

ЭКОНОМИКА.
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 339.001

В. А. Ливинская, Т. В. Пузанова

РАЗРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

UDC 339.001

V. A. Livinskaya, T. V. Puzanova

ELABORATION OF ALTERNATIVES FOR THE COMPANY DEVELOPMENT BASED ON STRATEGIC ANALYSIS METHODS

Аннотация

Рассмотрены подходы к определению и выбору альтернатив перспективного развития белорусского производителя мяса и мясных продуктов с применением матричных методов стратегического анализа.

Ключевые слова:

альтернативы развития, стратегический анализ, конкуренты, матричные методы.

Abstract

The paper considers the approaches to the definition and selection of alternatives for the long-term development of the Belarusian producer of meat and meat products with the use of matrix methods of strategic analysis.

Keywords:

development alternatives, strategic analysis, competitors, matrix methods.

Направление развития любой компании в условиях рыночной экономики требует серьезного обоснования на основе системного и комплексного анализа рынка с применением соответствующего инструментария – методов стратегического анализа. Такие методы позволяют провести анализ внешней и внутренней сред функционирования предприятия, анализ реализуемых предприятием стратегий, оценить его конкурентоспособность и разработать возможные альтернативы развития.

В качестве объекта исследования рассмотрено белорусское предприятие

по производству мясной продукции. Традиционно белорусский рынок мяса и мясопродуктов имеет устойчивое развитие, определяя тенденции и состояние других видов продовольственных рынков республики и зарубежья. За прошлый (2018) год производство мяса на одного белоруса выросло на 2 кг и достигло 129 кг. Проведя анализ по оперативным данным выборочного обследования уровня жизни домашних хозяйств в 2017–2019 гг. (I и II кварталы 2019 г.), можно сделать вывод, что потребление в расчете на члена домашнего хозяйства осталось примерно на



том же уровне – 75,6 кг в год (рис. 1). С учетом прогноза по тренду, описываемому линейной зависимостью $y = 36,97t + 830,19$, на ближайшие два года можно утверждать, что к 2020 г. белорусский рынок сможет предложить на внешний рынок свыше 400 тыс. т мяса и мясопродуктов.

Экспортно-импортные операции со странами ближнего зарубежья последние годы приобрели устойчивую динамику, при этом происходит освоение более широкой географии

мирового рынка.

В 2018 г. на экспорте мяса и пищевых продуктов Беларусь заработала 828,3 млн долл., темп прироста, по сравнению с 2017 г., составил 10,7%. При этом только в Россию было поставлено 142 тыс. т говядины, что составило 94% от общего экспорта говядины (рост 5%). Также возросли на 9,7% поставки за пределы республики мяса и субпродуктов птицы, в том числе в РФ на 8% (до 137,8 тыс. т).

