

Стратегический анализ отраслевых конкурентных позиций организаций сельскохозяйственного производства

А.М. Киреева – Каримова,

канд. экон. наук, доцент кафедры экономика производства, Казанский федеральный университет (e-mail: kireeva-karimova@mail.ru)

М.А. Пугачева,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономика производства, Казанский федеральный университет (e-mail: marusechka009@mail.ru)

Д.Р. Садыкова,

2 курс, магистратура, направление 38.04.01 «Экономика», Казанский федеральный университет (e-mail: dilyarka99_99@mail.ru)

Аннотация. В статье рассматриваются направления повышения конкурентоспособности и устойчивого развития организаций сельскохозяйственного производства. Исследованы подходы к анализу отраслей и конкурентов, при учете влияния конкурентных стратегий с позиций дифференциации, минимизации издержек, продуктовой и рыночной новизны на эффективность стратегии устойчивого роста производства, а также инструменты выбора конкурентной позиции организации. Проведен стратегический анализ отраслевых конкурентных позиций организаций сельскохозяйственного производства Республики Татарстан при использовании инструментов ситуационного и конкурентного позиционирования и даны рекомендации по повышению эффективности развития сельскохозяйственного производителя.

Abstract. The article discusses the ways of increasing the competitiveness and sustainable development of agricultural production organizations. Approaches to the analysis of industries and competitors are studied, taking into account the influence of competitive strategies from the standpoint of differentiation, cost minimization, product and market novelty on the effectiveness of a strategy for sustainable production growth, as well as tools for choosing a competitive position for an organization. A strategic analysis of sectoral competitive positions of agricultural production organizations of the Republic of Tatarstan was carried out using situational and competitive positioning tools and recommendations were given to improve the efficiency of development of an agricultural producer.

Ключевые слова: *стратегический анализ, устойчивое развитие, конкурентная стратегия, инструменты выбора конкурентной позиции.*

Keywords: *strategic analysis, sustainable development, competitive strategy, tools for choosing a competitive position.*

Для организаций, ориентированных на устойчивое развитие, необходимо иметь стратегию, обоснованную в агрессивных конкурентных условиях высокой неопределенности среды, которая определяет оптимальные решения и рациональное распределение ресурсов. Термин «устойчивое развитие» впервые получил широкую известность в 1980 год во Всемирной стратегии охраны природы, разработанной Международным союзом охраны природы в сотрудничестве с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН и ЮНЕСКО. Конкурентная стратегия с позиций ESG демонстрирует, как организация может формировать конкурентные преимущества и создавать лидерскую позицию на рынке, учитывая ответственное отношение к окружающей

среде, социальную ответственность, качество корпоративного управления.

Базовые основы формирования конкурентной стратегии предложены Майклом Портером в исследовании «Конкурентная стратегия: методы анализа отраслей и конкурентов» и срок лет спустя постулаты М. Портера остаются генерическими, основополагающими, как и прежде. [7]

Для определения конкурентной стратегии, по методологии Портера, необходимо:

- получить представление о деятельности конкурентов, о их продуктах и услугах, маркетинговых кампаниях, их клиентской базы;

- проанализировать, как конкуренты могут создавать ценность для своих клиентов с помощью продуктовых предложений;

- определить сильные и слабые стороны конкурентов, а также возможности и угрозы для организации. [2]

Результатом его исследования стало обоснование генерических конкурентных стратегий, которые используются для разработки жизненно важных операционных процедур и получения устойчивого конкурентного преимущества. Первая составляющая стратегического выбора по этой модели — конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товара. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. [4]

Вторая составляющая стратегического выбора — это сфера конкуренции, на которую ориентируется фирма в пределах своей отрасли. Одна из причин важности конкуренции состоит в том, что отрасли сегментированы. Почти в каждой отрасли есть четко определенные разновидности продукции, многочисленные каналы ее распространения сбыта и несколько типов покупателей. В основном выбор в этой составляющей таков: либо конкурировать по «широкому фронту», либо занять какой-нибудь узкий сектор рынка. Например, в автомобилестроении ведущие американские и японские фирмы выпускают

