

**АСРИЯНЦ КАРИНЕ ГЕННАДЬЕВНА**

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Государственного и муниципального управления» ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет», e-mail: divikas@mail.ru

**АЛИЕВ МАГОМЕД МАГАРАМОВИЧ**

магистр направления «Государственного и муниципального управления» ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет», e-mail: xpressmusic.xm@mail.ru

**РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ АПК**

**Аннотация. Цель работы.** Цель настоящей работы является исследование особенностей формирования конкурентной стратегии на предприятиях перерабатывающей промышленности АПК. **Метод или методология проведения работы.** Основой исследования являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных учёных, раскрывающие механизм стратегического управления на уровне хозяйствующего субъекта, результаты исследований в области менеджмента, стратегического менеджмента, корпоративной стратегии, маркетинга. **Результаты.** Несмотря на то что вопросы формирования стратегии достаточно подробно освещены в экономической литературе, тем не менее по многим аспектам проблема продолжает оставаться недостаточно изученной. Современные условия хозяйствования таковы, что ни одному предприятию не под силу достижение превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам, обеспечивающим его продвижение на рынке. Поэтому необходимо выбирать приоритеты и выработать стратегию, которые больше всего соответствуют тенденциям развития рыночной ситуации и оптимальным способом используют сильные стороны деятельности предприятия. **Область применения результатов.** Результаты проведённого исследования могут быть использованы в процессе разработки конкретных предложений, связанных с научным обоснованием формирования и реализации системы стратегического управления на предприятиях АПК. **Выводы.** Делается вывод, что в связи со специфическими особенностями аграрного производства особенно актуальной проблема разработки стратегии становится для предприятий агропромышленного комплекса. Для того чтобы достичь эффективного функционирования, предприятия-субъекты агропромышленного комплекса должны научиться предвидению изменений во внешней среде, управлению внутренними контролируруемыми факторами, учету воздействия неконтролируемых факторов, активному влиянию на будущее состояние. Вопросы, связанные с разработкой и реализацией на предприятиях АПК стратегии, которая учитывает производственный потенциал предприятия и потребности регионального рынка, приобретают здесь первостепенное значение.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, предприятие АПК, стратегическое планирование, конкуренция, конкурентные преимущества.

---

**ASRIYANTS KARINE GENNADIEVNA**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of "State and Municipal Management" of FSEBI of HE "Dagestan State University", e-mail: divikas@mail.ru

**ALIEV MAGOMED MAGARAMOVICH**

Master of the School of "State and Municipal Management" of FSEBI of HE "Dagestan State University", e-mail: xpressmusic.xm@mail.ru

**DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE STRATEGY OF ENTERPRISES  
OF THE PROCESSING INDUSTRY OF THE AIC**

**Abstract. The goal of the study.** The goal of the present study is research of the typical features of the formation of a competitive strategy at the enterprises of the processing industry of the AIC. **The method or methodology of performing the study.** The basis of the study is funda-

mental research of domestic and foreign scientists that bring to light the mechanism of strategic management at the level of an economic subject, the results of studies in the area of management, strategic management, corporate strategy, marketing. **The results.** Despite the fact that the issues of forming a strategy are disclosed in the economic literature in detail, still in many aspects the problem has been still quite insufficiently studied. The modern condition of economy are such that no one enterprise is able to achieve superiority over competitors on all commercial characteristics of a product and means that provide for its advancement in the market. Therefore it is necessary to choose the priorities, and develop a strategy that most of all correspond to the tendencies of development of the market situation and optimally use the strengths of activity of an enterprise. **The area of application of the results.** The results of the study performed may be used in the process of development of specific suggestions related to a scientific substantiation of formation and implementation of the system of strategic management at the enterprises of the AIC. **The conclusions.** A conclusion is made that in connection with specific typical features of the agrarian production, the problem of the development of a strategy is becoming the most relevant for enterprises of the agro-industrial complex. In order to achieve effective functioning, enterprises-entities of the agro-industrial complex have to learn to predict changes in the external environment, management of internally controlled factors, taking into account the impact of the non-controlled factors, active impact on the future state. The issues related to the development and implementation of the strategy at the enterprises of the AIC that takes into account the industrial potential of an enterprise, and the needs of the regional market obtain the most important meaning here.

**Keywords:** strategic management, an enterprise of the AIC, strategic planning, competition, competitive advantages.

**Введение.** Перерабатывающая промышленность АПК является стимулятором хозяйственной динамики в сфере сельскохозяйственного производства. С одной стороны, предприятиями перерабатывающей промышленности агропромышленного комплекса, связанными с конечным и промежуточным потребителем, проводится аккумулярование его финансовых и инновационных ресурсов в виде денежных доходов населения, средств предприятий и организаций, которые осуществляют оптовую и розничную торговлю готовой продукцией, а, с другой стороны, закупают и перерабатывают продукцию, произведенную на предприятиях сельского хозяйства. Результатом таких операций является не только аккумулярование средств конечных и промежуточных потребителей в сфере перерабатывающей промышленности, но в значительной степени и освобождение предприятия, производящего сельхозпродукцию от затрат на хранение, переработку и сбыт продукции. При оценке эффективности функционирования отрасли необходимо исходить из такого концептуального понимания роли и места перерабатывающей промышленности и его субъектов [2, 3, 5, 14, 15].

Для оценки эффективности деятельности предприятий перерабатывающей промышленности существует целый ряд показателей. Эффективность деятельности предприятий оценивается, например, объемом произведенной продукции и его удельным весом в валовом региональном продукте национального хозяйства, объемом доходов, поступающих от предприятий отрасли в равноуровневые бюджеты, численностью населения, занятого на предприятиях (их удельный вес в общей численности занятого в экономике населения), объемом основных фондов и т. д. В этом аспекте одним из важнейших критериев эффективности развития перерабатывающей промышленности является степень освоения сырья (степень переработки местного сырья и материалов). Исходя из данного критерия формируется система показателей, среди которых основным является соотношение производимой сельскохозяйственной продукции к продукции, произведенной перерабатывающей отраслью. При этом это соотношение берётся не в целом, а в разрезе товарных групп — мясо, молоко, овощи, фрукты, ягоды и т. д. [4, 6, 7, 13, 13].

