

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЗИЦИИ И ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ
ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МОЛОКА

СҮТ ӨНДІРІСІ КӘСІПОРЫНДАРЫНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІ
СТРАТЕГИЯЛАРЫНЫҢ ҮРДІСІН АНЫҚТАУ ЖӘНЕ ҚАЛЫПТАСТЫРУ

DETERMINATION OF POSITION AND FORMATION OF
COMPETITIVE STRATEGIES OF DAIRY ENTERPRISE

С.С. АЛЬБЕКОВА¹

К.Э.Н.

М.М. НУРПЕИСОВА²

К.Э.Н., доцент

¹*Казахский агротехнический университет им. С.Сейфуллина*

²*Университет Нархоз*

С.С. АЛЬБЕКОВА¹

Э.Ф.К.

М.М. НУРПЕИСОВА²

Э.Ф.К., доцент

¹*С. Сейфуллин атындағы қазақ агротехникалық университеті*

²*Нархоз университеті*

S.S. ALBEKOVA¹

C.E.sc.

M.M. NURPEISOVA²

C.E.sc., associative professor

¹*S.Seifullin Kazakh AgroTechnical university*

²*University Narхоз*

Аннотация. Рассмотрена стратегическая позиция молочного предприятия. При помощи инструментария стратегического менеджмента определено его место на рынке, проанализировано конкурентное положение с использованием матрицы Артур де Литтл и модели Ефремова. Показано, что в основе матрицы Артур де Литтл лежит концепция жизненного цикла отрасли, проходящего в своем развитии четыре стадии: рождение, развитие, зрелость, спад. Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли меняется и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Бизнес может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Модель Ефремова определяет позицию организации, с учетом развития отрасли, рынка, микро- и макроусловий. Выявлено, что позиция молочного предприятия характеризуется стабильным (средним) положением на рынке и стадией роста жизненного цикла продукции. Результатом осуществления стратегического позиционирования являются рекомендации по дальнейшему развитию и предложения пяти стратегий, благодаря которым можно добиться желаемой конкурентной ниши: стратегии анализа, расширения, внутренне-го роста, дифференциации или индивидуализации, претендентов на лидерство.

Аңдатпа. Сүт кәсіпорындарының стратегиялық үрдісі қарастырылған. Стратегиялық басқару құралдарының көмегімен, оның нарықтағы орны анықталған, Артур де Литтл және Ефремова үлгілерінің матрицасын қолдану арқылы оның бәсекелік жағдайы талданған. Артур де Литтл матрицасының негізінде өзінің дамуында төрт кезеңнен өтетін саланың өмірлік циклінің тұжырымдамасының бар екендігі көрсетілген: нарыққа ену, өсу, шарықтау, құлдырау. Саланың өмірлік циклінің кезеңдеріндегі дәйекті өзгерістерден басқа, басқа салаларға қатысты бизнестің белгілі бір түрлерінің бәсекелестік үрдісі де өзгереді. Бизнес бес бәсекелес ұстанымның біреуін ала алады: басым, күшті, қолайлы, берікі немесе әлсіз. Ефремов моделі ұйымның ұстанымын саланың дамуын, нарықты, микро- және макрожағдайларды ескере отырып анықтайды. Сүт кәсіпорнының ұстанымы нарықтағы тұрақты (орташа)

Рынок продовольственной продукции

соответствует; «0,5» – неплохо соответствует; «0,25» – плохо соответствует, «0» – не соответствует. Критерии оценки прогноза изменения факторов: «+1» – действие усилится, «0» – стабильность, «-1» – действие фактора ослабнет.

Далее определена позиция молочного предприятия и выбраны направления дальнейшего развития при помощи матрицы Артур де Литтл и модели Ефремова.

Результаты и их обсуждение. Рассмотрим концепцию Артур де Литтл ADL. Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зре-

лость, старение [4, с.58]. Основное теоретическое положение модели ADL состоит в том, что любой бизнес может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую.

Рассчитаем позицию молочного предприятия при помощи модели Артур де Литтл. Переменные, необходимые для расчета, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Переменные, используемые в модели ADL

Переменные сильных сторон бизнеса (Ось X)	Оценка	Переменные стадий жизненного цикла (ось Y)	Оценка
Общая конкурентоспособность	1	Стадия жизненного цикл	0,75
Патенты	0,25	Темпы роста рынка	0,75
Эффективность производства	1	Характеристики конкуренции	0,5
Вертикальная интеграция	0,5	Приверженность клиента торговой марке	0,5
Отношение менеджмента к риску	0,75	Стабильность доли на рынке	0,25
		Препятствия на входе нетехнологического плана	0,5
		Развитие технологий	0,75

Примечание: составлена автором

На основе представленных показателей получены следующие данные:

– Средняя оценка сильных сторон бизнеса $(1*2+0,75*1+0,25+0,5)/5 = 0,7$.

