

УДК 338.436.33:[339.137.2:005.21]

---

## АКТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК

---

**Гончаров Антон Александрович,**

аспирант кафедры маркетинга Орловского государственного института экономики и торговли; goncharov-anthon@yandex.ru

**Лыгина Нина Ивановна,**

доктор экономических наук, профессор, ректор Орловского государственного института экономики и торговли; ogiet@ogiet.ru

В статье рассмотрены вопросы разработки конкурентных стратегий для предприятий отечественного агропромышленного комплекса с современной точки зрения. Автором проведена характеристика основных подходов к формированию конкурентных стратегий и показаны преимущества каждого из них. Представлена методика разработки конкурентных стратегий для предприятий агропромышленного комплекса с подробной характеристикой каждого отдельного этапа.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс (АПК), сельское хозяйство, подход, конкурентная стратегия.

Предприятия отечественного агропромышленного комплекса (АПК), несмотря на определённые положительные тенденции развития, с нашей точки зрения, по большому счёту, по-прежнему находятся в неблагоприятном состоянии экономической нестабильности и неопределённости. Причём, такое положение вещей в отрасли наблюдается далеко уже не первый год. И, как мы считаем, источником подобной ситуации является не только, и не столько, последствия рыночных преобразований в экономике России в начале девяностых годов прошлого века. По-видимому, существуют и другие определённые силы, тормозящие эффективное развитие АПК страны. Эти причины уже достаточно хорошо рассмотрены многими ведущими учёными в этой отрасли. Основными причинами отрицательного влияния на предприятия АПК являются сохраняющийся в рассматриваемом экономическом комплексе диспаритет цен, отсутствие хорошо проработанной государственной поддержки сельского хозяйства и т.п. А ведь именно в таких нестабильных экономических условиях «возрастает значимость наличия у хозяйствующего субъекта АПК эффективной конкурентной стратегии как основного фактора

успешного функционирования на рынке» [3, с. 11]. Таким образом, мы можем с уверенностью предположить, что ключевым фактором, который будет способствовать как минимум снижению или сглаживанию воздействия данных негативных причин, является разработка предприятиями АПК современных и, самое главное, эффективных конкурентных стратегий. Мы считаем, что конкурентная стратегия предприятия АПК представляет собой комплекс мер, направленный на повышение устойчивости предприятия в длительной перспективе. Реализация одной или двух мощных конкурентных стратегий, позволит решить комплекс задач предприятия и, в первую очередь, повысит его конкурентоспособность, а в дальнейшем повысит и рыночную устойчивость данного предприятия. Ведь, как известно, «рыночная устойчивость достигается за счёт повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры и осуществления конкурентной стратегии» [5, с. 130]. Именно поэтому мы предлагаем рассмотреть актуальные подходы и методы разработки конкурентных стратегий для предприятий АПК.

Сразу же стоит отметить, что, несмотря на то, что проблемам конкуренции и конкурентоспособности, в том числе и разработки конкурентных стратегий за последние годы посвящено немало работ различных экономистов, большинство из этих работ предназначены для промышленных предприятий. Однако же мы считаем, что АПК и сельское хозяйство, как его первостепенная составляющая, в силу самой специфики сельскохозяйственного производства имеют определённые особенности, которые крайне важно учитывать в процессе разработки конкурентных стратегий для этих предприятий. Более того, на сегодняшний день многим «практикам приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разрыв между теорией конкурентных стратегий и практикой её применения на предприятии» [2, с. 31]. Поэтому нами предлагается современный взгляд на проблему разработки конкурентных стратегий предприятий АПК, который бы отражал актуальные подходы и методы.

В настоящее время можно выделить два подхода к «формированию конкурентной стратегии, обеспечивающие стратегический успех предприятия: рыночная ориентация и ресурсная ориентация» [4, с. 65]. Первый подход – это разработка конкурентной стратегии с точки зрения рыночной ориентации. А второй подход – формирование конкурентной стратегии посредством ресурсной ориентации. Сторонники первого подхода, среди которых мы можем назвать многих учёных Гарвардской школы, предполагают следующее. Эффективность любого предприятия на стратегическом уровне полностью зависит от того, насколько сильно данное предприятие сконцентрировано на рынках сбыта своей продукции и насколько грамотно предприятие будет реализовывать свою конкурентную стратегию. При этом сторонники данного подхода выделяют только следующих три вида конкурентных стратегий: лидерство по издержкам, лидерство в дифференциации, фокусирование на отдельном рыночном направлении. То насколько успешно будут реализованы эти конкурентные

