

Ж.В. Доможилкина, Н.О. Джаббарова

РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Аннотация: в данной статье представлены задачи и этапы процесса разработки маркетинговых конкурентных стратегий предприятий АПК. Авторами рассмотрена система конкурентных стратегий, а также раскрыты функции по обеспечению их реализации.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, модель, маркетинговая конкурентная стратегия, уровни стратегического управления, этапы формирования, макросреда, микросреда, конкурентное преимущество, управление конкурентоспособностью, функции эффективного управления.

J.V. Domozhilkina, N.O. Dzhabbarova

DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISES OF AGRARIAN AND INDUSTRIAL COMPLEX

Abstract: presented challenges and stages of the development process of marketing strategies for competitive agricultural enterprises, consider a system of competitive strategies are disclosed function to ensure their implementation.

Keywords: competitive strategy, model, marketing competitive strategy, strategic management levels, stages of formation of marketing strategies, macro and micro environment, competitive advantage, management of competitiveness, effective management function.

В современных условиях экономической нестабильности проблема использования стратегического подхода в управлении аграрными предприятиями приобретает особенное значение. Для современной предпринимательской деятельности характерна высокая степень конкуренции на рынке, что требует от предприятий АПК повышенного внимания к обеспечению своей конкурентоспособности. Кроме того, российский агропромышленный комплекс, являясь одной из

основных отраслей национальной экономики, в силу специфики своей экономической и производственной деятельности, зависит от многих других отраслей экономики. Эта проблема в АПК России негативно влияет на темпы развития данного комплекса.

Решение вышеуказанных проблем, зависит от того, насколько правильно и экономически оправданно аграрные предприятия разработают или подберут свои конкурентные стратегии. Именно они могут повысить эффективность хозяйственно-экономической и маркетинговой деятельности сельскохозяйственных предприятий, а также обеспечить высокую конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынке [1, с. 32].

Цель данной работы состоит в разработке модели маркетинговой конкурентной стратегии предприятий АПК.

Методологическую основу составили научные исследования отечественных и зарубежных ученых по теории управления. Общей методологической базой решения поставленных в работе задач является системный подход.

Конкурентная стратегия – это план предприятия по обеспечению определенного уровня его конкурентоспособности. Согласно Майклу Портеру, конкурентная стратегия может быть определена как «рамки для принятия решений с приоритетными действиями, которые дают результаты на конкурентном рынке» [2, с. 26].

На уровне предприятия в долгосрочном периоде комплексная конкурентная стратегия должна решать следующие задачи:

- определение направлений экономического развития и структурных преобразований при заданных ограничениях ресурсов, что позволяет проанализировать особенности внешней и внутренней среды и сравнить их с реальными и допускаемыми возможностями предприятия;
- содействие ускорению интеграции экономической и социальной систем, контроль изменений во внешней среде;

– продвижение основных идей изменений, способствуя их развитию и восприятию разными группами лиц, заинтересованных в существовании, функционировании и достижении целей предприятия.

Разработка конкурентной стратегии выступает составляющей всей структуры управления, которая представляет собой взаимосвязанную совокупность управленческих решений по созданию и использованию конкурентных преимуществ организаций.

С целью усовершенствования процесса формирования маркетинговых стратегий нами предложена модель процесса разработки маркетинговых конкурентных стратегий на предприятиях АПК. Данная модель предлагается для использования в процессе стратегического планирования маркетинговой деятельности аграрных предприятий.

Модель применяется с целью формирования системы маркетинговых стратегий предприятия на трех уровнях стратегического управления: корпоративном, функциональном и инструментальном. Соответственно, процесс формирования маркетинговых стратегий происходит в три этапа:

I этап. Формирование корпоративной стратегии предприятия.

Стратегическая альтернатива предприятия (корпоративная стратегия роста) определяется на основании всестороннего ситуационного анализа маркетинговой среды предприятия, с учетом текущей миссии предприятия. Первым шагом является осуществление анализа влияния факторов внешней среды на деятельность исследуемого предприятия. Выделяют факторы, оказывающие влияние на предприятие косвенно, через различные экономические, политico-правовые, социально-демографические и технико-технологические институты и процессы (PEST-факторы), которые формируют макросреду предприятия, а также факторы непосредственного окружения предприятия: потребители, поставщики, посредники, конкуренты, и контактные аудитории, которые в совокупности формируют микросреду предприятия. Оценка указанных факторов позволяет выявить возможности и угрозы, со стороны внешней среды для исследуемого предприятия.

II этап. Формирование функциональных маркетинговых стратегий.

Разработка стратегии охвата рынка, стратегий позиционирования и дифференциации осуществляется с использованием инструментария STP-маркетинга. Первым шагом является процесс сегментирования рынка предприятия. На основании полученных данных принимается решение о выборе одного или нескольких целевых сегментов, формулируется стратегия охвата целевого рынка. Если разделение рынка предприятия на сегменты нецелесообразно, применяется стратегия агрегированного (недифференцированного) маркетинга. Следующим шагом является рыночное позиционирование предприятия и его продукции, то есть создание определенного образа в сознании потребителей, отличного от образов, созданных конкурентами. С этой целью используются стратегии дифференциации, которые в данном случае выступают как конкурентные стратегии, так как направлены на установление различий между предприятием и его конкурентами. Существует четыре основных вида дифференциации: по имиджу, по товару, по сервису и по персоналу.

Функциональные маркетинговые стратегии призваны определить позицию, которую предприятие стремится занять на рынке.

III этап. Разработка инструментальных маркетинговых стратегий.