Специфика развития предприятий агропромышленного комплекса связана не только с институциональными условиями, но также и с региональными различиями, к которым относятся степень развитости конкурентного рынка, его стабильности, степень склонности к риску, зависящие от общего уровня социально-экономического развития региона.

Вопросы формирования стратегии достаточно подробно освещены в экономической литературе, тем не менее по многим аспектам проблема продолжает оставаться недостаточно изученной. Так, например, недостаточно исследованы функции стратегий в становлении предприятий и фирм и их хозяйственные и финансовые результаты, не в полной мере раскрыта сущность стратегии и процесса её формирования, слабо освещены вопросы, связанные с жизненным циклом стратегии, не использован синергический подход в разработке стратегии и т. п.

**Методы исследования.** Современная экономическая наука знает два вида стратегий, соответствующих целевым установкам — портфельные и конкурентные. Их целесообразнее рассматривать в единстве и взаимодействии. Для портфельных стратегий присуще рассмотрение деятельности предприятия в целом, для конкурентных — преимущества в каждой отрасли её деятельности, что обеспечивает основу дальнейшего комплексного использования полученных конкурентных преимуществ в рамках конкурентных стратегий.

И. Ансофф выделяет четыре характеристики, соответствующие любой портфельной стратегии и состоящие из: [1]: вектора роста, определяющего масштаб и направление будущей сферы деятельности предприятия<sup>1</sup>; конкурентного преимущества, к которому предприятие будет стремиться в соответствующих областях деятельности<sup>2</sup>; синергизма, возникающего между различными областями деятельности предприятия<sup>3</sup>; стратегической гибкости вида деятельности<sup>4</sup>.

В целом, основная цель портфельной стратегии заключается в выборе тех подразделений, в деятельность которых должны быть направлены инвестиции. Если рассматривать глобальные компании, то их основная цель — направление портфельных стратегий на распределение ресурсов между подразделениями, используя портфельный анализ, диверсификацию производства, преследующую цель снизить хозяйственный риск и получить эффект синергии, изменение организационной структуры корпорации, выработку единой ориентации подразделений.

Портфельные стратегии дополняются конкурентными по части определения подходов, с помощью которых предприятие обязано действовать в каждой из областей своей деятельности. По методам реализации конкурентной стратегии все компании разные. Стратегия конкуренции представляет собой некий стержень, на который поэтапно нанизываются принимаемые решения и действия предприятия стратегического характера.

Такие решения состоят: в анализе конкуренции в отрасли; в определении цели; разработке и реализации конкурентной стратегии; в удержании конкурентного преимущества.

Очевидна взаимозависимость и взаимодополняемость всех вышперечисленных действий компании. К примеру, то, насколько результативно каждое стратегическое решение во многом определяет информативный анализ отрасли. Разработка и реализация конкурентной стратегии невозможна без четкой постановки цели компании.

Удержание позиций на рынке тесно связано с количеством конкурентных преимуществ, которые получены в результате разработанной и внедрённой стратегии конкуренции. Для того чтобы формировать конкурентную стратегию, предприятия обязаны иметь тщательный стратегический анализ ресурсного потенциала, который включает в себя набор инструментов, разработанных в концепции маркетинга (структурный анализ отрасли, оценка позиции на рынке и пр.) [8, 9, 10, 11, 16]. Если задачей стратегического менеджмента является обеспечение целе-

<sup>1</sup> Для предприятия, действующего на рынке внутри какой-либо страны, который ограничен количеством потребителей и покупательной способностью, при освоении международных (глобальных) рынков масштаб сферы деятельности возрастает. Расширение сбыта является главным мотивом участия фирм в международном бизнесе. Многие крупнейшие фирмы получают свыше половины своих доходов с продаж, производимых за рубежом

<sup>2</sup> Под влиянием глобальной конкуренции предприятия, оперировавшие только на национальных рынках и конкурировавшие с национальными конкурентами, в новых условиях сталкиваются с растущей конкуренцией иностранных предприятий. Если они неадекватно отреагируют на глобальную конкуренцию, их деятельность может закончиться катастрофой.

<sup>3</sup> Когда синергия возникает между различными областями деятельности предприятия, результат является большей величиной, чем простая сумма составляющих частей.

<sup>4</sup> Примером может служить стратегия диверсификации. Обычно глобальные компании предпочитают не допускать больших колебаний в уровне своих продаж и прибылей и с этой целью тщательно подыскивают подходящие зарубежные рынки для сбыта и закупок. Другие предприятия пользуются тем, что экономические циклы в различных странах мира не совпадают. Таким образом, когда в одной стране, вступившей в период спада, уровень продаж снижается, он повышается в другой, которая находится на стадии экономического подъема. В конечном итоге, найдя рынок для сбыта или приобретения единообразного товара или его компонента в разных странах, фирма может снизить ущерб от колебаний или дефицита в какой-либо конкретной стране.