целую гамму машин разного класса, в то время как фирмы БМВ и «Даймлер-Бенц» (Германия) в первую очередь выпускают мощные, скоростные и дорогие машины высокого класса и спортивные машины, а корейские фирмы «Хендэ» и «Дэу» сосредоточились на машинах малого и сверхмалого класса. [4]

В основе концепции типовых стратегий лежит идея, что каждая стратегия основана на конкурентном преимуществе и что для того, чтобы добиться его, организация должна обосновать и выбрать свою стратегию. М. Портер считает, что позицию организации в отрасли определяет конкурентное преимущество. В конечном счете, они и обходят своих соперников, если имеют прочное конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество делится на два основных вида: 1) более низкие издержки и 2) дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем у конкурента. Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Рассмотрим модель конкурентных стратегии М. Портера, которая представлена на рисунке 1. С помощью этой модели мы сможем понять какие действия, которые предпринимает сельскохозяйственная организация, чтобы получить наибольший доход по сравнению с конкурентами.

Сфера конкуренции

Широкая	Узкая
Низкие издержки – ЗАО «Бирюли»	Дифференциация – ООО «Агрофирма»
Фокусирование на минимизацию издержек – ЗАО «Матюшино»	Фокусирование на продуктовой и рыночной дифференциации – ООО «Агро»

Рис.1. Модель конкурентных стратегии М. Портера на примере сельскохозяйственных предприятий Республики Татарстан

1. ЗАО «Бирюли» при низких издержках производит качественные шкурки в больших объемах, т.е. они занимаются выращиванием и переработкой зверей, и продажей меховых изделий.

2. В ООО «Агрофирма «Берсутский» также развита отрасль звероводства. Они выращивают больше разновидностей зверей, чем другие организации (например, лиса, писец, соболь, норка и т.д), у них продукция рассчитана на большой спрос покупателей, т.к. есть свои точки по продажам меховых изделий.

3. ЗАО «Матюшино» при наименьших затратах выращивает небольшое количество зверей. Это связано с тем, что ЗАО «Матюшино» не перерабатывает и не продает меховые изделия,

а продает определенным покупателям зверей, для шитья и продажи меховых изделий в дальнейшем.

4. В ООО «Агро» является преимуществом разведение небольшого количества импортных пушных зверей, таких как куница, шиншилла, соболь, при высоких затратах, для отдельных видов покупателей.

Матрица Игоря Ансоффа «Продукт-Рынок» обосновывает выбор возможных стратегий роста компании на рынке. Модель достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием. Рассмотрим предыдущие сельскохозяйственные организации на примере матрицы Ансоффа на рисунке 2.

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения ЗАО «Бирюли» ООО «Агро» ООО «Агрофирма «Берсутский»	Стратегия развития продукта ЗАО «Матюшино»
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рис. 2. Стратегия конкурентного роста на рынке по модели Ансоффа при позиционировании сельскохозяйственных организаций РТ

При выборе стратегии проникновения для ЗАО «Бирюли» рекомендуется обратить внимание на мероприятия оптимизации положения для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать направления развития по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

Стратегия развития продукта направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта в пределах географического региона, так и вне его. Однако выйти напрямую на новые географические рынки пока трудно, так как они уверенно заняты другими компаниями.

Преобразование в сельском хозяйстве необходимо для будущего благополучия устойчивого развития национальной экономики РФ, поддержки экономик развивающихся стран, по

концепции ESG и для глобального мира с более справедливым экономическим развитием [6]. Практические элементы преобразования, описанные в конкурентной стратегии, предлагают еще больше возможностей для ускорения преобразований в сельском хозяйстве. Конкурентная стратегия в данном случае является самым важным контролируемым фактором, ведущим к успешным результатам.

