразных представлений о направлениях развития стратегии показывает, что это комплекс мер, направленных на разработку целей и задач, возможностей с учетом деятельности предприятия, ее отношений с внешней и внутренней средой, а также контроль по их реализации для достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. С помощью стратегии предприятие определяет главные направления деятельности своего бизнеса, некие приоритеты в области продаж и обслуживания покупателей.

Стратегию можно рассматривать, по нашему мнению, как интегрированную модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил для принятия решений, используемых для определения основных направлений деятельности. В зависимости от целей и модели поведения предприятия все стратегии можно разделить на стратегии функционирования и стра-

<sup>1</sup> Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. СПб., 1992.

<sup>2</sup> Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. 2-е изд., испр. и доп. СПб., 1999.

<sup>3</sup> Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. М., 2002.

<sup>4</sup> Цит. по: Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения. М., 2002.

<sup>5</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М., 1999.

тегии развития. Стратегия функционирования направлена на поддержание достигнутого уровня, а стратегия развития - на достижение новых результатов. Стратегия функционирования - это стратегия выживания, стратегия же развития - это стратегия экономического роста, движение вперед, формирование новых целей и задач.

Развитие как экономический процесс представляет собой "переход из старого качественного состояния к новому качественному состоянию, от простого к сложному, от низшего к высшему"<sup>6</sup>. Качественное состояние предполагает изменение определенных параметров, характеристик, направленных на повышение более эффективной деятельности предприятия. Л.Д. Гительман считает, что развитие - это "процесс закономерного перехода управления с одного качественного уровня на другой, обеспечивающий конкурентные преимущества производства или современную его переориентацию на другие рынки"<sup>7</sup>.

В стратегиях развития выделяют два вида стратегий: утилитарную и амбициозную. Утилитарная стратегия представляет собой стремление реализовать конкретные, готовые к воплощению возможности. Амбициозная стратегия - это стремление выйти за пределы достигнутого уровня и реализовать новые возможности.

Единой, пригодной для всех сфер экономической деятельности, для всех бизнес-структур стратегии развития быть не может. В каждом секторе экономики, как отмечает И. Ансофф, правила постановки целей, оценки товаров и рынков не являются одинаковыми для всех отраслей и даже отдельных компаний<sup>8</sup>. По мнению Х. Виссема, в каждой отрасли существуют свои "отраслевые механизмы развития", определяющие сущность стратегии предприятия<sup>9</sup>.

В реальной экономике выделяют: корпоративные, функциональные и инструментальные стратегии. К корпоративным стратегиям относятся: портфельные стратегии, стратегии роста и конкурентные стратегии. Портфельные стратегии направлены на управление хозяйственными подразделениями, стратегическими единицами предприятия с точки зрения их роли в удовлетворении нужд рынка, применяются в основном

крупными диверсифицированными компаниями. Стратегии роста позволяют определить направления развития предприятия в конкретной рыночной ситуации с учетом особенностей собственных ресурсов, применяются практически всеми предприятиями крупного и среднего бизнеса. Конкурентные стратегии направлены на обеспечение конкурентных преимуществ на конкретном товарном рынке, используются всеми предприятиями вне зависимости от величины товарного рынка.

Функциональные стратегии включают в себя: сегментацию рынка, позиционирование и маркетинг. Сегментация рынка позволяет установить конкретные участки рынка, наиболее выгодные для сельхозпредприятия. Позиционирование дает возможность определить привлекательное положение продукции сельхозпредприятия на товарном рынке. Стратегия комплекса маркетинга формирует маркетинг-микс, направленный на завоевание определенной доли рынка и формирование покупательских предпочтений.

Инструментальные стратегии направлены на выбор способа лучшего использования различных составляющих в комплексе маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке и охватывают продуктовые, ценовые стратегии, а также стратегии распределения и продвижения. При этом продуктовые стратегии позволяют обеспечить соответствие ассортимента и качества сельхозпродукции покупательскому спросу на товарном рынке. Ценовые стратегии направлены на определение ценности продукта для потребителей. Стратегии распределения дают возможность доставить товар до выбранного сегмента рынка. Стратегии продвижения разрабатывают и доводят до потребителей информацию о своей деятельности с целью активизации продажи товаров<sup>10</sup>.

При всем богатстве выбора стратегий в сфере агробизнеса можно выделить, на наш взгляд, четыре типа эталонных (типовых) стратегий развития: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения.

**Стратегии концентрированного роста.** Это стратегии, связанные с изменением продукта и (или) рынка. При применении данной стратегии предприятие пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, предприятие ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый

<sup>6</sup> Ожегов С.И. Словарь русского языка. М., 1986. С. 558.

<sup>7</sup> Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизаций и консультантам по управлению: Учеб. пособие. М., 1999.

<sup>8</sup> Ансофф И.И. Новая корпоративная стратегия. 2-е изд. СПб., 2005.

<sup>9</sup> Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания / Пер. с англ. Н.А. Нуреевой. М., 2000.

<sup>10</sup> Гриценко М., Борисова О. Развитие стратегического управления на предприятиях АПК // АПК: экономика, управление. 2006. № 11. С. 19-21.