– Средняя оценка переменных стадий жизненного цикла $(0,75*3+0,5*3+0,25) / 7 = 0,57$.

Позиция молочного предприятия характеризуется стабильным положением на рынке и стадией роста жизненного цикла продукции (рисунок 1).

Естественное развитие рекомендуется осуществлять через попытку улучшить положение, достичь лидерства в ценообразовании. Посредством стратегий, предлагаемых компанией Артур Д. Литтл: обратной интеграции, развитием производственных мощностей за рубежом, снижением стоимости.

Рассчитаем позицию молочного предприятия при помощи модели В.С. Ефремова. Модель представлена на рисунке 2.

Данные прогноза развития основных факторов выглядят следующим образом:

микроусловия – умеренно-оптимистический сценарий; макроусловия – стабилизационный сценарий, рыночные, отраслевые условия.

Характеристика стратегической позиции молочного предприятия, согласно модели Ефремова – Агрессивная позиция: «Трудный ребенок» (рисунок 3).

У организации есть определенная перспектива прорыва в лидирующую группу компаний в данном виде бизнеса. Однако действия в этом направлении требуют чрезвычайной осторожности, так как при негативных изменениях в характере рыночных и отраслевых условий произведенные инвестиции могут оказаться потерями, что поставит организацию в очень сложное положение. В таком положении организации рекомендуется концентрация инвестиций для обеспечения расширения своего бизнеса только в тех сегментах рынка, где норма прибыли весьма прилична, а риск минимален.

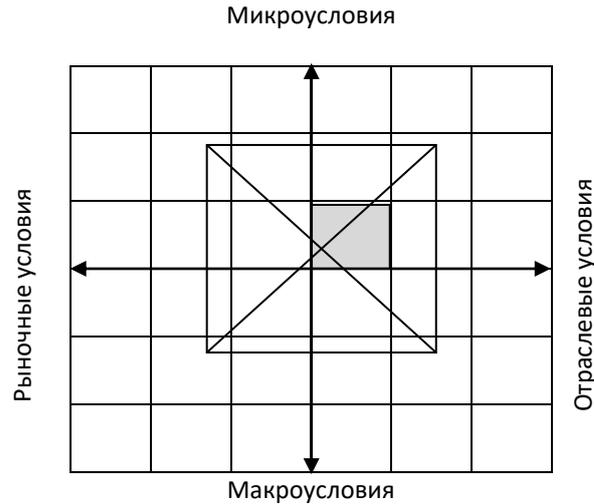


Рисунок 3 – Позиция молочного предприятия, рассчитанная при помощи модели Ефремова

Разработка управленческих решений – один из основополагающих процессов, обеспечивающих взаимосвязь x основных функций управления. Именно решения, принимаемые руководителями предприятия, определяют не только эффективность их деятельности, но и возможность устойчивого развития в быстро изменяющейся среде, характеризующейся высокой рыночной конкуренцией. Принятие эффективных решений – одно из наиболее важных условий успешного существования и развития любого предприятия, которое сводится к выбору лучшей стратегической альтернативы из некоторого набора вариантов [6, с. 95].

Выбор направления своего дальнейшего развития исследуемой компании следует основывать на анализе успехов и неудач в соответствии со стратегией анализа (по Р. Майлсу и Ч.Скоу).

Предприятию также рекомендуется придерживаться стратегии расширения (Д. Кэхилл), ориентироваться на увеличение масштабов деятельности, осваивать выпуск новой продукции, выходить на новые рынки и т.п.

Организация обладает достаточными ресурсами для развития, ей следует выбрать стратегию внутреннего роста. Данную стратегию исследуемое молочное предприятие может осуществить посредством:

1. Более глубокого внедрения на рынок (концентрация). Такая стратегия требует от компании концентрироваться на производстве в большем масштабе и лучшем каче-

стве того, что обеспечивает успех компании. Данный выбор целесообразен в нашем случае, так как анализ рынка молочной продукции показал, что:

- ◆ имеющиеся рынки не насыщены конкретным товаром или услугой, предлагаемыми компанией;
- ◆ количество имеющихся покупателей может быть значительно увеличено;
- ◆ существует тесная связь между объемом продаж и затратами на маркетинг;
- ◆ возросший эффект масштаба обеспечивает основные конкурентные преимущества.