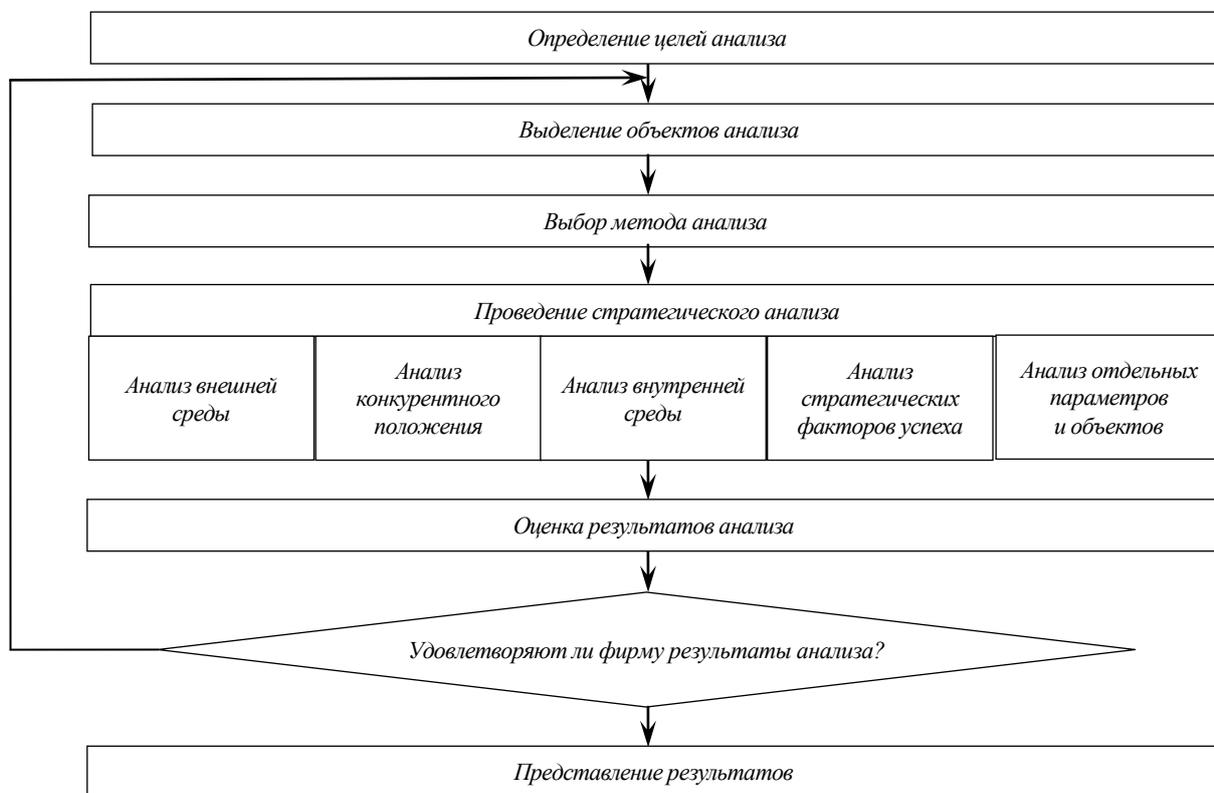
вых рамок, объединяющих деятельность организаций, то эффективный маркетинг нацелен на обеспечение внешне ориентированного проникновения, которое реализует эту стратегию. При этом возникает необходимость изучения внешних факторов, влияющих или имеющих возможность влиять на поведение предприятия и её продукции на рынке, на её взаимодействие с партнерами и конкурентами. Такой анализ можно характеризовать как «стратегически-ориентированное маркетинговое исследование».

На данном этапе развития отечественные предприятия имеют ряд проблем, которые связаны со сбором информации, проведением стратегического анализа. К этим проблемам можно отнести отсутствие концепции стратегического анализа и научно-обоснованной системы стратегической информации, методики анализа, которые учитывают условия, в которых функционирует предприятие, методы стратегического анализа, которые им используются.

С помощью результатов проведённых исследований, связанных с стратегическим анализом, была составлена блок-схема алгоритма его проведения и выделены следующие этапы анализа (рис.).

Стратегические цели во многом определяют конкурентоспособность, поэтому важно, как оценивает сама фирма достигнутые результаты. Существуют две группы показателей, которые отражают долговременные цели. К первой группе относятся показатели, характеризующие степень удовлетворения потребителей продукцией предприятия, — её долю на рынке, объёмы продаж, их динамику. Ко второй группе относятся такие показатели, как уровень эффективности труда и прирост добавленной стоимости. Учитывая намеченные цели, конкурентоспособность товаропроизводителя определяется как относительная характеристика, отражающая различия процесса развития предприятий-конкурентов, которые сравниваются между собой по таким показателям, как степень удовлетворения товарами или услугами конкретной потребности и эффективность производства.

Три фактора определяют способность фирмы удерживать конкурентное преимущество. К ним относятся: качество источника конкурентного преимущества; количество источников конкурентного преимущества, которые имеются у компании; непрерывная модернизация производства.



**Рис.** Блок-схема алгоритма проведения стратегического анализа на предприятии перерабатывающей промышленности АПК

Основной методологический подход, с помощью которого можно осуществить анализ отрасли для разработки базовых конкурентных стратегий, — это предложенный М. Портером метод отраслевого структурного анализа. Портер считает, что анализ влияния на рентабельность отрасли нужно проводить с помощью пяти различных конкурентных сил, состоящих из: соперничества конкурентов между собой; угрозы появления новых конкурентов; силы конкуренции товаров или услуг-заменителей; способности поставщиков торговаться; способности покупателей диктовать свои условия.

Соперничество конкурентов между собой. Наиболее серьезной из пяти существующих сил конкуренции считается борьба между функционирующими на рынке конкурентами. Конкуренция на рынке является естественной реакцией фирм на появляющиеся в отрасли новые конкурентные преимущества<sup>5</sup>.

Компании, которые конкурируют на мировом рынке, принято разделять на стратегические группы, складывающиеся по принципу схожести конкурентных стратегий и позиций на рынке. К новейшим и наилучшим методам определения конкурентной позиции соперничающих компаний относится метод составления карты стратегических групп. Предприятия одной стратегической группы схожи между собой по следующим признакам: сравнимой номенклатурой продукции, одинаковыми каналами распределения товаров, схожей степенью вертикальной интеграции, аналогичными услугами и технической помощью, представляемыми покупателям, практически одинаковым качеством продукции и уровнем цен на неё<sup>6</sup>.

