

УДК 339.138

UDC 339.138

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ
КОННОЗАВОДЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА
ОСНОВЕ ПРОВЕДЕННОГО SWOT-АНАЛИЗА**

**THE DEFINITION OF STRATEGIC OF HORSE-
BREEDING ENTERPRISE ON RESULTS OF
SWOT-ANALYSIS**

Яхонтова Ирина Михайловна
к.э.н., доцент

Yakhontova Irina Mikhailovna
Cand. Econ. Sci, assistant professor

*Кубанский государственный аграрный
университет, Краснодар, Россия*

Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

В статье рассматривается необходимость использования результатов SWOT-анализа в формировании стратегии предприятия, дана краткая характеристика коневодства в ОАО «Конный завод «Восход», проведен SWOT-анализ и определены меры по повышению эффективности деятельности предприятия.

We discuss necessity of using the SWOT-analysis results in definition of strategy of enterprise and application this method on horse-breeding enterprise. The primary points of rising effectiveness of horse-breeding enterprise are considered as well.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ,
МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ, SWOT-
АНАЛИЗ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ.

Keywords: MANAGEMENT,
MARKETING
INVESTIGATION,
SWOT-ANALYSIS,
STRATEGIC PLANNING.

В современных условиях развития рынка предприятиям, как занимающим нишу в ёмкости, так и только выходящим на рынок, приходится всё сложнее. И это связано не только с высоким уровнем жёсткой конкуренции, обилием товаров и услуг аналогичного типа, перенасыщением рекламных и информационных потоков, возрастающими требованиями потребителей ко всем качественным параметрам, включая эргономичность, эстетичность и других аспектов, количественно замерить которые довольно сложно. Проблемы также связаны и с постоянными изменениями конъюнктуры и ёмкости рынка, а также инновациями, стремящимися завоевать всё большие доли.

Для наиболее успешного развития предприятий необходимо чётко определять маркетинговую стратегию и тактику, а чтобы этого достичь требуется точно представлять окружающую среду и внутренний потенциал фирмы. И с этой целью, на первом этапе, надо провести исследование внешней среды, т.е. конкурентов, поставщиков и потребителей. Далее, необходим анализ существующей позиции и возможностей самого

предприятия, его технических, технологических, финансовых, сырьевых и прочих ресурсов. Третьим этапом является применение SWOT-анализа, который иначе называют еще матрицей первичного стратегического анализа. Это наиболее простой и доступный метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный действительно оказать помощь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии.

SWOT-анализ – это один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении предприятие должно развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Следует отметить, что SWOT-анализ – это лишь один из возможных подходов к формированию стратегии предприятия. Наиболее полной картина будет, если в сочетании со SWOT-анализом будут применяться иные методы стратегического планирования, такие как матрица БКГ и сценарное планирование.

Проведем SWOT-анализ на примере ОАО «Конный завод «Восход».

ОАО «Конный завод «Восход» имеет многолетний опыт в разведении лошадей чистокровной верховой породы. На территории конной части расположено: 9 конюшен; ветлазарет, включающий 10 денников для карантина лошадей; песчаный тренировочный круг на 1000 метров; грунтовый тренировочный круг на 2000 метров; склады под фураж; административный корпус; навозохранилище; навесы для хранения сена.

Здания и сооружения, расположенные на территории конефермы вводились в эксплуатацию в 1914 - 1980гг., по состоянию на 1.01.2005г. полностью амортизированы (за исключением конюшни введенной в эксплуатацию в 1980г.) и нуждаются в капитальном ремонте. Численность людей, занятых на конной части составляет 85 человек.

Общая площадь земель, отведенная под коневодство составляет 279 га из них;

- под пастбища – 230 га,
- административная и техническая часть 49 га.

К 2008 г. планируется дополнительно отвести под развитие коневодства 275га в т.ч.: в 2006 г. выведено из севооборота 140 га, в 2007 г. планируется вывести – 135 га. С целью предупреждения вытаптывания и сохранения травостоя на пастбищах, необходима их ежегодная рекультивация в объеме составляющем до 25% от общей площади используемых под выпаса площадей (с учетом левад).

Общее количество денников составляет 392, из них свободны 143. После реконструкции конюшен свободные денники могут использоваться для аренды, при условии наличия кормов.