2. Развитие рынка. В этом случае компания представляет на уже освоенные рынки различные модификации товаров. Эта стратегия приемлема, так как:

- предприятие имеет успех в том, что оно делает;
- существуют новые неоткрытые или ненасыщенные рынки;
- у предприятия есть необходимый капитал и трудовые ресурсы для того, чтобы расширить производство;
- имеются избыточные производственные мощности.

3. Разработка нового товара. Стратегия предполагает значительные модификации продукта или добавление новых к существующим с целью развить свое присутствие на рынке. Есть смысл предложить новые (улучшенные) продукты, например, концентрированное молоко, исходя из спроса на рынке.

Молочному предприятию следует обратить внимание на стратегии дифферен-

циации или индивидуализации. Делать акцент на уникальность своей продукции, закреплённой торговой маркой.

Молочному предприятию по классификации Ф. Котлера следует придерживаться стратегии претендентов на лидерство.

Компании, претендующей на лидерство, необходимо, прежде всего, определить цели стратегии, в качестве одной из основных долгосрочных задач ставить расширение доли рынка. Таким образом, решение о переходе в наступление взаимосвязано с выбором объекта атаки.

Наступление на позиции лидера рынка. Прежде всего, необходимо провести исследование нужд потребителей и степени их удовлетворённости. Следует выбрать крупный сегмент рынка, который лидер либо не обслуживает, либо потребители выражают неудовлетворение качеством его продукта или услуг.

Также рекомендуется провести ряд мероприятий для того, чтобы молочное предприятие заняло лидирующее положение среди близких по размерам компаний конкурентов. В качестве общей наступательной следует выбрать фланговую атаку, то есть определять слабые стороны лидеров и использовать свои возможности в расширении своей деятельности в данном направлении.

Следует включить в общую стратегию набор конкретных действий по расширению доли рынка, такие как:

- стратегия скидок. Можно установить низкие цены, в сравнении с ценами на аналогичную продукцию;
- стратегия более дешёвых товаров. Предложить продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене;
- стратегия престижных товаров. Предложить продукцию более высокого качества по более высокой цене;
- стратегия расширения ассортимента продукции. Предоставить покупателям широкий выбор продуктов;
- стратегия инноваций. Предлагать рынку новые виды продукции;
- стратегия повышения уровня обслуживания. Предлагать клиентам новые или более качественные услуги;
- стратегия инноваций в распределении. Создавать новые каналы распределения продукции;
- стратегия снижения издержек производства. Стремление к снижению издержек производства за счёт увеличения эффективности закупок, снижения затрат на ра-

бочую силу и/или использования современного производственного оборудования, что позволяет проводить более агрессивную ценовую политику;

- интенсивная реклама. Увеличить свои расходы на рекламу.

Обычно для расширения доли рынка претенденту приходится использовать комплекс вышеописанных стратегий, и его успех определяется наиболее эффективным их сочетанием с планированием мероприятий по усилению конкурентных преимуществ.

Общий пример типового плана по стратегическому позиционированию молочного предприятия, рассчитанного на год, может выглядеть следующим образом:

- √ разработка миссии предприятия (январь);
- √ определение целей стратегического позиционирования (январь-март);
- √ оценка внешней среды предприятия (январь-декабрь);
- √ проведение исследований рынка молочной продукции (январь-май);
- √ проведение исследований рынка поставщиков молока (январь-февраль, май-июнь, сентябрь-октябрь);
- √ мероприятия по сбору информации о рынке сбыта молочной продукции (январь-март, июнь-июль, ноябрь-декабрь);
- √ проведение сегментации рынка по территориальному признаку и по потребительскому и платежеспособному уровню (январь-февраль);
- √ проведение анкетирования клиентов (январь, май, сентябрь);
- √ выявление неудовлетворённого спроса на продукцию (январь-февраль, май, сентябрь);
- √ выделение наиболее перспективных потребителей продукции по: форме оплаты, объёму сделок, полученной прибыли, устойчивости спроса (январь-февраль, июль-август);
- √ разработка эффективной системы ценообразования (январь-февраль);
- √ организация дилерской и партнёрской сети (январь-май);
- √ организация эффективной работы с потребителями и поставщиками (январь-май);
- √ создание и оперативное ведение базы данных по клиентам, конкурентам и поставщикам (январь-февраль);
- √ оценка внутренней среды предприятия (январь, март, май, июль, сентябрь, ноябрь);