Для достижения указанной цели предприятие должно разработать набор инструментов комплекса маркетинга, которые должны обеспечить эффективное позиционирование предприятия и его товаров на целевом рынке. Стратегические решения принимаются по следующим элементам маркетинговой программы: товар, цена, каналы распределения, методы продвижения и персонал. При этом необходимо обеспечить системный подход к формированию стратегий отдельных элементов комплекса маркетинга: согласовать их цели и общую направленность.

Эффективное позиционирование и разработка соответствующего комплекса маркетинга для целевого рынка является источником устойчивого конкурентного преимущества предприятия на данном рынке [4, с. 171].

Существует широкая область стратегий рыночной конкуренции, которые можно объединить в совокупность стратегий, направленных на адаптацию предприятия к изменениям в условиях конкуренции и укрепления его долгосрочного положения на рынке (рис. 1).

Система конкурентных стратегий включает: стратегии формирования конкурентных преимуществ, стратегию обеспечения конкурентоспособности предприятия и стратегии его конкурентного поведения.

Стратегии формирования конкурентных преимуществ являются общими стратегиями конкуренции. Одной из их разновидностей является стратегия «лидерство на основе снижения издержек (цен)». Она базируется на оптимизации всех частей производственно-управленческой системы.



Рис. 1. Система конкурентных стратегий предприятия [3, с. 82].

Второй общей стратегией является дифференциация продукции предприятия. Подходы к дифференциации могут быть разными: создание имиджа; технологии; сервиса для покупателей и т. д.

Последней из общих стратегий является сосредоточение на конкретной группе людей, сегменте, товарной номенклатуре или на географическом рынке. Стратегия основана на предположении, что предприятие может достичь узкой

стратегической цели эффективнее, чем конкуренты, усилия которых распыляются.

Составляющими стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия являются: товарно-рыночная стратегия, ресурсно-рыночная стратегия, технологическая стратегия, интеграционная стратегия, инвестиционно-финансовая стратегия, социальная стратегия, управлеченческая стратегия.

Реализация стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятий АПК может столкнуться с проблемами и необходимостью корректировки действий в зависимости от изменений внешней среды, которые не поддаются контролю. Поэтому после разработки основных этапов стратегии необходимо организовать оперативное управление ее реализацией, которое базируется на серии непрерывных взаимосвязанных действий, то есть, как отмечают специалисты, функциях управления. Таким образом, эффективное управление реализацией стратегии предполагает выполнение следующих основных функций: планирование, организацию, мотивацию и стимулирование, контроль.

Реализация стратегии развития предприятия для обеспечения конкурентоспособности должна начинаться с планирования. Для успешной реализации стратегии необходима координация стратегических, тактических и оперативных планов предприятия. Процесс планирования должен иметь гибкий характер: в ходе реализации плановых заданий другие подлежат корректировке и уточнению. Функция организации направлена на создание такой структуры, в частности маркетинговой, которая бы позволила обеспечить долгосрочную конкурентоспособность предприятия.

Следующий шаг реализации стратегии – это мотивация и стимулирование всех заинтересованных сторон предприятия к выполнению планов. Это предусматривает осуществление всех видов деятельности по разработке и реализации управлеченческой стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия: разработку концепции маркетинга, информационное обеспечение, исследование

рынка, стимулирование повышения конкурентоспособности организации, разработку стратегии предприятия, оперативное управление реализацией стратегических планов.

Завершающей функцией управления является контроль, который позволяет реализовать обратную связь в системе маркетинга. Контроль необходим как форма нацеленного воздействия на коллектив предприятия, для систематического наблюдения за его деятельностью, сравнения фактических результатов деятельности с плановыми. Конечным результатом действия должны выступать разработка корректирующих решений относительно факторов, которыми можно управлять, и рекомендаций по приспособлению деятельности предприятия к тем факторам влияния на конкурентоспособность предприятия, которых проконтролировать невозможно.

Таким образом, разработка маркетинговой конкурентной стратегии является, на наш взгляд, одним из существенных компонентов в повышении конкурентоспособности предприятий АПК. Это предполагает выбор, определение особенностей процесса разработки и оценки альтернативной конкурентной стратегии и ее формирование. Конкурентная маркетинговая стратегия предприятия обобщает модель поведения, обеспечивает координацию и сочетание целей и ресурсов предприятия для получения долгосрочных конкурентных преимуществ. Таким образом, разработка современной комплексной конкурентной стратегии предприятия должна сочетать и согласовывать цели и задачи стратегии разных уровней.

Список литературы

1. Нечаев В. Фактор повышения конкурентоспособности агропроизводства / В. Нечаев, М. Барчо, Д. Хатуов // Экономика сельского хозяйства России. – 2009. – №7. – С. 30–37.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.

4. Юркова Е. Концептуальные подходы к проблеме конкуренции в системе агробизнеса в современных условиях / Е. Юркова // Предпринимательство. – 2008. – №2. – С. 171–175.

Доможилкина Жанна Витальевна – канд. эконом. наук, доцент кафедры менеджмента устойчивого развития, Институт экономики и управления ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского», Россия, Симферополь.

Domozhilkina Zhanna Vitalevna – candidate of economic sciences, assistant professor of management of sustainable development Institute of economics and management «Crimean Federal University», Russia, Simferopol.

Джаббарова Надежда Олеговна – магистрант Институт экономики и управления ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского», Россия, Симферополь.

Dzhabbarova Nadezhda Olegovna – graduate student of the Institute of economics and management «Crimean Federal University», Russia, Simferopol.
