

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.М. БАКИЕВА,

кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга,

В.А. КОВШОВ,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Башкирский ГАУ



450001, Республика Башкортостан,
г. Уфа, ул. 50-летия Октября, 34;
тел. 8 (347) 228-08-98

Ключевые слова: конкурентная стратегия, маркетинг, конкурентная среда рынка, брендинг.

В условиях турбулентной конкурентной среды на региональных агропродовольственных рынках, динамичного развития хозяйствующих субъектов рынков, изменения в их целях, методах и направлениях конкурентного поведения

резко возрастает значимость наличия у хозяйствующего субъекта АПК эффективной конкурентной стратегии как основного фактора успешного функционирования на рынке. Конкурентные стратегии эффективны только в том случае,

если они конструктивно направлены и адекватны постоянно меняющимся рыночным условиям и возможностям, опираются на объективный маркетинговый анализ внутренней и внешней среды хозяйствующего субъекта.

Анализ научной литературы свидетельствует о наличии различных подходов к самой сути понятия «конкурентная стратегия» как экономической категории, существовании различных подходов к классификации, принципам и методикам выбора наиболее приемлемых стратегий. Однако реальная конкурентная среда региональных агропродовольственных рынков, специфика агропромышленного комплек-



Рисунок 1. Генезис развития категории «конкурентная стратегия»

**Competition strategy,
marketing, competition
environment of market,
branding.**

са, современные условия мирового финансового кризиса, обостряющего парадигму стратегического планирования «минимум затрат – максимум эффективности» не позволяют применять на практике многие методики зарубежных и отечественных специалистов.

Между тем задачи эффективного противостояния конкурентам, выбора оптимального конкурентного поведения, обеспечения конкурентоспособности предприятий АПК не только не утратили своей актуальности, а, напротив, становятся всё более острыми. Требуются новые подходы к поиску и принятию наиболее эффективных управленческих решений, базирующихся на систематизации и корректировке теоретических и научно-методических положений. Необходимы усовершенствованные научно обоснованные приёмы и методики, позволяющие отечественным предприятиям АПК детально анализировать факторы и условия формирования конкурентных преимуществ, формировать и реализовывать эффективные стратегии конкурентного поведения.

Цель и методика исследований

Сущность, значение и принципы конкурентной стратегии в экономической науке раскрываются в ходе критического исследования теоретических и методических аспектов генезиса этой категории, которое позволило проследить зависимость между развитием сущности анализируемой категории согласно эволюционной и содержательной концепции (рис. 1).

Проведённый теоретический анализ показал взаимосвязь эволюционного развития сущности категории «конкурентная стратегия» (базирующаяся на макроэкономических и микроэкономических тенденциях, на развитии мировых национальных и региональных товарных рынков, рынков средств производства) с её базовыми содержательными постулатами.

Результаты исследований

Нами предлагается авторская трактовка содержания категории «конкурентная стратегия», сформированная с учётом усовершенствованной системы принципов и функций формирования конкурентных стратегий: под конкурентной стратегией следует понимать совокупность долгосрочных приоритетов конкурентного поведения предприятия и рациональных мер, обеспечивающих достижение и/или поддержание устойчивого конкурентного преимущества на основе комплексного мониторинга изменений состояния конкурентного поля, действий конкурентов, предпочтений и поведения потребителей. Новизна авторской формулировки заключается в отражении значимости выявленных принципов рациональности и комплексного мониторинга конкурентных условий, в которых приходится принимать управленческие решения по формированию приоритетных стратегий конкурентного поведения.

Таблица 1
Особенности применения стратегий при различных уровнях конкуренции

Высококонтрированная конкурентная среда	Умеренноконтрированная конкурентная среда	Низкоконтрированная конкурентная среда
Роль маркетинговых мероприятий в конкурентной борьбе незначительна	Роль маркетинговых мероприятий в конкурентной борьбе высокая	Роль маркетинговых мероприятий в конкурентной борьбе существенна
Роль неценовых конкурентных стратегий значительна	Роль неценовых конкурентных стратегий очень высокая	Роль неценовых конкурентных стратегий незначительна
Продукция стандартизирована или с небольшой дифференциацией	Предложение дифференцированной продукции (по качеству, сервису, условиям использования)	Продукция дифференцирована, но существенных различий нет
Предпочтение отдаётся стратегиям лидерства	Предпочтение отдаётся стратегиям эффективных или низких издержек	Предпочтение отдаётся фокусным конкурентным стратегиям
Приоритет стратегиям избирательности, лоббирования	Приоритет конкурентным стратегиям позиционной обороны или конфронтации	Приоритет стратегиям интеграции и дифференциации
Индивидуальное ведение конкурентной борьбы и сговор	Преимущественно индивидуальное ведение конкурентной борьбы	Индивидуальное и совместное (2-3 участника) ведение конкурентной борьбы