ОАО «Конный завод «Восход» полностью обеспечивает потребности конной части в кормах.

Общая численность лошадей в ОАО «Восход» по состоянию на 01.01.2006 г. составила 275 головы, из них:

- рабочие лошади – 66 голов
- племенные лошади – 245 в т.ч.:
- конематки – 84 голов;
- жеребцы производители – 8 голов;
- молодняк – 153.

Все поголовье племенных лошадей разделено между 2 бригадами (маточная бригада, бригада молодняка) и 3 тренотделениями (ТО №1 –

испытываются в Москве; ТО №2 – испытываются на Краснодарском ипподроме; ТО №3 – реализационные). Рабочие лошади обслуживают бригады, тренотделения и другие фермы конного завода.

Базовая стратегия развития ОАО «Конный завод «Восход» - получение максимальной прибыли.

Проведем сегментацию рынка лошадей чистокровной верховой породы (таблица 1).

Таблица 1 - Сегментация рынка лошадей чистокровной верховой породы по величине предприятий и сферам деятельности

Наименование сегмента	Характеристика сегмента
Крупные конные заводы	Крупные государственные и частные коннозаводческие предприятия с большим числом поголовья племенных лошадей. Ориентированы на разведение лошадей чистокровной верховой породы. Большая потребность в капиталовложениях в здания и оборудование. Стремление к улучшению породы, получению качественного потомства, что порождает необходимость в научно-исследовательских работах. Постоянное стремление к завоеванию новых рынков особенно за границей. Наличие обширного персонала по реализации и

	<p>административному контролю. Приобретают лошадей, в основном для улучшения маточного состава, выведения новой линии от высококлассных известных жеребцов-производителей, а также для пополнения поголовья молодняка.</p>
<p>Коневладельцы сельскохозяйственных предприятий</p>	<p>Высокий уровень специализации производства. Сезонные проблемы с наличностью. Относительно низкая отдача капитала. Приобретают племенных лошадей для улучшения породы, пополнения поголовья, выставляют на скачки молодняк.</p>
<p>Предприятия сферы туризма и отдыха</p>	<p>Большое число работников. Потребность в долгосрочных источниках финансирования для расширения операций. Приобретают лошадей для организации туристических походов, досуга и отдыха.</p>
<p>Частные коневладельцы</p>	<p>Семейные предприятия или частные лица с ограниченными финансовыми возможностями. Отсутствие административного аппарата, минимум планирования. Сфера деятельности территориально</p>

	ограничена. Коммерческий успех связан политикой 1-2 ключевых лиц. Финансовая экспертиза ограничена советами банка или дипломированных бухгалтеров. Приобретают племенных лошадей с целью содержания и тренинга (редко племенного разведения), участия в скачках на ипподромах и дальнейшей перепродажи, организации семейного досуга.
--	---

Конкурентная стратегия предприятия – это удержание одной из лидирующих позиций на рынке продаж продукции коневодства.

ОАО «Конный завод «Восход» - очень известное на рынке продукции коневодства предприятие, и текущая задача сохранить данное преимущество в сознании потребителей, постоянно работать над поиском новых каналов реализации. Сейчас на рынке скаковых лошадей мало качественного «товара», однако с уверенным вступлением на рынок частных коневладельцев возникает угроза вытеснения крупных конных заводов с лидирующих позиций. Поэтому необходимо принять превентивные меры и не позволить другим динамично развивающимся предприятиям, таким, как частные коневодческие фермы, в этом сегменте завоевать первое место.

Основная цель отрасли коневодства в ОАО «Конный завод «Восход» заключается в улучшении качества выпускаемой продукции и совершенствовании маркетинговой политики.

Подцели:

1. Обеспечить соответствующие условия содержания и тренинга лошадей.
2. Стимулировать селекцию путем обновления производящего состава и проведения соответствующих ветеринарных мероприятий.
3. Предусмотреть меры по повышению скакового класса лошадей путем современных методик тренинга и испытаний.
4. Провести мероприятия по повышению квалификации как производственного персонала, так и управленческого.
5. Разработать план маркетинговых действий.
6. Использовать известные средства маркетинговых коммуникаций (реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, спонсорство, благотворительность).

Перечислим сильные и слабые стороны предприятия, а также его возможности и угрозы, а затем подробно проанализируем каждый из аспектов (таблица 2).