Под угрозой появления новых конкурентов общий потенциал прибыльности в отрасли снижается. Вновь появляющиеся новые фирмы-конкуренты, вносящие в отрасль новые производственные мощности и стремящиеся завоевать свою долю рынка, способствуют увеличению предложения товаров, тем самым оказывая давление на цены. Уровень входного барьера в отрасль определяет вероятность появления новых конкурентов<sup>7</sup>.

Сила конкуренции товаров-заменителей. Предприятия разных отраслей часто сталкиваются в конкурентной борьбе за рынок, поскольку товары, выпускаемые ими, часто являются взаимозаменяемыми<sup>8</sup>.

Поставщики имеют разную способность торговаться — от значительной до слабой. Она определяется количеством и качеством существующих на рынке ресурсов и важностью поставляемого ими товара. На рынках, предлагающих стандартную продукцию, которой свободно торгуют множество поставщиков с равными возможностями, рыночная сила, которой располагают поставщики, минимальна или отсутствует. В таких случаях заказчики легко добиваются разнообразия источников поставок, делая при этом выбор в пользу поставщиков с наиболее выгодными условиями сделки. Степень влияния поставщиков во многом определяется существующим на исследуемом рынке предложением товаров-заменителей. Поставщик не имеет возможности диктовать свои условия на рынке в случае, когда предлагаемые им ресурсы затребованы только одной отраслью. И в таких случаях поставщиками прилагаются всевоз-

<sup>5</sup> Конкурентное преимущество обеспечивается посредством внедрения фирмой новой конкурентной стратегии, при успешной реализации которой повышается уровень эффективности её работы. В результате конкуренты вынуждены корректировать свою стратегию или создавать её заново. Причём успешно адаптированная к изменившейся рыночной ситуации конкурентная стратегия может впоследствии сформировать новое конкурентное преимущество. Реализация сильной конкурентной стратегии одной фирмой усиливает конкурентное давление, испытываемое другими предприятиями.

<sup>6</sup> С увеличением количества стратегических групп в отрасли повышается степень конкурентной борьбы, так как предприятия вынуждены конкурировать как внутри своей стратегической группы, так и с компаниями, входящими в другие группы, нацеленными на взаимно перекрывающиеся сегменты рынка. Если же стратегических групп немного и границы между их секторами рынка очерчены, то предприятия из разных стратегических групп могут практически не составлять конкуренции друг другу.

<sup>7</sup> Барьеры входа существуют тогда, когда конкурентные возможности новичка не сулят ему создания конкурентных преимуществ перед предприятиями, уже обосновавшимися на рынке. К таким факторам относятся, в частности, масштаб производства, высокотехнологичность производства, лояльность покупателей, государственные ограничения.

<sup>8</sup> Производители очков конкурируют с изготовителями контактных линз, сахарная промышленность конкурирует с компаниями, предлагающими заменитель сахара, производители пластиковых контейнеров находятся в жесткой конкуренции с изготовителями стеклянной тары, бумажного картона, жестяных и алюминиевых банок. Компании по выпуску газированных прохладительных напитков конкурируют с продавцами натуральных фруктовых соков и т. д. Наличие товаров-заменителей ограничивает цену, которую могут запросить предприятия, конкурирующие в этой отрасли. Более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят спрос на продукцию данной отрасли.

можные усилия, чтобы удержать своих покупателей, для чего в частности устанавливают низкие цены на свой товар и повышают его качество<sup>9</sup>.

Соответствие поставляемого товара или ресурса требованиям покупателя определяют их конкурентоспособность на рынке. При приобретении низкокачественных комплектующих изделий и материалов предприятие-изготовитель конечной продукции подвергается повышенному риску столкновения с ростом расходов на выполнение гарантийных обязательств и серьезного подрыва своей репутации, а значит, и конкурентного положения на рынке.

Способность покупателей диктовать свои условия. Сильной или слабой бывает и конкурентная сила покупателей. Покупатели, обладающие существенной конкурентной силой, получают возможность навязывать продавцам свои цены и условия сделки<sup>10</sup>.

За последние десять лет, в условиях обострившейся глобальной конкуренции, поставщики сталкиваются с необходимостью создать товар не по одной группе потребительских характеристик (качеству, удобству, цене и т. д.), а по нескольким группам, которые бы связывали, помимо требований к потребительским качествам товара, ещё и сервис, дизайн и послепродажное обслуживание.

Совокупное воздействие вышерассмотренных пяти сил определяет интенсивность рыночной конкуренции и, в конечном итоге, размер получаемой предприятиями прибыли. Чем сильнее эффект от воздействия этих пяти сил конкуренции, тем меньше прибыль. Пятью конкурентными силами определяется прибыльность отрасли. Это объясняется тем, что они оказывают влияние на цены, устанавливаемые предприятием, на расходы, которые несёт предприятие, и на размеры капиталовложений, которые необходимы для конкуренции в этой отрасли.

Модель пяти сил конкуренции позволяет сделать анализ следующих основных экономических характеристик отрасли:

- размеров рынка: годового дохода, валового объёма производства, темпов роста продаж;
- стадий жизненного цикла представленных на рынке товаров: внедрения, зрелости, насыщения, спада;
- числа конкурентов в отрасли: количества компаний, которые выпускают аналогичную продукцию (товары-заменители и заменители)<sup>11</sup>;
- уровня входного барьера в отрасль;
- уровня инноваций в отрасли: частоты возникновения на рынке аналогичных товаров, степени изменения технологий;
- возможностей сокращения издержек: на масштабе производства, на поставщиках, на кризисном опыте, на загруженности производственных мощностей, на прибыльности отрасли;
- эластичности спроса.

