

УДК 339.137.22:658.8: 631.15

**Мандыч А.В., к.э.н., доцент, Витковский Ю.П., к.э.н., доцент,
Науменко И.В., к.э.н.**

*Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства
имени Петра Василенко, г. Харьков, Украина*

СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: конкурентные преимущества, аграрные предприятия, логистический процесс, бизнепроцессы.

Keywords: competitive advantages, agricultural companies, logistic process, baseprocess.

Аннотация. В статье рассмотрены и проанализированы основные особенности формирования конкурентных преимуществ, а также приведены практические подходы для эффективного и конкурентоспособного функционирования аграрных предприятий на перспективу.

Summary: The article describes the essence of the competitive advantage formation for businesses, also analyzed the practical tools of their operation, as well as suggested ways to improve the competitiveness of agricultural enterprises on the basis of selected strategies.

В современных условиях функционирования украинского аграрного рынка, с учетом общей экономической и политической ситуации в стране, особенно остро стоят вопросы повышения конкурентоспособности отечественных предприятий, как в рамках национального, так и на внешних рынках. В первую очередь, это касается именно предприятий — производителей сельскохозяйственной продукции, как важных участников полученного валового национального продукта страны.

В настоящее время конкурентоспособность в аграрном производстве пока еще невысока, что вызвано рядом как объективных, так и субъективных факторов. Конечно, этот тезис касается только средних и малых (по размерам) предприятий. Однако следует также отметить, что именно они занимают наибольшую долю в валовом производстве продукции сельского хозяйства Украины. Целью статьи является проведение анализа существующей ситуации по конкурентным преимуществам сельскохозяйственных предприятий, а также разработка предложений относительно формирования практических стратегий повышения конкурентоспособности аграрного сектора в целом.

Основные понятия, категории, системы и комплекс маркетинговой деятельности в теории уже давно прописаны для условий сельскохозяйственного производства, однако пока еще ни в одном аграрном предприятии (опять же не включая большие по размерам предприятия — агрохолдинги и т.п.) не существует официальной службы маркетинга. Проведенные анкетирования руководителей указанных предприятий показывают, что подавляющее большинство из них не предусматривают внедрение маркетинга в свою деятельность и вообще не понимают сущности и особенностей данного вида деятельности. В результате этого они не считают необходимым использовать возможности повышения конкурентоспособности своих предприятий и продукции на основе применения комплекса маркетинга.

Однако, по нашему мнению, на основе приспособления основных инструментов маркетинга к практической деятельности сельскохозяйственных предприятий можно не только повышать конкурентоспособность указанных предприятий, но и улучшать результаты их производственно-коммерческой деятельности в целом.

Ключевыми категориями для проведения данного исследования является конкурентоспособность предприятия и продукции, конкурентные преимущества, а также маркетинговая деятельность, особенности теоретического определения которых являются первоочередными задачами.

Понимание сущности конкурентоспособности уже раскрыто во множестве научных работ, как отечественных, так и зарубежных. Данная категория прошла большой эволюционный путь и была раскрыта с разных сторон. Так, например, конкурентоспособность можно рассматривать как способность предприятия выдерживать конкуренцию и противостоять конкурентам или как результат на сколько эффективно предприятие удовлетворяет нужды потребителя по сравнению с конкурентами, которые предлагают аналогичный товар или услугу.

Фатхутдинов Р.А. определяет конкурентоспособность как свойство объекта, который характеризуется степенью реального или потенциального удовлетворения потребности в сравнении с аналогичными объектами, которые представлены на данном сегменте рынка. При этом конкурентоспособность представляет собой способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на рынке [1]. Согласно теории Райзберга Б.А., конкурентоспособность — реальная и потенциальная возможность предприятия в существующих условиях производить и реализовывать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам является более привлекательной для потребителей, чем у конкурентов [2].

Введение термина «конкурентные преимущества» и разработанная М. Портером теория конкурентных преимуществ дают методологическую

основу для определения категории «конкурентоспособность». По мнению М. Портера, конкурентоспособность экономики определяется производительностью, с которой страна, регион или кластер использует свои трудовые и природные ресурсы и капитал [3].

Определение, которое наиболее соответствует нашему исследованию, основывается на теории Поддубного И.А. и Поддубной А.И., по которой конкурентоспособность представляет собой потенциальную или реализованную способность предприятия к функционированию в релевантной внешней среде, основанной на конкурентных преимуществах и, таким образом, отражает его позицию в отношении конкурентов [4].