стратегии, зависит, во-первых, от привлекательности рынка, на котором работает данное предприятие; а во-вторых – от конкурентной позиции самого предприятия (благоприятное географическое положение с оптимальными природно-климатическими условиями, вертикальная или горизонтальная диверсификация и т.п.). Помимо названных двух факторов успешности реализации конкурентной стратегии, сторонниками рыночного подхода не забыты и такие важные экономические показатели, как масштабы производства и размещение производственных мощностей, степень государственного регулирования экономики и т.д.

Второй, отмеченный нами, подход к разработке конкурентных стратегий – это ресурсный подход. В данном случае могут возникнуть возражения по поводу правомерности использования такого названия. Действительно, на первый взгляд, кажется, что именно ресурсы являются фундаментом конкурентных преимуществ предприятия и играют важную роль в разработке конкурентных стратегий. Однако мы должны отметить, что ресурсы представляют собой только лишь одну из составляющих в списке возможных конкурентных преимуществ предприятия. Такими конкурентными преимуществами может быть характер правового регулирования хозяйственно-экономической деятельности в отрасли, уровень государственной поддержки, наличие квалифицированного управленческого персонала на предприятиях и т.п. которым большое внимание уделяют рассмотренный нами выше рыночный подход. Поэтому, доступность ресурсов для предприятия ещё не гарантия его дальнейшей эффективности, если тот же самый управленческий персонал не обладает высокой квалификацией. Таким образом, подразделение подходов разработки конкурентной стратегии на рыночный подход и ресурсный подход просто свидетельствует о формировании акцентов – на текущих рыночных тенденциях для рыночного подхода и, соответственно, состоянии ресурсов – для ресурсного подхода. И мы считаем, что для предприятий АПК, наиболее актуальным является ресурсный подход. Это объясняется тем, что именно концентрация внимания на ресурсах, в частности на их стоимости, будет способствовать снижению влияния существующего в отрасли диспаритета цен.

Перед началом разработки конкурентной стратегии, на наш взгляд, следует принимать во внимание три момента. Во-первых, руководство предприятия АПК должно осознавать, что разрабатываемая конкурентная стратегия (которая разрабатывается, как правило, на период 5 – 7 лет) должна быть достаточно гибкой, чтобы была возможность внесения в неё определённых изменений в зависимости от тех или иных рыночных изменений. Во-вторых, руководству предприятия АПК, не следует наделять разрабатываемую конкурентную стратегию излишней рыночной агрессивностью. Слишком агрессивная конкурентная стратегия, скорее всего, может спровоцировать начало жёсткой конкурентной войны на данном рынке, в которой неизвестно ещё кто выйдет победителем. Как следствие, стремление с помощью

конкурентной стратегии укрепить свои рыночные позиции может привести к прямо противоположному результату. И, наконец, в-третьих, как показывает многолетняя практика, предприятию АПК целесообразно разрабатывать как минимум пару конкурентных стратегий, которые бы представляли между собой определённый компромисс. Помимо прочего, предприятие АПК должно стремиться разработать такую конкурентную стратегию, которая бы давала бы следующие возможности:

1. Защита от воздействия существующих конкурентных сил.
2. Обеспечение влияния на рыночные процессы, являющееся благоприятным для данного предприятия АПК.
3. Обеспечение прочной конкурентной позиции предприятия АПК на конкретном рынке.

Помимо того, что существует рыночный и ресурсный подходы к разработке конкурентных стратегий, к настоящему времени сложились такие методы формирования конкурентной стратегии, как «сверху вниз», так и «снизу вверх». Разработка конкурентной стратегии с точки зрения принципа «сверху вниз» предполагает, что базовые решения относительно целей и задач конкурентной стратегии исходят целиком и полностью от руководителя предприятия АПК непосредственно. Сотрудники же предприятия выступают лишь только в роли исполнителей разработанной руководством предприятия конкурентной стратегии. Подход же разработки конкурентных стратегий «снизу вверх» подразумевает, что сущность и цели конкурентной стратегии исходит от сотрудников низового звена предприятия, т.к. именно через них проходит весь поток информации о рынке к руководству предприятия, следовательно, они и имеют лучшее представление об актуальных целях и задачах разрабатываемой конкурентной стратегии. Таким образом, разработанная конкурентная стратегия отправляется к руководству предприятия, где она утверждается к реализации, либо отправляет обратно сотрудникам предприятия на какие-либо доработки.