Следовательно, основной вывод из структурного анализа отрасли, который делает М. Портер состоит в том, что отрасль с высокой интенсивностью конкуренции признается непривлекательной, а потенциальная прибыльность отдельной предприятия (в отличие от отрасли) является функцией аргументов, включающих:

- потенциальную прибыльность отрасли, на которую влияют пять факторов, рассмотренных выше;
- потенциальную прибыльность стратегической группы (в рамках отрасли) в которой находится предприятие;
- положение предприятия внутри стратегической группы, так как предприятием создается

<sup>9</sup> Поставщики представляют значительную конкурентную силу лишь тогда, когда они способны диктовать цену на свои ресурсы и влиять на благосостояние отрасли, предлагая продукцию исключительной надежности и качества. В ситуации, когда компания сформировала тесные рабочие отношения со своими основными поставщиками, она может получить значительные выгоды в виде комплектующих изделий лучшего качества или поставок по системе «точно в срок», что позволяет снизить складские расходы. Сила поставщиков увеличивается в ситуации, когда предприятиям отрасли дешевле покупать комплектующие, чем производить их самостоятельно, поскольку это сопряжено с большими расходами на инвестиции в оборудование и организацию собственного производства. Так, производители газонокосилок, снегоуборочных машин, роторных культиваторов считают, что дешевле приобрести небольшие двигатели у других производителей, чем назначать производство собственных.

<sup>10</sup> Значительной рыночной силой покупатели обладают в ситуации, когда они приобретают большую долю продукции отрасли или предприятия. В этом случае крупные покупатели зачастую успешно используют объем приобретаемой продукции для получения скидок и других уступок. Покупатели обладают конкурентной силой и в ситуации, когда они без существенных издержек могут перейти на товар-заменитель. Это позволяет им расширить свободу своих действий на переговорах с производителями.

<sup>11</sup> Доля каждой компании на рынке и суммарная доля всех конкурентов

преимущество, для того чтобы владеть более высоким уровнем прибыли<sup>12</sup>.

Как считает, швейцарский ученый Т. Йеннер, такой подход позволяет легче определяться при принятии решения, касающегося выбора рынка или отрасли [12]. В то же время предложенную бостонской консалтинговой фирмой БКГ модель конкурентных преимуществ можно рассматривать как альтернативную модель отраслевого анализа и разработки на этой основе конкурентных стратегий.

Согласно предлагаемой компанией БКГ матрицы конкурентных преимуществ, успешная деятельность предприятия в большой степени зависит от реализуемой стратегии. Это её отличает от рассмотренных ранее подходов, учитывающих в основном влияние конкурентных условий в отрасли, но не позволяющих оценивать перспективу различных стратегий предприятия.

Модель конкурентных преимуществ состоит в своей основе из стратегического треугольника, состоящего из самого предприятия, конкурентов и клиентов, который можно рассматривать как исходную базу для идентификации преимуществ. Одновременно с этим особо важным представляется трансформация внутрифирменных ресурсов и способностей в превосходство, которое воспринимается клиентурой, поскольку проявление конкуренции между предприятиями наиболее явно можно наблюдать не на рынках факторов производства, а на рынках сбыта, когда идет борьба за клиента.

Разработка матрицы осуществляется на основе двух показателей — количестве способов достижения преимуществ и размере преимущества, которое может быть получено в конкурентной борьбе. Если иметь ввиду разные условия успеха, то можно выделить четыре типа отраслей: «фрагментарные отрасли», «бесперспективные отрасли», «специализированные отрасли», «емкие отрасли».

Фрагментарные отрасли. Для данной группы отраслей характерно наличие множества разных возможностей, позволяющих добиться конкурентных преимуществ, но среди них нет ни одного, о котором можно сказать, что оно важнейшее. Имеющиеся преимущества можно объяснить разнообразием запросов клиентов, а то, что возможности их использования ограничены, объясняется двумя причинами — либо незначительностью различий в требованиях, потребностях к свойству предлагаемого товара, либо отсутствием у поставщика способности постоянно дифференцировать предлагаемую продукцию. Отрасли, которые входят в сферу услуг, как правило, являются фрагментарными. Обычно инвестиционной целью предприятий здесь является удержание рыночного положения.

Специализированные отрасли. В отраслях, в которых у предприятий имеются многочисленные возможности для достижения обширных конкурентных преимуществ, наряду с дифференцированным спросом, как правило, в порядке противовеса, существует отличающееся большим разнообразием предложение. Другими словами, имеет место профилирование поставщиков товаров по разным параметрам преимущества. Величина достижимых преимуществ относительно надежно защищает превосходство в конкуренции<sup>13</sup>.

Бесперспективные отрасли. При ситуации, когда в какой-либо отрасли имеются возможности для реализации лишь немногих преимуществ, к тому же имеющих небольшую величину, решающее значение приобретают или несколько, или один аспект. Это учитывается поставщиками, и поэтому товар или услуга предлагаются с ориентировкой на этот специфический параметр. Потому и потребитель воспринимает предложение более или менее одинаково. Чрезвычайно затруднительно в таких случаях провести дифференциацию по отношению к конкурентам<sup>14</sup>.

Ёмкие отрасли. Для предприятий этой отрасли характерно наличие потенциала для достижения большого преимущества при отсутствии большого выбора путей для этого. Поэтому рынок в таких отраслях расчленен между немногими крупными поставщиками<sup>15</sup>.

Рыночная стратегия находится, скорее, под влиянием количества достижимых преиму-

<sup>12</sup> Поэтому низкая прибыльность отрасли не означает, что отдельное предприятие в отрасли не может быть высоко прибыльным.

<sup>13</sup> Данная ситуация характерна, например, для таких отраслей, как программное обеспечение, часовая и косметическая отрасли.

<sup>14</sup> Примером здесь могут служить сталеплавильная и шинная промышленность, бумажная отрасль.

<sup>15</sup> Типичным примером емких отраслей можно назвать фармацевтическую и полупроводниковую промышленность.

цеств. В тех отраслях, в которых клиент ориентирован не только на одно преимущество, конкуренция между предприятиями происходит, как правило, на базе этого параметра.

Факторы стратегии дифференциации дестабилизируют высокие издержки, связанные с созданием имиджа изделия, вызывающие значительное его удорожание, а также существование возможностей копирования конкурентами характеристик аналогичных товаров.