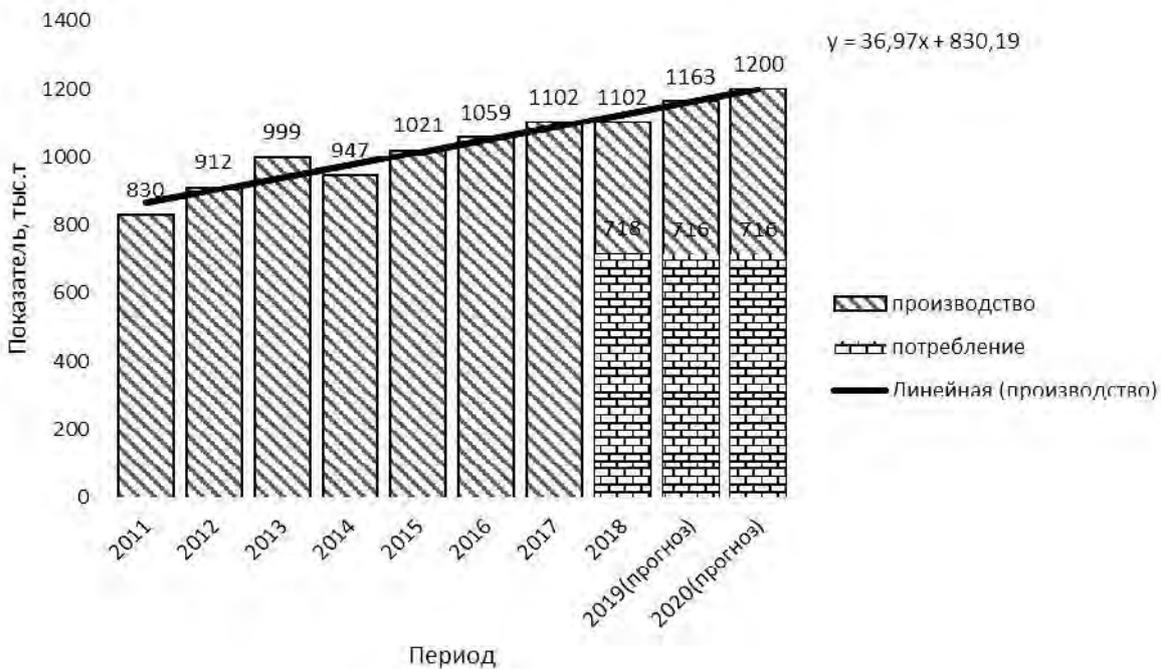


Рис. 1. Производство и потребление мясных продуктов в Республике Беларусь

Помимо традиционного рынка ЕАЭС, удалось выйти на рынки Грузии, Вьетнама, Гонконга, а также осуществить поставки продуктов из птицы в страны ЕС.

Лидирующее место как на внутреннем рынке мясных продуктов, так и среди экспортеров мяса занимает группа компаний «Серволюкс». Это крупнейшая вертикально-интегрированная организация в агропромышленном комплексе Беларуси, имеющая 11 крупных производ-

ственных площадок и более 9300 сотрудников [1]. Она входит в топ-10 производителей мяса птицы в СНГ, занимает более 45% рынка мясной продукции (птица) Республики Беларусь (рис. 2) и имеет свою торговую сеть.

Компания по итогам 2018 г. произвела 564800 т корма и компонент, 211200 т мяса птицы и 20200 т мясных изделий. За 20 лет существования на рынок выведено 15 брендов («Петруха», «Братья Гриль», «Мишутка», «Лакомый край» и др.).





Рис. 2. Рейтинг основных конкурентов компании «Серволюкс» на внутреннем рынке

Разработка направлений стратегического развития требует оценки и анализа среды, которые могут проводиться с применением методологии SWOT-анализа, реализация которой основана на одновременном использовании методов позиционирования возможностей и угроз и определения профиля внутренней среды посредством экспертных оценок. В результате применения указанных методов для анализируемого объекта общей рекомендуемой стратегией является так называемая стратегия «максимакси»: поддержание конкурентных цен по сравнению с ценами на аналогичную продукцию оптовых продавцов-конкурентов для повышения привлекательности среди потребителей, расширение ассортимента товаров с целью удержания и усиления конкурентных позиций на внутреннем рынке [2].

Для конкретизации вида общей разрабатываемой стратегии применяют SPACE-анализ, результаты которого в данном случае показали необходимость в агрессивном виде стратегии [2]. Такой подход рекомендуется для привлекательной отрасли с незначительной неопределённостью обстановки, когда компания получает конкурентное преимущество, которое она может сохранить и преумножить с помощью финан-

сового потенциала. Угрозы незначительны, следовательно, необходимо сконцентрироваться на обеспечении собственных интересов. Механизмы стратегии направлены на расширение продаж, ценовую войну с конкурентами, освоение новых секторов рынка, продвижение брендов.