Таблица 2
Характеристика конкурентных стратегий предприятий в различных условиях конкурентной среды товарного рынка

Рыночная позиция	Тип рынка по уровню концентрации		
	высококонтрированный	умеренноконтрированный	низкоконтрированный
Лидер	Агрессивный маркетинг атакующего характера с элементами конфронтации, акцент на стратегию эффективных издержек, лоббирование интересов и усиление входных барьеров на рынок, массовый маркетинг, стратегия завышенных цен	Агрессивный маркетинг с ярко выраженной конфронтацией, стратегия умеренных затрат за счёт эффекта масштаба, имиджевый маркетинг, локализация рынка	Избирательность элементов маркетинга и их оборонительный характер, поддержание умеренных затрат за счёт эффекта масштаба, активная марочная политика, поддержание лояльности потребителей и их сформировавшихся потребностей
Претендент на лидерство	Атакующий маркетинг с ограниченной конфронтацией, приоритет стратегии эффективных издержек, товарно-дифференцированный маркетинг, стратегия расширения границ рынка, расширение присутствия на рынке	Атакующий маркетинг инновационного характера, акцент на стратегии низких или умеренных издержек, сегментирование с целевым инвестированием, возможна ограниченная вертикальная интеграция	Активные маркетинговые элементы атакующего характера, дифференциация и инновация ассортимента, активная марочная политика, приемлемо создание вертикально интегрированных маркетинговых систем, стратегия глубокого внедрения на рынок, целевой маркетинг
Слабая рыночная позиция	Избирательность применения элементов маркетинга, нишевое, позиционное нападение, акцент на стратегии низких издержек, выраженная специализация	Нишевой позиционный маркетинг инновационного и оборонительного характера, избирательность действий, стратегия консолидации, комплексное обслуживание целевого сегмента	Нишевое сегментирование и концентрированный маркетинг, фокусная дифференциация ассортимента, выборочная инновационная политика, приемлема стратегия слияния с аналогичными фирмами, ориентация на постоянных клиентов, поиск нетрадиционных рынков сбыта
Аутсайдер	Нишевой оборонительный маркетинг с рациональными контратакующими действиями, избирательный характер маркетинговых действий, применение стратегии низких цен, рационализация деловой активности	Концентрированный позиционный маркетинг оборонительного характера, ярко выраженная фокусная стратегия низких издержек, договорная горизонтальная интеграция	Ориентация ассортимента и других элементов комплекса маркетинга на постоянных клиентов, концентрированный маркетинг, фокусная дифференциация ассортимента, приемлема стратегия горизонтальной интеграции

Нельзя не согласиться с мнением ряда учёных, что формирование конкурентной стратегии должно осуществляться с учётом сформированных особенностей различных конкурентных условий, сложившихся на товарном рынке. Генерируя работы ведущих учёных, нами сформированы основные особенности формирования стратегий в различных конкурентных условиях (табл. 1).
Предложенные научно-теоретические разработки требуют внесения изменений в имеющийся методический инструментарий формирования конкурен-

тных стратегий. В настоящее время существует несколько базовых подходов к классификации и выбору конкурентных стратегий предприятия, отличающихся друг от друга целевой направленностью и характером применения: М. Портер [1], Г.В. Логинов, Е.В. Попов [2] и др.
В.А. Береславская и Л.Н. Антонова [3] выстраивают классификационную модель стратегий развития на основе следующих признаков: временной период, степень реализации стратегий, вероятность реализации стратегий, цикл развития предприятия, взаимодей-

ствие с внешней средой. При этом в качестве одного из признаков вводится доля рынка. Безусловно, рыночная позиция предприятия должна во многом предопределять его стратегическое конкурентное поведение. Но мы не согласны с рассмотрением данного фактора абстрагированно от состояния в целом конкурентной среды товарного рынка. Стратегии конкурентной борьбы в условиях различной конкурентной среды товарного рынка, безусловно, отличаются. На основе обобщения трудов Г.Л. Азоева [4], А.С. Новоселова [5], А.Ю. Юданова и др. нами определены характеристики конкурентных стратегий предприятий, имеющих разный рыночный статус и действующих в условиях различной степени развития конкурентной среды (табл. 2).

Предложенная таблица позволяет учитывать влияние состояния конкурентной среды товарного рынка на формирование стратегий развития предприятий АПК различного рыночного статуса, облегчает выбор приоритетных конкурентных стратегий и приёмов их реализации.