Осуществить комплексную оценку конкурентной стратегии сельскохозяйственного предприятия можно с помощью SWOT-анализа (ситуационный анализ), представленный в таблице 1, и моделей портфельного анализа: матрица БКГ, представленная на рисунке 3, матрица McKinsey, представленная на рисунке 4. Приведем результаты анализа отраслевых конкурентных позиций сельскохозяйственной организации ЗАО «Бирюли» теоретическими и эмпирическими методами научного исследования.

Таблица 1

SWOT-анализ

	<p>Возможности (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Отрасль обладает инвестиционной привлекательностью; -Внедрение высоких технологий (нанотехнологий) в производство; -Быстрые темпы роста рынка сельскохозяйственной отрасли; 	<p>Угрозы (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Повышение цен на сырье; - Погодные условия; - Условия пандемии.
<p>Сильные стороны (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Производство и реализация продукции звероводства; -Высокое качество оборудования и продукции (основные процессы полностью автоматизированы); 	<p>Поле СИВ (интенсивный рост)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Открывается возможность по увеличению доли рынка - Открываются возможности для развития производств в области пушнины, мясной продукции; 	<p>Поле СИУ (интеграция, совместное предприятие)</p> <p>Необходимо поддержание темпов развития на высоком уровне в условиях сильной конкуренции на территории РТ.</p>
<p>Слабые стороны (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Высокая стоимость сырья (в связи с «обвалом» рубля) - Нехватка цифровых технологии в области звероводства; - Сильные конкуренты по производству продукции зерна. 	<p>Поле СЛВ (диверсификация, интеграция)</p> <p>В условиях сильной конкуренции необходимо развивать высокотехнологичное производство (роботизации, разработки «экологичной» продукции)</p>	<p>Поле СЛУ (отказ от владения)</p> <p>Необходимо соответствовать требованиям международных организаций по стандартам производства и продукции</p>

При большом количестве сильных сторон ЗАО «Бирюли» имеются и слабые стороны. По-

вышение цен на сырье является актуальным для сельскохозяйственных организации, за счет по-

вышения цен на сырье растут и издержки, что повышает и цену конечного продукта организации. Применение цифровых технологий в сельском хозяйстве предотвращают огромные затраты времени на производство, переработку. ЗАО «Бирюли» уже имеют автоматизированные участки в области животноводства, за счет чего снижают свои затраты на выращивание. Отрасль зерноводства в ЗАО «Бирюли» развита плохо,

за счет чего снижаются и общие показатели организации. Для повышения конкурентоспособности ЗАО «Бирюли» необходимо восстановить отрасль зерноводства, выращивая разные виды культур. Также необходимо не только автоматизировать участки, а внедрять умные технологии, которые имеют возможность принимать решения и выполнять работу за короткий срок времени.