Матрица ADL помогает сформировать вектор развития стратегии, задает общие установки, которые можно легко адаптировать к текущему бизнесу. Применение данного метода при разработке стратегии для компании «Серволюкс» позволило оценить стадию жизненного цикла отрасли как зрелую при наличии благоприятной конкурентной позиции компании в отрасли. Такое соотношение значений указанных стратегических переменных соответствует следующей формулировке – стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. При этом показатели целей по росту продаж должны быть равны росту рынка, требуется сохранять конкурентные преимущества на существующем уровне и иметь минимально необходимый уровень инвестиционных вложений.

Определение возможных стратегических альтернатив развития компании «Серволюкс» может осуществляться на основе матрицы И. Ансоффа (Ansoff's



growth strategy matrix) – модели, описывающей возможные стратегии роста компании на рынке. Она также носит название «матрица «товар–рынок», поскольку рассматривает именно эти стратегические переменные, которые могут принимать значения «текущий» и «новый». Таким образом, можно сформировать и оценить возможность реализации четырех принципиально различных стратегий.

Для ненасыщенного быстрорастущего текущего рынка рекомендуется стратегия проникновения на рынок с текущим товаром (мясо птицы и продукты из него), условиями реализации которой являются наличие конкурентного преимущества товара компании и возможность высокого уровня инвестиций. Так как темп роста рынка мяса птицы в Республике Беларусь невысокий, потребление мясных продуктов остается примерно на том же уровне, то с учетом того, что уровень потребления продукта компании «Серволюкс», лояльность покупателей к бренду выше среднего по рынку, эта стратегия для компании неактуальна.

Стратегия развития рынка заклю-

чается в распространении текущего товара на новых рынках. При этом под новым может пониматься не только географическое положение рынка, но и новая группа потребителей. Таким рынком для птицеводческого сегмента «Серволюкса» является ряд регионов Российской Федерации как ключевое экспортное направление [3]. При этом ООО «Серволюкс Восток» (дочерняя компания «Серволюкса») купило обанкротившуюся российскую фабрику «Загорский бройлер» под Сергиевым Посадом. Указанная стратегия уже реализуется компанией и должна учитывать простую российскую ценовую конъюнктуру России и отсутствие такого уровня воздействия на рынок со стороны государства, как в Беларуси. Рынок мяса птицы в Российской Федерации имеет насыщение с конца 2016 г., что привело к отрицательной динамике цен. Так, к середине 2018 г., в сравнении с его началом, цены упали на 13 % (рис. 3), что обусловило снижение импорта мяса птицы (всего около 8 % импортной квоты за первые 9 месяцев года).