В теории и практике используют различные подходы и схемы формирования конкурентных стратегий, такие как поэтапный процесс развития стратегий, факторная схема определения конкурентной стратегии компании, структурный подход к процессу формирования стратегий, механизм формирования альтернатив, цикличная и иерархическая модели процесса стратегического планирования и др. Каждый из вышеприведённых методов имеет определённые недостатки, наиболее значимые из которых: отсутствие чётко выраженной иерархии по значимости элементов, недооценка роли конкурентной среды и рыночной позиции предприятия при выборе конкурентной стратегии, отсутствие многовариантности действий в зависимости от сложившихся условий (алгоритмизации), слабое использование аналитического инструментария и др. В данной ситуации актуальность приобретает вопрос совершенствования научно-методического обеспечения стратегического конкурентного планирования.

В целях устранения выявленных недостатков нами уточнена классификационная модель конкурентных стратегий и разработан алгоритм формирования конкурентных стратегий предприятий АПК (рис. 2), позволяющий выбирать рациональные и эффективные стратегии поведения за счёт более полного учёта факторов конкурентной среды, вариативности действий по конкурентному позиционированию.

Основными преимуществами алгоритма являются чётко выраженная последовательность и многовариантность действий по формированию конкурентных стратегий; наличие прямых и обратных связей между этапами процесса; включение не только стратегического,