Актуальность использования ресурсного подхода подтверждает и характер входящих и выходящих потоков системы, т.е. предприятия. К входящим потокам системы мы можем отнести всё то, что предприятие приобретает для непосредственного производства продукции. К этому можно отнести все поступающие на предприятие ресурсы, например материальные ресурсы, трудовые ресурсы, информационные ресурсы и т.д. Соответственно выходящими потоками на предприятии является та продукция, которую оно производит и реализует. И в данном случае основная задача руководства предприятия АПК состоит в обеспечении самых конкурентоспособных входящих потоков. Например, руководство предприятия должно обеспечить производство качественным сырьём по минимально возможным ценам. Более того, мы считаем, что предприятие сможет обеспечить конкурентоспособность выходящих потоков, т.е. своей производимой продукции, только в том случае, если оно сможет обеспечить

высококонкурентоспособный входящий поток.

Приняв во внимание названные моменты, предприятие АПК должно выбрать метод разработки конкурентной стратегии. На сегодняшний день существуют различные варианты алгоритма разработки конкурентных стратегий, среди которых мы можем предложить свой вариант (см. рис.).

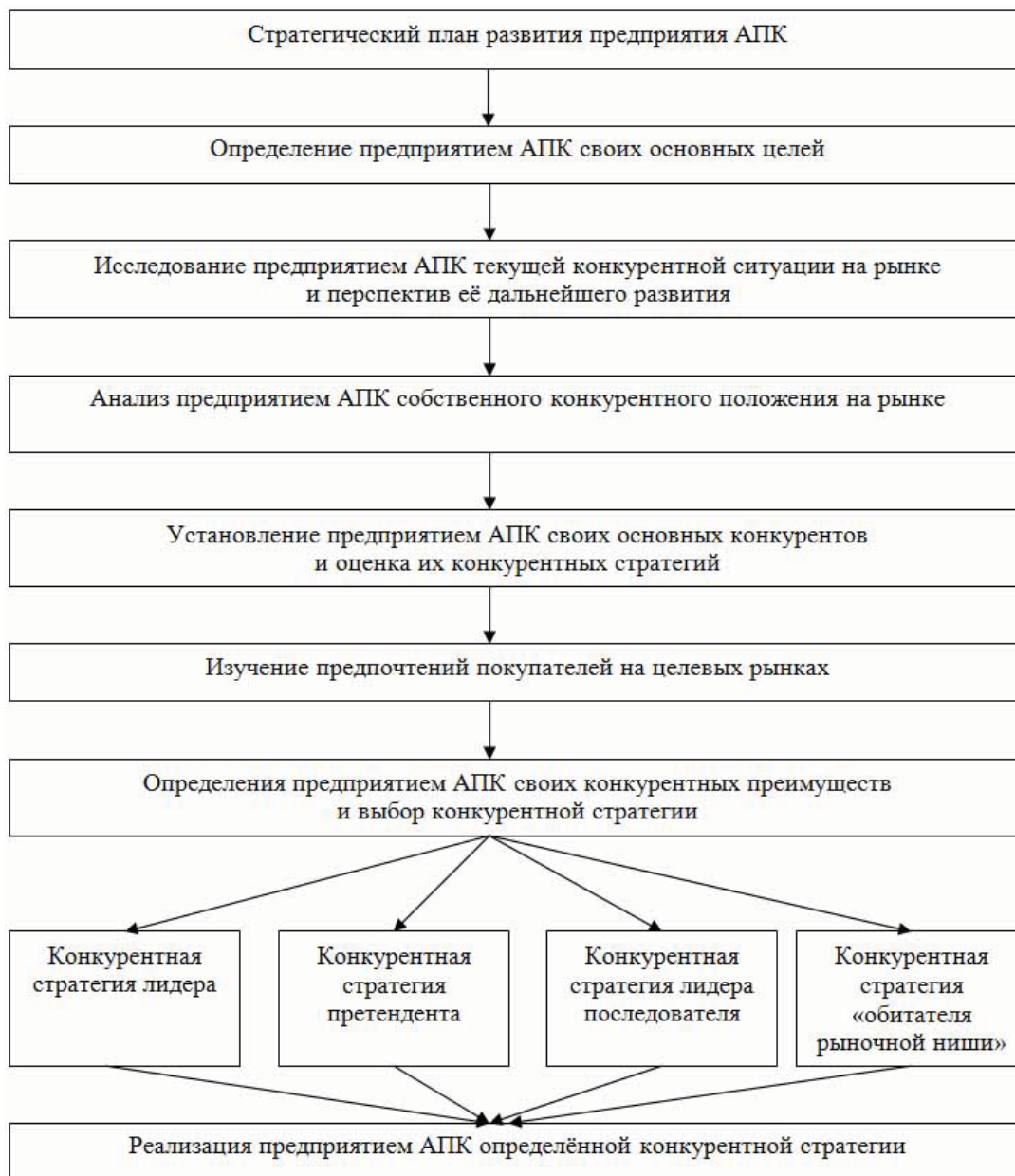


Рис. Алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия АПК

Мы считаем, что процесс разработки конкурентных стратегий предприятиями АПК должен подразумевать выполнение следующих базовых условий.

1. Разработка конкурентной стратегии должна основываться на объективном анализе ряда экономических законов. Например, руководству предприятия следует учитывать законы спроса и предложения, закон синергии и т.п. Кроме того, в процесс разработки конкурентной стратегии крайне важно использовать маркетинговый и комплексный подходы.

2. Разработка конкурентной стратегии должна осуществляться в непосредственной связи с экономическими, организационными и техническими факторами управления.

3. При разработке конкурентной стратегии руководству предприятия АПК необходимо принимать во внимание ряд индикаторов, например, ресурсоёмкость, текущая рыночная структура и ряд других показателей.