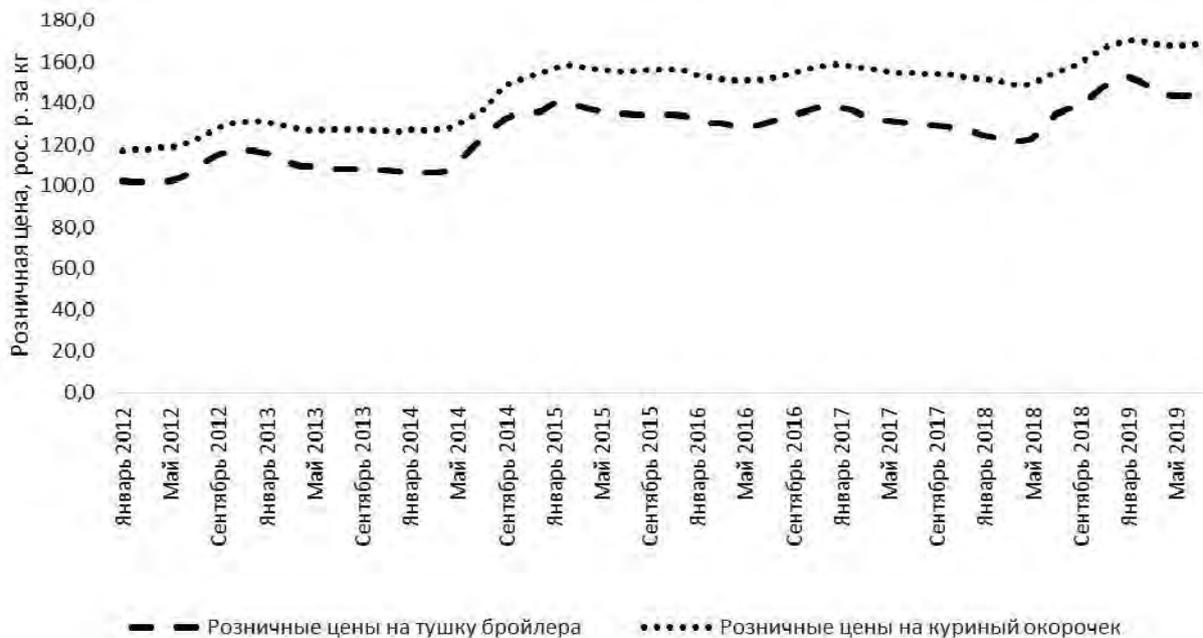


Рис. 3. Динамика цен на мясо птицы на рынке Российской Федерации



Рост цен на зерно и другие факторы в 2019 г. привели к росту себестоимости продукта у российских производителей, повышенному спросу на мясо птицы в совокупности с ограниченным предложением и, как следствие, сделали импорт более рентабельным для торговых компаний. Это может способствовать росту объемов ввоза текущего про-

дукта на новый рынок. Таким образом, данная стратегия компанией реализуется довольно успешно.

При этом компания входит в топ-20 крупнейших производителей мяса птицы в ЕАЭС наряду с другим белорусским предприятием ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» (рис. 4).