рынок. К типам стратегий первой группы относятся следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможно также осуществление так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

**Стратегии интегрированного роста.** Предприятие использует их, если оно уверено в своих силах. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, которая выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Формирование и развитие интегрированных образований происходит по различным вариантам (дочерние предприятия агрохолдинга приобретают имущество хозяйства, находящегося в процедуре банкротства; интеграторами-инвесторами выступают компании, производящие средства производства или перерабатывающие предприятия; в группу инвесторов входят организации сельхозтехники, сельхозхимии)<sup>11</sup>.

**Стратегии диверсифицированного роста.** Эти стратегии реализуются в том случае, если предприятие дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы крупное предпринимательство (предпринимательское объединение) не стало зависимым от одного вида бизнеса (это может угрожать дальнейшему существованию

предприятия в случае изменения рыночной конъюнктуры).

**Стратегии сокращения.** Они реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Стратегии сокращения являются такими же стратегиями развития предприятия, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

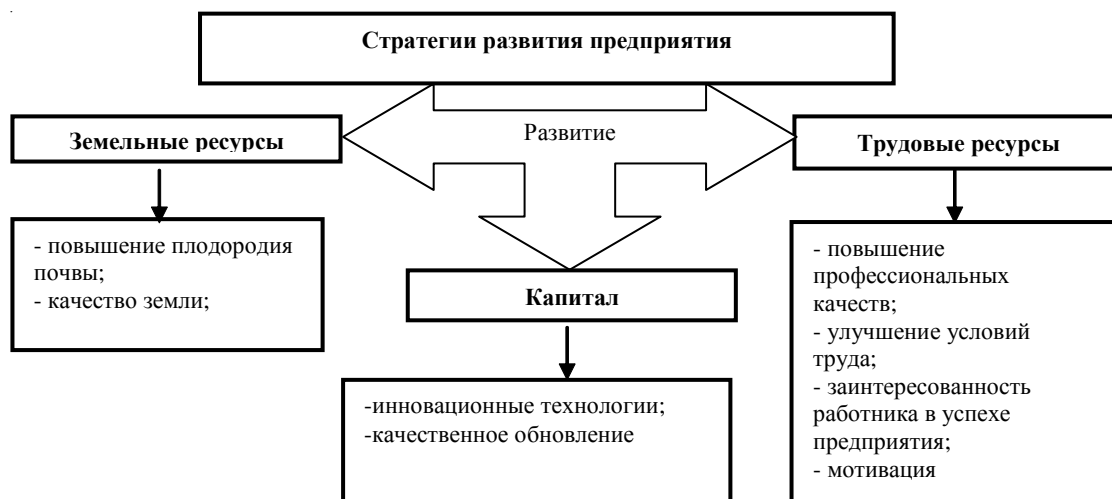
Сельское хозяйство, как и другие отрасли народного хозяйства, входит в рынок и принимает все элементы рыночного хозяйства. При разработке стратегий необходимо учитывать специфику данного сельскохозяйственного предприятия. Все стратегии должны находиться в сопоставимом информационном поле для обеспечения непрерывности и информационной связи в единой системе стратегического планирования.

Стратегии развития в агробизнесе - это взаимодействие внешних, внутренних элементов в условиях нестабильности среды на долгосрочную перспективу с целью реализации поставленных задач.

Успех предпринимательской деятельности в агробизнесе в значительной мере определяется его стратегией. Наличие единого концептуального подхода в агробизнесе, как сложной экономической системе, важно в принятии необходимого решения. Реализация стратегических целей должна обеспечить выживаемость предприятия в течение длительного периода времени, результативность и эффективность деятельности.

Изменения, произошедшие в период реформирования, обусловили эволюцию стратегий поведения сельхозтоваропроизводителей. Модель поведения - ориентация на выживание, на преимущественное решение краткосрочных задач по сравнению с долгосрочными. Несмотря на такое поведение, многие сельскохозяйственные предприятия осознают необходимость в стратегическом видении, постановке задач на долгосрочную перспективу. Следует учитывать, что стратегия в сельском хозяйстве трудно поддается корректировке в силу наличия особенностей, присущих данной отрасли: зависимость от природно-климатических условий, сезонный характер производства, длительность производственного цик-

<sup>11</sup> Рогаткин В.В. Особенности развития предпринимательства в сельском хозяйстве // Предпринимательство. 2008. № 6. С. 167.



**Рис. Стратегии развития в сфере агробизнеса**

ла, высокая степень риска. При широком наборе понятий “стратегия развития”, многообразии трактовок и различном понимании данной категории этот термин недостаточно полно применяется к АПК.

В сельском хозяйстве ключевой особенностью развития стратегии является соединение главных факторов производства - земли, труда и капитала. Эффективное использование данных факторов способствует качественному изменению предприятия. Наш концептуальный взгляд (авторская концепция) заключается в том, что стратегия развития сельскохозяйственного предпри-

ятия предполагает развитие всех факторов производства (см. рисунок).

Для большинства предприятий агробизнеса в современных условиях происходят существенные сдвиги в осознании необходимости стратегического видения, определения направлений деятельности и границ бизнеса на долгосрочную перспективу. Наиболее успешные предприятия для достижения своих конкурентных преимуществ в нестабильной, непредсказуемой и зачастую непонятной экономической среде ставят цель выживания в долгосрочной перспективе, разработки стратегии.

*Поступила в редакцию 05.10.2009 г.*