4. В процессе разработки конкурентной стратегии следует использовать различные методы прогнозирования, а также проводить анализ, например, функционально-стоимостной или системный анализ.

5. Процесс разработки конкурентных стратегий должен проводиться предприятием АПК с учётом государственной политики в сфере сельского хозяйства.

При этом следует учитывать, что «стратегия должна подстраиваться и отталкиваться от конкретной ситуации, а не наоборот» [1, с. 16]. В сфере АПК, впрочем, как и в любой другой отрасли экономики, одной из главнейших проблем становится сильное влияние конкурентов на предприятие. И основной трудный вопрос здесь состоит в том, что предприятия-конкуренты имеют свои собственные конкурентные стратегии. Они обладают своим индивидуальным представлением о том, как вести конкурентную борьбу, о том, как должен развиваться рынок или отрасли и т.д. Всё это вынуждает предприятия заботиться о поиске современной и высокоэффективной конкурентной стратегии, которая бы позволила ему адекватно реагировать на любые внешние и внутренние факторы. И не просто противостоять им, но и позволять находить пути дальнейшего развития.

В рассматриваемом нами алгоритме разработки конкурентных стратегий мы предлагаем для рассмотрения конкурентные стратегии в зависимости от доли рынка, занимаемой предприятием АПК. Мы можем обосновать такой выбор следующим образом. Доля рынка наглядно показывает успешность предприятия, так как позволяет проследить темпы роста его производства, что в свою очередь свидетельствует о приверженности покупателей к продукции данного предприятия.

1. Конкурентная стратегия лидера. Как следует из названия этой стратегии и признака систематизации, она предназначена для предприятия, которое занимает лидирующую долю рынка. На наш взгляд, лидер рынка наиболее сильно подвержен конкурентным атакам со стороны других участников рынка, и при этом является своеобразным образцом для подражания, действия которого пытаются повторять и другие предприятия. Следует отметить, что предприятие-лидер наиболее сильно способствует расширению размера базового рынка. Мы можем предложить следующие возможные конкурентные стратегии для такого предприятия:

а) развитие первоначального спроса. Эта стратегия является следствием увеличения числа потребителей или разработки новых методов