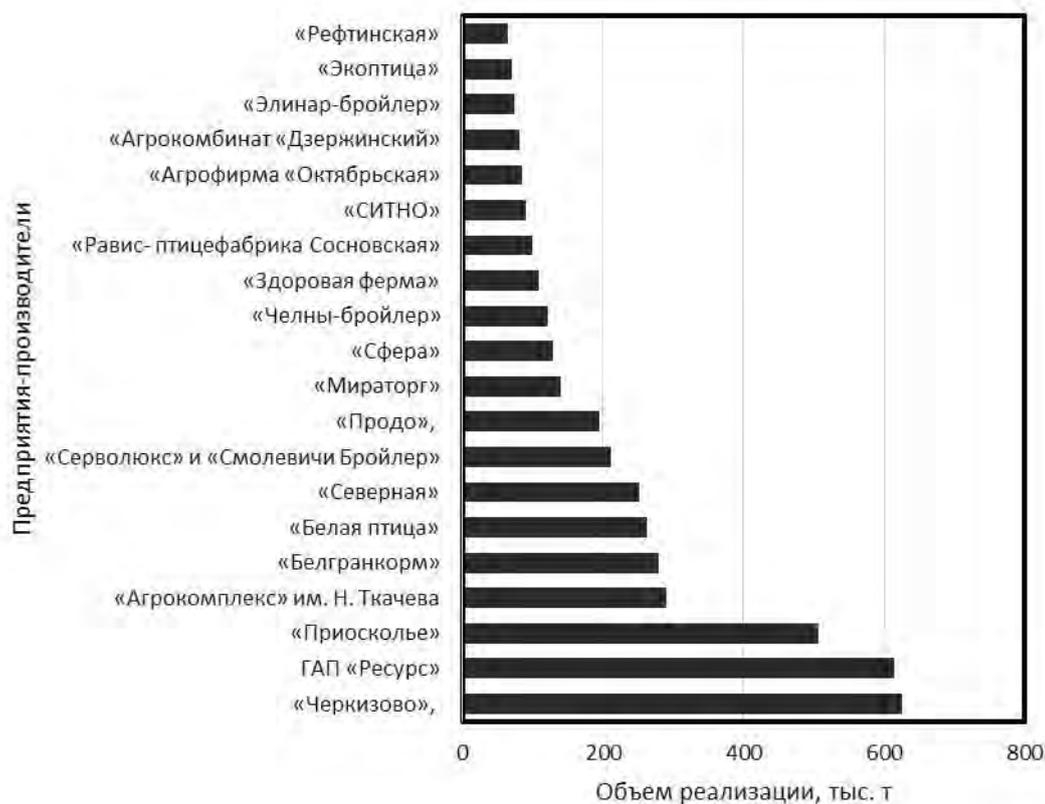


Рис. 4. Топ-20 крупнейших производителей мяса птицы в ЕАЭС

С прошлого (2018) года новыми рынками для птицеводческого сегмента «Серволюкса» стали страны СНГ и Китай. Структура реализации на этих рынках за 2018 г. и первое полугодие 2019 г. приведена в табл. 1. Анализ структуры показал перспективные секторы азиатского рынка: Республика Казахстан, Республика Узбекистан, Кыргызская Республика, а также Китай.

Выйти на огромный рынок Поднебесной Республике Беларусь позволили торговые войны, которые разыгрались

между США и Китаем в последний год. На рис. 5 приведена динамика объемов реализации в разрезе номенклатурных групп мяса птицы производства компании «Серволюкс» в Китай за 2018 г. и первое полугодие 2019 г.

Анализ динамики позволяет сделать вывод о специфике рынка Китая (куриные ноги и крылья), росте продаж, особенно такого товара, как куриные лапки (ноги). Очевидно, что этот рынок является перспективным для компании «Серволюкс».



Табл. 1. Структура реализации на рынке стран Азии птицеводческого сегмента компании «Серволукс»

Экспортер	2018 г.		2019 г. (первое полугодие)	
	Вес, т	Удельный вес, %	Вес, т	Удельный вес, %
Китайская Народная Республика	2130,7	21,9	1548	25,6
Республика Азербайджан	338,53	3,5	150,63	2,5
Республика Грузия	169,38	1,7	142,43	2,4
Кыргызская Республика	1063,28	10,9	742,6	12,3
Республика Армения	92	0,9	94,1	1,6
Республика Казахстан	3416,58	35,1	2052,45	34,0
Республика Таджикистан	204,66	2,1	56,1	0,9
Республика Узбекистан	2329,63	23,9	1255,28	20,8
Общий итог	9744,76	100	6041,6	100



Рис. 5. Объемы реализации мяса птицы компании «Серволукс» в Китае

Следующей предлагаемой альтернативой является стратегия развития товара, которая заключается в увеличении доли текущего рынка Республики Беларусь за счёт выпуска нового продукта – лакомства для животных из мясных субпродуктов собственного производства. В настоящее время рынок кормов для животных считается развивающимся, достаточно быстро растущим и скон-

центрированным вокруг крупных городов, где имеется повышенный спрос на данный продукт. Лидируют в этой сфере США и Китай, Россия занимает седьмое место. Лакомства для животных изготавливаются методом экструзионной обработки, которая сохраняет полезные для организма животных аминокислоты и нейтрализует вредные факторы. Для реализации данной стратегии эффектив-



но применение модели пяти сил конкуренции Майкла Портера для оценки внутриотраслевой конкуренции и анализа рынка. В результате анализа выявлено, что у компании низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей (1 балл из трех возможных), довольно высокий уровень внутриотраслевой конкуренции (9 баллов из 12), средний уровень угрозы входа новых игроков на рынке Республики Беларусь (15 баллов из 24), высокий уровень угрозы ухода клиентов предприятия (9 баллов из 12) и низкий уровень влияния поставщиков (4 балла из 8).

Для того чтобы ответить на вопрос: «Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?», необходимо оценить темпы роста и величину текущего рынка, его внутриотраслевую конкуренцию и инно-

вационность (рис. 6). Таким образом, новый продукт, который еще не освоен основными внутриотраслевыми конкурентами, является перспективным для компании. Реализации такой стратегии способствует также тот факт, что потребители уже знакомы с основным брендом «Петруха» и товаром компании.