В целом, конкурентные преимущества можно рассматривать как концентрированное проявление превосходства над предприятиями – конкурентами в различных сферах деятельности. То есть, это опережение конкурентов за счет удачной реализации рыночных факторов успеха или ключевых компетенций. Конкурентные преимущества предприятия в теории являются концентрированным проявлением преимуществ над конкурентами с точки зрения экономической, технико-технологической, организационной, управленческой и других видов деятельности предприятия. При этом их можно измерить общими экономическими показателями (снижение производственных затрат, получения дополнительной прибыли, повышение уровня рентабельности, увеличение рыночной доли предприятия и объемов продаж продукции и т.п.).

Все указанные сферы производственно-коммерческой деятельности предприятия полностью содержательно связаны с ведением маркетинговой деятельности. В теории маркетинг, в простом понимании, представляет собой управление производственно-сбытовой деятельностью предприятия с целью не только получения прибыли, но и наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей. Маркетинговая деятельность на предприятии базируется на использовании основных четырех инструментов — товарной, ценовой, коммуникационной и сбытовой политик в комплексе.

Проведенное исследование деятельности отдельных сельскохозяйственных предприятий позволило обобщить следующие положения. Во-первых, руководители считают, что в деятельности их предприятий нет никакого маркетинга и это им совсем не нужно. Во-вторых, руководители предприятий только в теории знают о существовании конкурентоспособности, в некоторых случаях — о методах ее определения и путях повышения, однако в своей деятельности не уделяют этому внимания. И, в-третьих, руководители отмечают, что в современных условиях функционирования основная и единственно важная их задача — сосредоточение всех сил и возможностей на производстве продукции и ее эффективном сбыте.

Именно в таких направлениях, по нашему мнению, сочетание теории с проблемами практики может быть эффективным инструментом повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий на перспективу.

Следует также отметить, что процесс использования маркетинга в аграрных предприятиях происходит в полном объеме, но не рассматривается в таком разрезе. Причем, на любом предприятии, в том числе и сельскохозяйственном, существует и товарная политика, и ценовая, и коммуникации или товародвижение, и, конечно же, политика распределения или сбыта продукции. Все указанные инструменты маркетинга должным образом функционируют, но только как отдельные элементы. Эффективность их использования будет значительно большей при применении указанных политик в комплексе. И если добавить еще и анализ объектового рынка, хотя бы его основных показателей, то все это как система в целом и будет составлять маркетинговую деятельность. Именно тогда сельскохозяйственные предприятия смогут утверждать о маркетинговой инновационности их функционирования.

Сочетая теорию формирования конкурентных преимуществ и комплекс маркетинга, можно выделить следующие маркетинговые составляющие повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий.

1. По товарной политике главной задачей является формирование ассортимента на основе планирования фактически всех видов деятельности, направленных на отбор продукции для будущего производства с целью эффективной реализации на рынке и в соответствии с требованиями потребителей. Система формирования конкурентных преимуществ товарной политики должна включать

1.1. Изучение существующих и перспективных потребностей потребителей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского спроса на объектовых рынках.

1.2. Оценка аналогичной продукции конкурентов.

1.3. Критическая оценка качества продукции предприятием, с позиций потребителей.

1.4. Решения по продукции, которую следует добавить в ассортимент или удалить из-за изменений по уровню конкурентоспособности.

1.5. Проведение диверсификации продукции за счет других возможных направлений производства.

1.6. Оценка и анализ всего ассортимента продукции предприятия, которая является неотъемлемой частью маркетинга.

Сложность решения такой задачи состоит в объединении всех элементов для достижения конечной цели оптимизации ассортимента с учетом поставленных стратегических рыночных целей предприятием.

Если этого достичь не удастся, то может получиться, что в ассортимент начнут включаться виды продукции, внедренные скорее для удобства производственных подразделений предприятия, нежели для потребителя. С точки зрения теории маркетинга — это прямое противоречие, которое может из конкурентных преимуществ перейти в разряд конкурентных минусов предприятия.

2. По ценовой политике предприятия существует три стратегии создания конкурентных преимуществ. **Первая стратегия** — лидерство в цене, по которой центром внимания предприятия при производстве продукции являются затраты. Основными источниками **создания ценовых конкурентных преимуществ** являются:

1. Рациональное ведение коммерческой деятельности на основе накопленного опыта.

2. Экономия на масштабе производства, за счет снижения затрат на единицу продукции при росте объемов производства.

3. Экономия за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных видов продукции.

4. Оптимизация внутриахозяйственных связей, которая будет способствовать снижению общепроизводственных и административных расходов.

5. Интеграция распределительных сетей и систем снабжения и т.п.