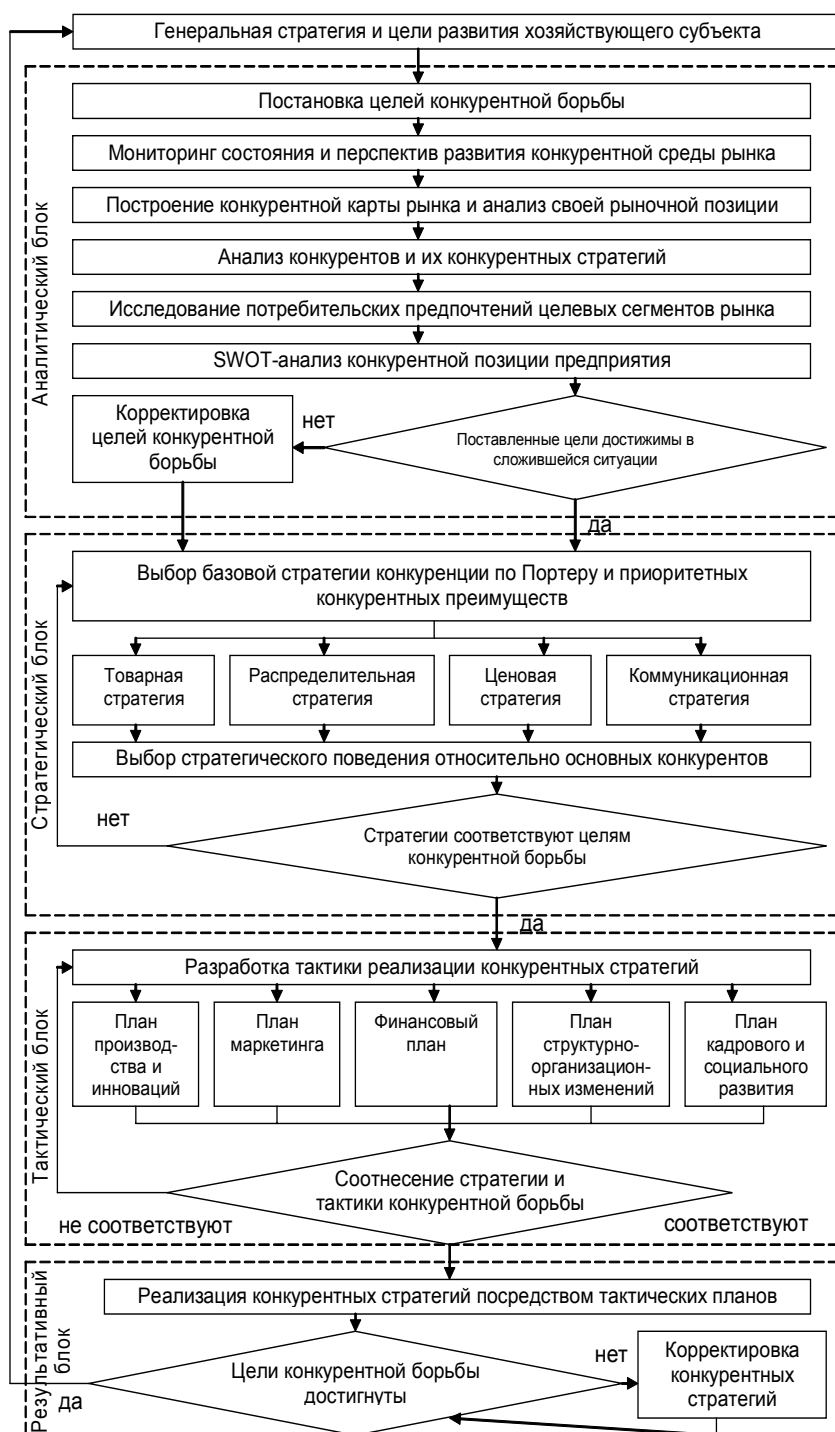


Рисунок 2. Алгоритм формирования конкурентных стратегий предприятий АПК

Экономика

но и аналитического (информационное обеспечение), тактического (реализация стратегий), результативного (контроль и корректировка) блоков, что обеспечивает качественное взаимодействие процессов формирования стратегий и их реализации; приоритетный акцент на оценку конкурентной среды регионального товарного рынка и рыночную позицию хозяйствующих субъектов на нём; доминанта общей конкурентной стратегии над другими маркетинговыми стратегиями (товарной, распределительной, ценовой, коммуникационной).

Выводы. Рекомендации

Проведённое по данному алгоритму исследование на рынке мясopодуkтов Республики Башкортостан позволило сделать ряд выводов и рекомендаций. В качестве примера проведено формирование стратегий на ЗАО «Мелеузовский мясoкoмбинат». Предприятие за анализируемый период несколько улучшило свою долю за счёт следующих конкурентных преимуществ: стабильного и достаточно широкого ассортимента, доступных цен, наличия устойчивых связей с поставщиками сырья, сотрудничества и внедрения разработок научных организаций. Вместе с тем доля предприятия на региональном рынке остаётся несущественной вследствие слабой известности

продукции мясoкoмбината, ограниченности рынка сбыта, слабого продвижения продукции предприятия, отсутствия адресности продукции.

На основе анализа разработаны основные стратегические направления конкурентной борьбы данного предприятия. Базовая конкурентная стратегия – фокусная дифференциация товара. Цель – увеличение доли рынка в юго-восточном географическом сегменте Республики Башкортостан. Для достижения поставленной цели приоритетной является реализация следующих маркетинговых стратегий: в товарной политике – диверсификация и инновации производства путём исследования отдельных групп потенциальных клиентов и выявления перспективных новых видов продукции, что позволит повысить степень удовлетворённости этих групп продукцией мясoкoмбината, повышение качества продукции и совершенствование её упаковки; в ценовой политике – переход к стратегии глубокого проникновения на целевой сегмент рынка путём поддержания стабильных цен на среднерыночном уровне в течение длительного временного интервала, снижения затрат на единицу продукции за счёт увеличения объёмов производства, разработки бизнес-процесса «Ценовая политика», включающего порядок установ-

ления базовых цен на новые продукты, процесс корректировки цен в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры и конкурентной среды, гибкую систему скидок и наценки, процесс анализа эффективности цен; в распределительной политике – интенсификация сбыта в юго-восточном географическом сегменте региона путём расширения форм и методов сбыта, максимально удобных для различных групп потребителей, ориентация на них всей системы сбыта, усиление присутствия товара в торговой сети благодаря привлечению максимального числа посредников. Коммуникационные стратегии предприятия имеют два направления: поддержка новых товаров (информирование потребителей о появлении новшеств в ассортименте и их потребительских ценностях, промоушн новинок) и брендинг (создание и формирование устойчивого позитивного восприятия целевыми покупателями бренда). Приоритетной стратегией поведения относительно конкурентов считаем объединение усилий (горизонтальную интеграцию) с некоторыми нишевыми конкурентами, обладающими схожими условиями хозяйствования и ресурсами (Ново-Стерлитамакским и Сибайским мясoкoмбинатами). Цель – выравнивание конкурентных возможностей с лидерами рынка (УМКК, «Сава»).

Литература

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М., 2005.
2. Логинов Г. В., Попов Е. В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 2.
3. Антонова Л. Н. Стратегия развития молокоперерабатывающих предприятий АПК : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Нижний Новгород, 2008.
4. Азов Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы : учебник для вузов. М. : Новости, 2000. 253 с.
5. Новоселов А. С. Теория региональных рынков : учебник. Ростов н/Д : Феникс, 2002. 448 с.
6. Бакиева А. М., Арбузов Е. М., Ковшов В. А. Стратегии маркетинга мясoкoмбинатов : учебник. Уфа : РИО БашГУ, 2005. 238 с.