Четвертой альтернативой является стратегия диверсификации, которая заключается в том, чтобы обеспечить рост фирмы за счёт открытия новых направлений бизнеса на новых рынках. Если будет принята к реализации стратегия введения на рынок нового для компании товара (лакомства для животных), то для успешности в ценовой конкуренции необходима масштабность производства и, с учетом схожести условий рынка кормов для животных Беларуси и России, стратегия диверсификации возможна.

Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Текущим рынком является рынок Республики Беларусь. На нём существуют несколько региональных производителей мясных продуктов (птица), крупнейшие из которых – ЗАО «Серволюкс», ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский», ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» и птицефабрика «Дружба». Новым товаром являются лакомства для животных из мясных субпродуктов	Текущий рынок: розничная и оптовая торговля в Республике Беларусь. Новый товар: лакомства для животных из мясных субпродуктов		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Зависит ли успех в отрасли от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Рис. 6. Характеристика стратегии развития товара для компании «Серволюкс»



Кроме того, учитывая приоритетность в экспорте не сырья, а продуктов его обработки, в качестве нового товара можно предложить продукт китайской национальной кухни: готовые куриные лапки в вакуумной упаковке. Рынок потребителей национальной китайской кухни в Российской Федерации перспективный и представлен не только существенным количеством работающих в России и туристов граждан Китая, но и жителями России. Для ответа на вопрос: «Есть ли необходимость у фирмы в диверсификации портфеля?» необходимо оценить: темпы роста и конкуренцию на текущих рынках, инвестиционные возможности компании и ее уровень компетенции, конкурентоспособность новых товаров. На рис. 7 представлены анализируемые стратегические переменные и их качественные оценки.

В результате проведенный стратегический анализ позволяет выделить следующие ключевые источники роста компании:

- укрепление позиции на рынке Республики Беларусь;
- приобретение новой группы покупателей;
- расширение ассортимента реализуемой продукции;
- проведение гибкой ценовой политики;
- выход на внешний рынок с новым товаром.

Очевидно, далее требуется количественная оценка для обоснования объема инвестиционных вложений в выбранные стратегические направления развития.

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Новым рынком является внешний рынок Российской Федерации. Новый товар – лакомства для животных из мясных субпродуктов и продукты китайской национальной кухни	Новый рынок: розничная и оптовая торговля в Российской Федерации. Новый товар: лакомства для животных из мясных субпродуктов и продукты китайской национальной кухни		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

Рис. 7. Характеристика стратегии диверсификации для компании «Серволукс»

Таким образом, приведенный подход позволил комплексно проанализировать существующий рынок, провести анализ реализуемых компанией страте-

гий и разработать перспективные для нее альтернативы развития, требующие дальнейшего обоснования.



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Официальный сайт группы компаний «Серволукс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://servolux.com/>. – Дата доступа: 04.09.2019.
2. **Пузанова, Т. В.** Разработка стратегии выхода на внешний рынок / Т. В. Пузанова, А. И. Панькова // Инновационно-инвестиционное развитие как фактор обеспечения экономической безопасности: материалы 3 Междунар. науч.-практ. конф. – Брянск: БГТУ, 2019. – С. 253–261.
3. **Пузанова, Т. В.** Обоснование выхода белорусского производителя на внешний рынок на основе статистического анализа / Т. В. Пузанова, А. Д. Сыромолотова // Статистический анализ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации: материалы 6 Междунар. науч.-практ. конф. – Брянск: БГТУ, 2019. – С. 416–420.

Статья сдана в редакцию 10 октября 2019 года

Виктория Александровна Ливинская, канд. физ.-мат. наук, доц., Белорусско-Российский университет. Тел.: +375-296-17-41-69.

Татьяна Владимировна Пузанова, канд. техн. наук, доц., Белорусско-Российский университет. Тел.: +375-296-63-17-35.

Viktoriya Aleksandrovna Livinskaya, PhD (Physics & Mathematics), Associate Prof., Belarusian-Russian University. Tel.: +375-296-17-41-69.

Tatyana Vladimirovna Puzanova, PhD (Engineering), Associate Prof., Belarusian-Russian University. Tel.: +375-296-63-17-35.