Для того чтобы осуществить стратегию дифференциации, требуются персонал с высоким уровнем подготовки, способность компании к проведению собственных НИОКР, мощная служба маркетинга и широкая розничная или мелкооптовая сбытовая сеть.

Создание конкурентного преимущества при стратегии дифференциации возможно на основе обладания уникальными качествами. Обладая знаниями и умениями, которые недоступны соперникам, предприятия могут использовать их как основу стратегии дифференциации. Важную роль при этом играют грамотное продвижение товара на рынок и реклама, ибо компания, ориентирующая стратегию дифференциации на создание даже незначительных дополнительных ценностей, при активной пропаганде может устанавливать более высокие цены, в отличие от компании, создающей реальные ценности для покупателя, но не рекламирующей их.

М. Портер считает, что при одновременном применении стратегий лидерства по издержкам и дифференциации происходит ослабление конкурентных позиции предприятия<sup>16</sup>.

В то же время практика свидетельствует о том, что иногда совмещение стратегий конкуренции в рамках одной фирмы может быть эффективным. Использование современных технологических концепций и методов организации производства предоставляют возможность осуществлять динамическое объединение различных стратегий в ходе проведения диверсификации, в рамках групповых технологий, гибких производственных систем, автономных рабочих групп. Правильная организация в итоге дает возможность мультиплицирования эффекта и получения дополнительной конкурентной выгоды. Для современной компании, функционирующей в условиях глобализации, свойственно иметь свод конкурентных стратегий, которые направлены на удовлетворение всего спектра потребительских услуг.

Для успешной деятельности предприятия на мировом рынке важно не только создание конкурентного преимущества, но и наличие способности его удерживать, вовремя его изменяя, ориентируясь на сложившуюся рыночную ситуацию. Мировая практика знает компании, прозванные «ранними пташками», которым удается на протяжении десятилетий удерживать лидерство благодаря быстрому реагированию на изменения структуры отрасли<sup>17</sup>.

Три фактора оказывают влияние на конкурентное преимущество предприятия и включают: качество источника конкурентного преимущества; количество имеющихся у компании источников конкурентного преимущества; непрерывную модернизацию производства.

Предприятие, которое достигло положительных результатов по трём вышеназванным факторам, способно легко удерживать созданное ею конкурентное преимущество независимо от внешних пяти сил конкуренции.

Источники конкурентного преимущества по степени удерживаемости принято делить на преимущества низкого и высокого уровня. Рабочая сила или сырьё являются источниками преимущества низкого ранга, поскольку данного преимущества легко могут добиться и конкуренты, скопировав эти преимущества, воспользовавшись другим источником рабочей силы или сырья, или сводя их на нет за счёт выпуска своей продукции, или добывая ресурсы там же, где и лидер<sup>18</sup>. Преимущество, полученное на основе использования фактора масштаба про-

<sup>16</sup> Например, испанские и британские судостроительные компании, пытавшиеся совместить стратегии сокращения издержек и дифференциации, потерпели неудачу. Их деятельность не привела к значительному снижению цен в сравнении с корейскими предприятиями, а базы для дифференциации, подобной той, которой располагают японские компании, они не сформировали. Они также не задействовали сегменты рынка, где можно было получить дополнительное конкурентное преимущество, как это сделали скандинавские предприятия на рынке ледоколов. Таким образом, конкурентное преимущество в данной отрасли ими не было достигнуто, и их нынешнее присутствие на рынке обеспечивается в основном за счёт государственных заказов.

<sup>17</sup> В химической промышленности к таким предприятиям относятся Баер, Басф, Сондоз, вышедшие в лидеры еще в начале века. Успех этих компаний заключается в том, что они, в отличие от своих конкурентов, быстрее реагируют на рыночные изменения, используя все необходимые источники конкурентного преимущества, укрепляя имидж предприятия и отношения с клиентами в то время, когда жёсткой конкуренции ещё нет. Это позволяет им выбирать каналы реализации продукции и получать самое выгодное размещение факторов производства.

<sup>18</sup> Так, в выпуске бытовой электротехники преимущество по цене рабочей силы, которым когда-то обладала Япония, давно отошло к Южной Корее и Гонконгу. В свою очередь, предприятиям этих стран уже угрожает ещё большая дешевизна рабочей силы со стороны Малайзии, Таиланда и Китая.

изводства, тоже можно отнести к источникам низкого ранга. Эффект, полученный таким образом, заканчивается при смене устаревших технологий и методов производства новыми.

Преимуществами более высокого ранга являются: наличие патентованной технологии, дифференциация, которая основана на уникальных товарах и услугах, репутация предприятия, которая построена на основе усиленной маркетинговой деятельности или тесные связи с клиентом, которые укрепляются по той причине, что замена поставщика невыгодна клиенту. Для вышеперечисленных преимуществ характерно то, что их можно долго удерживать<sup>19</sup>.

В отличие от преимуществ на основе дифференциации преимущества, основанные на уровне издержек, менее стойки, как правило. Так, при наличии у конкурента более дешёвой рабочей силы, обойти его можно за счёт значительно более высокой производительности труда, тогда как при дифференциации, для того чтобы обойти конкурента, необходимо обычно иметь предложение такого же набора товаров или же еще большего

Количество имеющихся у компании источников конкурентного преимущества. Если предприятие делает упор только на определённое одно преимущество, то конкуренты могут легко лишиться его этого преимущества или найти способ его обойти, сделав ставку на чем-нибудь другом. Те предприятия, которое являются лидерами много лет, стремятся иметь преимущества во всех звеньях цепочки ценности предприятия<sup>20</sup>.

Непрерывная модернизация производства. Постоянная модернизация производства и других видов деятельности — это самый важный фактор, с помощью которого можно удержать конкурентное преимущество. Если предприятие, после того, как добилось успеха, не обновляет преимущество, которое имеет, то рано или поздно конкуренты скопируют это преимущество. Предприятию должно приобретать новые преимущества, хотя бы с той же скоростью, с какой конкурентами может быть скопировано его прежние достижения.