использования товаров, что приводит к росту объёмов продаж продукции. С нашей точки зрения, использование аграрными предприятиями подобной конкурентной стратегии наиболее обосновано либо в случае низкого уровня конкуренции на рынке, либо при постоянно увеличивающемся спросе на сельхозпродукцию. Применение такой конкурентной стратегии выгодно не только для самого лидирующего предприятия агропромышленного комплекса непосредственно;

б) оборонительные стратегии. На наш взгляд, использование такой стратегии наиболее актуально для предприятий, реализующих инновационные товары на развивающемся рынке, когда со стороны новых конкурентов постепенно начинают появляться товары-заменители. К настоящему времени сложились следующие основные разновидности оборонительных стратегий:

- лидерство предприятия в сфере передовых технологий производства сельскохозяйственной продукции, что уменьшает вероятность появления новых конкурентов в отрасли;

- консолидация аграрного рынка, что предполагает развитие ассортиментной и сбытовой политики сельскохозяйственного предприятия, направленной на охват всех существующих сегментов рынка;

- прямая конфронтация, заключающаяся в проведении агрессивных рекламных кампаний или осуществлении ценовых войн;

в) агрессивные стратегии. С нашей точки зрения, применение таких конкурентных стратегий обосновано для зрелых аграрных предприятий, которые хотят на основе использования эффекта опыта добиться максимальных выгод. Реализация агрессивной конкурентной стратегии предполагает, как и следует из её названия, что предприятие будет проводить «ценовые войны» по отношению к конкурентам, а также использовать иные способы по завоеванию лояльности потребителей данного рынка;

г) стратегия демаркетинга. Демаркетинг – это вид маркетинга, направленный на уменьшение спроса на товары и услуги, который не может быть удовлетворён из-за недостаточного уровня производственных возможностей, ограниченных ресурсов и сырья. Мы считаем, что применение конкурентной стратегии демаркетинга предприятием-лидером обосновано в том случае, если оно желает избежать обвинения в монополизме.

2. Конкурентная стратегия претендента. С нашей точки зрения, такой вид конкурентной стратегии является агрессивным, так как предприятие, стремящееся к доминированию на рынке должно либо атаковать лидера, либо копировать решения лидера в целях устранения лидирующего конкурента. Использование такой конкурентной стратегии требует со стороны предприятия выполнения следующих основных действий:

- определить рыночный сегмент, на который должна быть направлена конкурентная стратегия;

- учесть и оценить вероятность ответных действий со стороны данного конкурента.

В подобной ситуации предприятию следует использовать такие инструменты маркетинга, как фронтальная атака или фланговая атака. В качестве основной характеристики фронтального наступления мы можем назвать переход предприятия в прямую оппозицию по отношению к конкуренту, используя его же методы ведения конкурентной борьбы и не реагируя на его ответные действия. При этом вероятность успеха фронтального наступления прямым образом зависит от экономических возможностей участников такой конкурентной борьбы. Фланговая атака заключается в нанесении предприятием-претендентом конкурентных атак на наиболее слабые или недостаточно развитые стратегические направления предприятия-лидера.

3. Конкурентная стратегия последователя. С нашей точки зрения, использование такой конкурентной стратегии характерно для предприятий, которые не ведут активной конкурентной борьбы и полностью согласуют свои действия с действиями большинства других участников рынка. С нашей точки зрения, применение конкурентной стратегии последователя наиболее вероятно на олигополистическом рынке, где число предприятий достаточно ограниченное, а доля каждого из предприятий на рынке колеблется около 20%.

4. Конкурентная стратегия «обитателя рыночной ниши». На наш взгляд, для предприятий, использующих подобную конкурентную стратегию характерно осуществление своей деятельности на одном или максимум нескольких сегментах рынка. При этом чаще всего предприятия специализируются именно на выбранной рыночной нише. Мы можем выделить следующие элементы привлекательности рыночной ниши с точки зрения конкуренции:

- рыночная ниша непривлекательна для новых конкурентов;
- наличие достаточно высоких барьеров для выхода на рынок;
- данная рыночная ниша соответствует профилю предприятия;
- рыночная ниша имеет возможности дальнейшего роста;
- выход на рыночную нишу будет способствовать увеличению прибыли предприятия.