✓ выбор желаемой позиции (январь-февраль);

✓ разработка альтернативных стратегий позиционирования (январь-апрель);

✓ выбор стратегии позиционирования (март - июнь);

✓ оценка выбранной стратегии позиционирования (март - июль);

✓ осуществление стратегии позиционирования (март - декабрь);

✓ отслеживание возможности открытия стратегических окон (январь-декабрь);

✓ пересмотр стратегической позиции (январь, ноябрь, декабрь);

✓ корректировка стратегии и целей (январь - декабрь).

Данный план предполагает в течение года переход предприятия в желаемую позицию при помощи выбранных стратегий позиционирования.

Таким образом, развитие экономики в условиях интенсивной конкуренции и глобализации рынков обуславливает возрастание роли стратегического управления предприятиями, важной задачей которых является создание инструментальных средств, позволяющих выявить, оценить и проанализировать потенциал предприятия и разработать стратегию его деятельности. Вопросы эффективного управления стратегическим потенциалом предприятия, то есть его экономическими возможностями, которые могут быть использованы для достижения целей и задач, особенно актуальны, поскольку объемы производства и способность к расширению оказывают значительное влияние на конкурентоспособность компании [7, с.22].

Выводы. 1. Согласно модели Артур де Литтл позиция молочного предприятия характеризуется стабильным (средним) положением на рынке и стадией роста жизненного цикла продукции. Компании рекомендуется осуществлять естественное развитие через попытку улучшения положения, достигнуть лидерства в ценообразовании посредством обратной интеграции, развития производственных мощностей за рубежом.

2. Модель Ефремова характеризует компанию как функционирующую или в недостаточно привлекательной отрасли, или имеющую не очень высокие конкурентные преимущества. Стратегический потенциал предприятия способен нейтрализовать неблагоприятные условия макросреды. Исследуемому предприятию предлагаются две стратегические альтернативы развития: стремление стать ближе к лидерам-конкурентам с точки зрения внутреннего

потенциала, то есть производственно-коммерческих возможностей; приблизиться к лидерству посредством своего положения в отрасли и на рынке.

3. Конкурентные стратегии, при помощи которых предприятие может добиться желаемой позиции:

- стратегия анализа (Р. Майлс и Ч.Скоу);

- стратегия расширения (Д. Кэхил);

- стратегия внутреннего роста (Зуб А.Т.);

- стратегия дифференциации или индивидуализации (А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд);

- стратегии претендентов на лидерство (Ф. Котлер).

Список литературы

1 Тогжигитова К.Б. Задачи стратегического планирования в снижении рисков сельскохозяйственных предприятий // Проблемы агрорынка. – 2016. – №1. – С. 60-64.

2 Кожахметова Г.А. Развитие рынка молочной продукции Республики Казахстан // Проблемы агрорынка. – 2016. – №4. – С.82-87.

3 Моисеенко Е.А. Стратегическое позиционирование предприятия в условиях усиления конкуренции: автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук: Ростов-на-Дону, – 2004. – 27 с.

4 Масленников П.В., Плешкова Н.А., Подзорова Г.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие в двух частях. Ч. 1. Кемерово, – 2006. – 95 с.

5 Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учеб. пособие/ В.С.Ефремов.-М.: Финпресс.- 1998.-192с.

6 Трэмбач К.И., Буравова А.А. Анализ методов выбора альтернативных стратегий развития бизнеса в условиях конкуренции. – Тула: Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2014. – № 2-1. – С. 95-100.

7 Баранова Н.А. Стратегический потенциал агропромышленного комплекса // Проблемы агрорынка. – 2016. – №4. – С. 22-28.

Spisok literatury

1 Togzhigitova K.B. Zadachi strategicheskogo planirovaniya v snizhenii riskov sel'skhozjajstvennyh predpriyatij // Problemy agrorynka. - 2016. - №1.- S. 60-64.

2 Kozhahmetova G.A. Razvitie rynka molochnoj produkcii Respubliki Kazahstan // Problemy agrorynka. - 2016. - №4.- S.82-87.

3 Moiseenko E.A. Strategicheskoe pozicionirovanie predpriyatija v uslovijah usilenija konkurencii: avtoreferat na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomicheskijh nauk: Rostov-na-Donu, 2004. - 27 s.