Основной задачей предприятия является непрерывное улучшение имеющихся преимуществ, например, более эффективная эксплуатация производственных мощностей или организация более гибкого обслуживания клиентов. При такой работе конкурентам будет труднее обойти его, так как для этого им нужно будет улучшать собственные показатели, для чего у них может не оказаться достаточных ресурсов. Для удержания лидерства фирме, кроме того, нужно не просто модернизировать источники преимуществ, которые у них есть, но и увеличивать их за счёт перехода к преимуществам более высокого порядка, сохраняющимся на более длительный период деятельности<sup>21</sup>.

Фирма может сохранить преимущества, только извлекая пользу из тех тенденций, которые можно наблюдать в отрасли, и ни в коем случае не игнорируя их. Для защиты участков, уязвимых для конкурентов, компания должна вкладывать средства.

Для удержания конкурентного превосходства предприятия иногда отказываются от имеющихся преимуществ, чтобы получить новые, более значительные. Чаще всего предприятия сдержанно относятся к тому, чтобы изменить существующие преимущества, но каким бы трудным и противоречащим здравому смыслу ни был этот шаг, выиграет тот, кто этот шаг сделает первым среди конкурентов.

<sup>19</sup> Им присущи определенные особенности. Во-первых, для достижения преимуществ высокого ранга требуются большие навыки и способности — специализированный и более обученный персонал, соответствующее техническое оснащение и во многих случаях тесные связи с главными клиентами. Во-вторых, преимущества высокого порядка обычно возможны при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, в проведение НИОКР или маркетинг. Выполнение таких видов деятельности, как реклама, сбыт продукции, НИОКР создает фирме материальные и нематериальные ценности — репутацию предприятия, хорошие отношения с клиентами и базу специальных знаний, что, безусловно, осложняет задачу конкурирующим предприятием. Конкурентам придётся вкладывать столько же средств, если не больше, чтобы получить такие же преимущества или изобретать способы достижения их без таких крупных расходов.

<sup>20</sup> Так, японские малогабаритные копировальные аппараты имеют современные конструктивные особенности, повышающие удобство использования, они дешёвы благодаря высокой степени автоматизации, продаются через широкую дилерскую сеть, что обеспечивает более многочисленную клиентуру, чем традиционная прямая продажа. К тому же они имеют высокую надёжность, что снижает расходы на послепродажное обслуживание. Наличие у предприятия большого числа преимуществ перед конкурентами значительно осложняет последним задачу.

<sup>21</sup> Так, японские предприятия первоначально вышли на зарубежные рынки, предлагая недорогие машины малого класса и достаточно высокого качества, добиваясь успеха за счёт дешёвой рабочей силы. Но уже тогда, всё ещё сохраняя это преимущество, японские автостроители начали совершенствовать свою стратегию, начав активно вкладывать средства в строительство крупных заводов с современным оснащением и получать выгоду от эффекта масштаба, затем стали обновлять технологию, первыми внедрили систему «точно в срок» и ряд других методов повышения качества и эффективности.

Тот факт, что лишь немногие предприятия удерживают лидерство на рынке, объясняется тем, что любая успешно действующая компания с трудом идёт на изменение стратегии. Когда предприятие работает успешно, появляется чувство самоуспокоенности, конкурентная стратегия уже не мобилизует, поиск и анализ информации, способной изменить стратегию, отходит на второй план или прекращается совсем. Актуальность обновления старых преимуществ или получения новых становится очевидной для некоторых крупных предприятий только тогда, когда прежние уже улетучились. Это позволяет небольшим предприятиям, не обременённым прежними успехами и инвестициями, стать новаторами и новыми лидерами в отрасли или на данном сегменте рынка.

**Результаты.** Современные условия хозяйствования таковы, что ни одному предприятию не под силу достижение превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам, обеспечивающим его продвижение на рынке. Поэтому необходимо выбирать приоритеты и выработать стратегию, которые больше всего соответствуют тенденциям развития рыночной ситуации и оптимальным способом используют сильные стороны деятельности предприятия

**Выводы.** В связи со специфическими особенностями аграрного производства особенно актуальной проблема разработки стратегии становится для предприятий агропромышленного комплекса. Для того чтобы достичь эффективного функционирования предприятия-субъекты агропромышленного комплекса должны научиться предвидению изменений во внешней среде, управлению внутренними контролируемыми факторами, учету воздействия неконтролируемых факторов, активному влиянию на будущее состояние. Вопросы, связанные с разработкой и реализацией на предприятиях АПК стратегии, которая учитывает производственный потенциал предприятия и потребности регионального рынка, приобретают здесь первостепенное значение.