В заключении мы можем сделать следующие выводы. Наиболее эффективной конкурентной стратегией для предприятий АПК является конкурентная стратегия лидера, которая позволит предприятию сохранить свои позиции в условиях роста платёжеспособного спроса, на фоне сохраняющегося достаточно низкого уровня развития конкуренции на отечественном рынке сельскохозяйственной продукции. Кроме того, мы можем выделить следующие моменты, которые должны учитываться в процессе разработки конкурентной стратегии.

1. Процесс разработки конкурентной стратегии предприятия АПК должен базироваться на всесторонне проработанной концепции развития всего предприятия в целом. Обязательно должны приниматься во внимание



временные факторы, опыт разработки и реализации конкурентных стратегий в прошлом и т.п.

2. Процесс разработки конкурентной стратегии предприятия напрямую зависит от направлений деятельности предприятия и особенностями их взаимодействия. Данное же взаимодействие направлений деятельности предприятия создаётся и изменяется в зависимости от конкурентных преимуществ предприятия агропромышленного комплекса.

3. Разработанная конкурентная стратегия определяет направление развития предприятия на достаточно длительную перспективу, в рамках которой направления деятельности предприятия объединяются в своеобразную цепочку ценностей относительно ключевых конкурентов.

4. Разработка той или иной конкурентной стратегии связана с определённым риском, который возникает по причине недооценённых возможностей основных конкурентов или своего экономического потенциала. Риск может быть так же обусловлен изменениями в технологии производства или переработки продукции, изменением в правовом регулировании хозяйственной деятельности предприятий и т.п.

Данный комплекс управления в разработке и реализации конкурентных стратегий позволит предприятиям АПК определять свою основную миссию в полном соответствии с текущими рыночными условиями, а разработанные конкурентные стратегии будут адекватны самой миссии предприятия. Предприятие АПК сможет выполнить эту задачу только в том случае, если оно обеспечит устойчивое соответствие между собственными ресурсами и поставленными стратегическими целями. Более того, должны быть объективно учитываться факторы внешней маркетинговой среды и специфика их влияния на деятельность самого предприятия.

Таким образом, можно отметить, что процесс разработки конкурентных стратегий предприятий АПК представляет собой на сегодняшний день достаточно сложный алгоритм, который включает ряд действий, направленный не только на всестороннее и объективное исследование самого предприятия непосредственно, но глубокое изучение того рынка, на котором данное предприятия осуществляет свою хозяйственно-экономическую деятельность. Только тщательное выполнение каждого отдельного этапа алгоритма разработки конкурентной стратегии может позволить предприятию АПК разработать конкурентную стратегию, которая будет эффективной, т.е. которая обеспечит предприятию повышение его конкурентоспособности на стратегическом уровне.

#### **Список источников**

1. Аверков, А.М. Методика разработки конкурентной стратегии предприятия малого бизнеса [текст] / А.М. Аверков // Вестник Академии. – 2010. – № 3.

2. Аминов, Э.Ф. Этапы разработки и реализации конкурентных стратегий [текст] / Э.Ф. Аминов // Практический маркетинг. – 2006. – № 6.

3. Бакиева, А.М. Научно-методические аспекты формирования

конкурентных стратегий агропромышленных предприятий [текст] / А.М. Бакиева, В.А. Ковшов // Аграрный вестник Урала. – 2010. – № 3.

4. Дубинина, Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия [текст] / Н.А. Дубинина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 2.

5. Торгунаков, Е.А. Разработка стратегии управления конкурентоспособностью предпринимательской структуры [текст] / Е.А. Торгунаков, Т.А. Сорвина // Экономика и управление. – 2008. – № 2.

---

# **ESSENTIAL APPROACHING OF COMPETITIVE STRATEGIES WORKING AGRO INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES**

---

**Goncharov Anton Aleksandrovich,**

Postgraduate student of the Chair of Marketing of Orel State Institute of Economy and Trade; goncharov-anthon@yandex.ru

**Lygina Nina Ivanovna,**

Dr. Sc. of Economy, Professor, Rector of Orel State Institute of Economy and Trade; ogiet@ogiet.ru

In the article the questions of competitive strategies working to native agro industrial complex enterprises on modern point of view are considered. Author discloses main approaches to forming competitive strategies characteristic and showed advantages each of its. Is showed competitive strategies working methods for agro industrial complex enterprises with detailed characteristic each individual stage.

**Keywords:** agro industrial complex (AIC), rural economy, approach, competitive strategy.