Таблица 2 - SWOT-анализ ОАО «Восход»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Многолетний опыт в разведении лошадей чистокровной верховой породы.	1. Отсутствие анализа информации о потребителе.
2. Лидирующая позиция в своем сегменте рынка Краснодарского края.	2. Эмиграция специалистов из-за низкого уровня заработной платы.
3. Продукция признана на международном уровне.	3. Высокий уровень постоянных издержек.
4. Завод имеет собственную уникальную эффективную технологию	4. Отсутствие четко выраженной

выращивания лошадей чистокровной верховой породы, которую постоянно совершенствуют.	маркетинговой политики.
5. Развитие альтернативных каналов реализации продукции завода.	5. Несовершенная ценовая политика.
6. Хорошо развитая кормовая и производственная база.	6. Устарелое оборудование.
7. Крепкие партнерские отношения с основными местами реализации основной продукции (ипподромы).	7. Неравномерный уровень подготовки кадров.
8. Отводятся новые земли для развития коневодства.	8. Здания и сооружения, расположенные на территории конефермы полностью амортизированы и требуют капитального ремонта.
9. Стабильное сохранение и улучшение основного племенного состава.	9. Плохие условия содержания лошадей (устаревшая система вентиляции в конюшнях приводит к концентрации аммиака в воздухе, что отрицательно влияет на дыхательные органы животных, особенно молодняка).
10. Стабильное финансовое состояние предприятия. Высокий уровень рентабельности конной части.	
Внешние благоприятные возможности	Внешние угрозы
1. Возможность введения новых услуг потребителям (конная секция,	1. Сезонность производства кормовой продукции.

отделение иппотерапии и т.д.)	
2. Расширение сбытовой сети за счет продаж частным лицам.	2. Усиление требований потребителей продукции коневодства.
3. Развитие конного туризма.	3. Существенная зависимость объема и цены реализации от исхода испытаний и скачек на ипподромах.
4. Возможность продвижения основной продукции за счет совершенствования маркетинговой политики (создание рекламного ролика, Интернет сайта и др.).	4. Рост цен на ГСМ увеличит себестоимость продукции.
5. Выделение финансовых средств на полную реконструкцию конной части.	5. Рост конкуренции и повышение скакового класса испытуемых на ипподромах лошадей.
6. Предоставление услуг другим конезаводам, фермам и частным владельцам высококвалифицированных специалистов по содержанию и тренингу лошадей.	
7. Благоприятная возможность реализации лошадей по более высокой цене на внешнем рынке в силу стандартизации поголовья и регистрации в Международной племенной книге.	

Рассмотрев основные причины успешной работы и неудач ОАО «Конный завод «Восход», необходимо выделить меры по повышению эффективности деятельности предприятия:

1. Для реализации основного вида деятельности предприятия – коннозаводства – необходимо привлекать квалифицированные кадры.
2. Для устранения пробелов в уровне подготовки кадров, необходимо организовать обучение, а также стажировки.
3. Регулярно проводить маркетинговые исследования, провести измерение емкости рынка и определить конъюнктуру сегмента лошадей чистокровной верховой породы, а также усилить проведение рекламных кампаний.
4. Определить меры по замене устаревшего оборудования, а также ремонту конюшен, зданий и сооружений на территории конефермы.
5. Провести мероприятия по реконструкции и увеличению пастбищ с разбивкой их на левады.

На примере анализа ОАО «Конный завод «Восход» посредством метода SWOT стали очевидными основные слабые и сильные стороны предприятия. Данный метод легко выявляет те недостатки, которые знакомы управленческому составу, но SWOT-анализ позволяет систематизировать и обобщить информацию, что позволяет взглянуть на ситуацию в целом, не теряясь в отдельных аспектах.

В процессе проведения SWOT-анализа удалось выявить основные проблемы и успешные мероприятия за последние год, определить основные цели и подцели функционирования предприятия, а также его неэффективные аспекты деятельности. Результаты SWOT-анализа, помимо представленных рекомендаций, необходимо использовать для дальнейшего более глубокого анализа числовых показателей предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. – М: Инфра-М, 2005.
2. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы. // Электронный журнал «Управление компанией».2007. №5(23).
3. www.ruhorses.ru