#### Литература

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. — СПб. : Питер, 1999.
2. Баляниц, К. М. Государственная поддержка АПК в России и членство в ВТО / К.М. Баляниц // Региональные проблемы преобразования экономики. 2012. № 3. С. 52–58.
3. Гасанов, М. А. Материально-техническая база как основа устойчивого развития агропроизводства в регионе / Гасанов М.А., Курбанов К.К. // Региональные проблемы преобразования экономики. 2013. № 2. С. 187–193.
4. Гасанов, М. А. Производственная инфраструктура и эффективность АПК региона / Гасанов М.А., Курбанов К.К., Омаров А.З. // Экономика сельского хозяйства России. 2009. № 6. С. 57–66.
5. Гасанова, А. Д. Государственное регулирование сельскохозяйственного производства : опыт зарубежных стран / Э.М. Эминова, А.Д. Гасанова // Апробация. 2015. № 2 (29). С. 47–55.
6. Гасанова, А. Д. Особенности стратегического планирования в АПК региона / А.Д. Гасанова, А.А. Баширова // Апробация. № 12. 2015. С. 156–162.
7. Гасанова, А. Д. Построение эффективной системы стратегического планирования в аграрном секторе экономики / А.Д. Гасанова, Э.М. Эминова // Апробация. 2014. № 12 (27). С. 27–30.
8. Дохолян, С. В. Инновационные подходы к повышению эффективности использования ресурсного потенциала агропромышленного комплекса / С.В. Дохолян, Ю.Д. Умавов // Проблемы развития АПК региона. 2011. Т. 8. № 4. С. 73–81.
9. Дохолян, С. В. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала аграрного сектора АПК с учетом этноэкономической составляющей региона / С.В. Дохолян, Ю.Д. Умавов // Финансовая экономика. 2012. № 6. С. 105–109.
10. Дохолян, С. В. Продовольственный рынок региона: теория и практика / С.В. Дохолян, П.С. Юнусова, Р.К. Ибаев, Ф.Р. Исхаков. — Махачкала : Изд-во ИСЭИ ДНЦ РАН, 2010.
11. Дохолян, С. В. Ресурсный потенциал аграрной сферы региона / С.В. Дохолян, Ю.Д. Умавов // Экономика и предпринимательство. 2012. № 1. С. 37–45.
12. Иеннер, Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 3.
13. Курбанов, К. К. Стратегическое управление производством на сельскохозяйственных предприятиях АПК региона / К.К. Курбанов, Р.К. Казалиев // Дагестанский науч. центр РАН; Ин-т социально-экономических исслед.; Российская акад. с.-х. наук; Дагестанский науч.-исследовательский ин-т сельского хоз-ва. — Махачкала, 2010.
14. Петросянц, В. З. Системная организация эффективной деятельности регионального АПК / Петросянц В.З., Курбанов К.К., Абдуллаева И.М. // Региональные проблемы преобразования экономики. 2007. № 1. С. 51–55.
15. Эминова, Э. М. Программно-целевой подход к стратегическому планированию АПК региона / Э.М. Эминова, А.Д. Гасанова // Региональные проблемы преобразования экономики. 2015. №11. С. 40–49.
16. Юнусова, П. С. Инновационное развитие АПК как инструмент мобилизации ресурсного потенциа-

ла / П.С. Юнусова // Региональные проблемы преобразования экономики. 2013. № 3 (37). С. 170–173.  
 17. Юнусова, П. С. О роли государства в рыночной экономике / П.С. Юнусова, Р.М. Магомедов // Вопросы структуризации экономики. 2003. № 3. С. 128–131.

**References:**

1. Now, Ansoff I. *New corporate strategy*. — SPb. : Peter, 1999.
2. Balents, K. M. *the State support of agribusiness in Russia and membership in the WTO* / K. M. Balent // *Regional problems of transformation of the economy*. 2012. No. 3. Pp. 52-58.
3. Hasanov, M. A. *the Material and technical base as the basis for sustainable development of agricultural production in the region* / Gasanov M. A., Kurbanov K. K. // *Regional problems of transformation of the economy*. 2013. No. 2. P. 187-193.
4. Hasanov, M. A. *Production infrastructure and the effectiveness of agribusiness in the region* / Gasanov M. A., Kurbanov K. K., Omarov Z. A. // *Economics of agriculture of Russia*. 2009. No. 6. P. 57-66.
5. Hasanov, A. D. *State regulation of agricultural production : the experience of foreign countries* / E. M. Eminova, A. D. Hasanov // *Testing*. 2015. No. 2 (29). P. 47-55.
6. Hasanov, A. D. *Peculiarities of strategic planning in agribusiness in the region* / A. D. Hasanov, A. A. Bashirova // *Testing*. No. 12. 2015. S. 156-162.
7. Hasanov, A. D. *building an effective system of strategic planning in the agricultural sector* / A. D. Hasanov, E. M. Eminova // *Testing*. 2014. No. 12 (27). S. 27-30.
8. Dokholyan, S. V. *Innovative approaches to increase of efficiency of use of resource potential of agro-industrial complex* / S. V. Dokholyan, Y. D. Umavov // *problems of development of agribusiness in the region*. 2011. Vol. 8. No. 4. P. 73-81.
9. Dokholyan, S. V. *improving the efficiency of use of resource potential of agrarian sector of AIC given to economically component of the region* / S. V. Dokholyan, Y. D. Umavov // *Financial economy*. 2012. No. 6. S. 105-109.
10. Dokholyan, S. V. *the Food market of the region: theory and practice* / S. V. Dokholyan, P. S. Yunusova, R. K. Ibayev, F. R. Iskhakov. — Makhachkala : Publishing house of ISEI dnts ran, 2010.
11. Dokholyan, S. V. *Resource potential of the agrarian sphere of the region* / S. V. Dokholyan, Y. D. Umavov // *Economics and entrepreneurship*. 2012. No. 1. S. 37-45.
12. Jenner, T. *Industry structure, market strategy and the success of the enterprise* // *problems of the theory and practice of management*. 2000. No. 3.
13. Kurbanov, K. K. *Strategic management of production in agricultural enterprises and agribusiness in the region* / by K. K. Kurbanov, R. K. Cazalieu // *Dagestan scientific. center of RAS, Institute of socio-economic research.; Russian Acad. of agricultural Sciences; Dagestan scientific.-research Institute of agricultural households Islands*. — Makhachkala, 2010.
14. Petrosyants V. Z. *System performance management of regional agriculture* / Petrosyants V. Z., Kurbanov K. K., Abdullayev I. M. // *Regional problems of transformation of the economy*. 2007. No. 1. S. 51-55.
15. Eminova, E. M. *targeted approach to strategic planning and agribusiness in the region* / E. M. Eminova, A. D. Hasanov // *Regional problems of transformation of the economy*. 2015. No. 11. P. 40-49.
16. Yunusov, S. P. *Innovative development of agriculture as a tool of mobilization of resource potential* / P. S. Yunusova // *Regional problems of transformation of the economy*. 2013. No. 3 (37). P. 170-173.
17. Yunusov, P. S. *the role of the state in a market economy* / P. S. Yunusov, R. M. Magomedov // *Issues of economy structuring*. 2003. No. 3. S. 128-131.