Проводя в жизнь стратегию создания конкурентных преимуществ на основе ценовой политики, предприятие также не должно забывать, что его продукция должна соответствовать определенному уровню дифференциации. Только в этом случае ценовое лидерство может иметь существенный эффект. Если же качество продукции ценового лидера существенно ниже качества аналогичных товаров, то для создания ценового конкурентного преимущества может потребоваться столь сильное снижение цены, которое приведет к негативным последствиям для предприятия. Следует отметить, что стратегии ценового лидерства и дифференциации не должны смешиваться, не говоря о том, что не следует их использовать одновременно.

Дифференциация является **второй стратегией** создания ценовых конкурентных преимуществ. При данной стратегии предприятие пытается придать продукции нечто отличное, что с точки зрения маркетинга может нравиться потребителю и за что он готов платить. Предприятию совсем не обязательно использовать только дифференциацию для получения надбавки к цене. Дифференциация может способствовать расширению объемов продаж за счет увеличения количества продукции или же за счет стабилизации потребления вне зависимости от колебаний спроса на рынке через налаживание долгосрочных связей.

Так, для формирования конкурентных преимуществ на основе дифференциации необходимо:

1. Иметь четкое представление о том, кто принимает решения по вопросам покупки.

2. Изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные свойства, гарантии, сроки поставки и т.п.).

3. Определить факторы, формирующие представление потребителя о продукции (источники информации о свойствах товара, имидж и т.п.).

После этого, исходя из возможностей создания продукции соответствующей степени дифференциации и соответствующей цены (цена должна позволять потребителю приобрести дифференцированный продукт), предприятие может приступить к производству такой продукции.

Третьей ценовой стратегией, которую предприятие может использовать для создания конкурентных преимуществ, является **концентрация внимания на интересы конкретных потребителей**. В этом случае предприятие производит продукцию специально для конкретных потребителей. Концентрированное производство продукции связано с тем, что-либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определенного покупателя, или же создается специфическая система доступа к продукции (система продажи и доставки и т.д.). Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, предприятие может пользоваться одновременно ценовым привлечением потребителей и дифференциацией.

При ведении на предприятии политик товародвижения и сбыта, формирование конкурентных преимуществ возможно за счет оптимизации роли оптовых продовольственных рынков в системе факторов повышения конкурентоспособности аграрной продукции.

Отсутствие альтернативных каналов реализации аграрной продукции приводит к негативному развитию отрасли и кризису финансово-экономического состояния товаропроизводителей. Поэтому одним из условий решения проблемы снабжения населения городов и эффективного сбыта продукции отечественными товаропроизводителями должны выступать оптовые продовольственные рынки. Целью создания таких рынков является стимулирование производства на основе формирования эффективного механизма взаимной заинтересованности производителя и потребителя сельскохозяйственной продукции путем установления прямых связей между ними, регулирования производства и сбыта продукции с учетом удовлетворения потребительского спроса населения. Отправными моментами системного формирования оптовых продовольственных рынков выступает основополагающая концепция и объективные особенности конкурентной

среды, а также позиция региона в обеспечении продуктами питания школ, учебных заведений и других учреждений социальной сферы. Это становится особенно актуальным в рамках реализации социальных целевых программ. Необходимость создания оптовых продовольственных рынков вызвана тем, что единая система материально-технического снабжения и сбыта в сельском хозяйстве, что существовала в дореформенный период была ликвидирована, а стихийно возникшие рынки продовольствия имеют серьезные недостатки (дезинтеграция всех звеньев АПК, сокращение инвестиций, рост издержек производства, сокращение платежеспособного спроса населения, нерегулируемый импорт, диспаритет цен и другие негативные экономические и социальные отношения в сельском хозяйстве).

Проведенное исследование показало, что все стратегии создания конкурентных преимуществ имеют существенные отличительные особенности, позволяющие сделать вывод о том, что предприятие должно для себя достаточно четко определять, какую стратегию оно собирается реализовывать, и ни в коем случае не смешивать эти стратегии. Следует отметить, что есть определенная связь между этими стратегиями и это также следует учитывать при создании конкурентных преимуществ.

Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с возможностями предприятия. В отличие от возможностей — это факт, который фиксируется в результате реальных предпочтений покупателей. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности.

Список использованной литературы

1. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. — М.: 2005. — 544 с.
2. Райзберг, Б.А. Курс управления экономикой / Б.А. Райзберг. — СПб.: Питер, 2003. — 528 с.
3. Портер, М. Международная конкуренция [Текст]: Конкурентные преимущества стран / М. Портер; пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.
4. Поддубный, И.А. Управление международной конкурентоспособностью предприятия / И.А. Поддубный, А.И. Поддубная. — М.: ИД «ИНЖЭК», 2004. — 264 с.