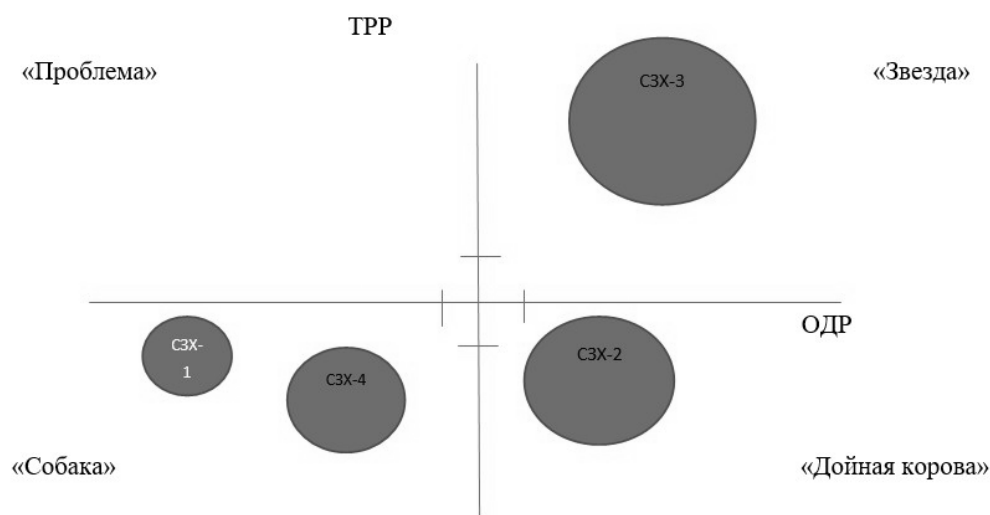


Рис. 3. Матрица БКГ на примере ЗАО «Бирюли» РТ

Бизнес процесс-2-далее стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)-2 (животноводство) находится в положении «дойной коровы», т.е. это продукт, обладающий высокой долей на рынке с низким ростом, обычно является прибыльным и служит источником наличных денег. Прибыль от реализации этого товара может быть использована для поддержки других товаров, находящихся в фазе развития. Стандартная стратегия должна состоять в том, чтобы управлять достаточно консервативно и умеренно, но при этом хорошо защищаться от действий конкурентов.

Положение СЗХ-3 (зерноводство) соответствует растущему рынку, продукция владеет большой долей быстрорастущего рынка и, следовательно, быстро растущих продаж. Для

«звезд» характерно поглощать огромные суммы денег даже в том случае, если они обладают высокой рентабельностью. Большие расходы на рекламу и продвижение товара. Когда темпы роста рынка замедляются, эти продукты становятся «дойными коровами». Если же рыночная доля потеряна, товар станет «собакой».

СЗХ-1 и СЗХ-4 (молочное скотоводство и зерноводство) также находится в положении «Собака», это продукт, который занимает небольшую долю рынка с низким ростом и является, как правило, не очень рентабельным. Попытки развивать такой товар влекут за собой издержки и риск, связанный с низким уровнем рыночного роста. Поэтому производство такого товара часто прекращается, и от него стараются избавиться.

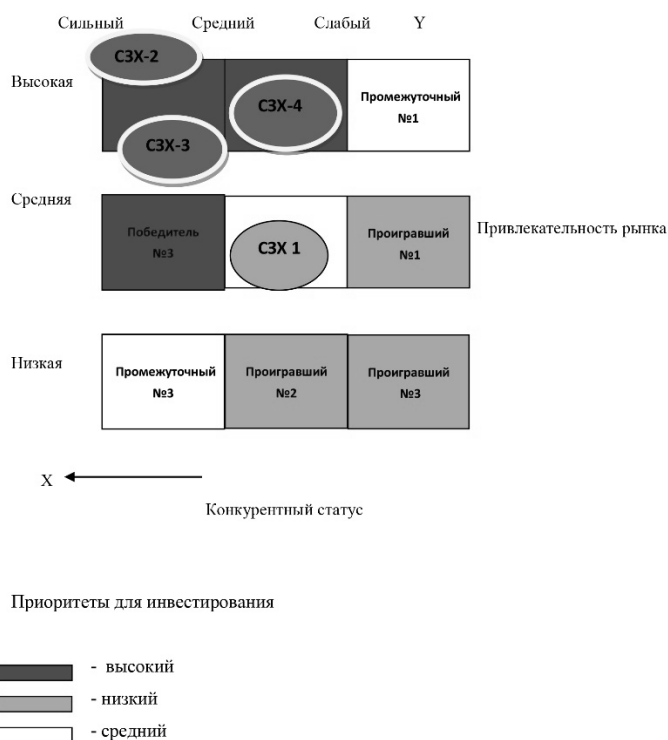


Рис. 4. Матрица McKinsey на примере ЗАО «Бирюли»

СЗХ – 2, СЗХ – 3 относятся к категории «Победитель №1», данная позиция характеризуется высокой привлекательностью рынка и сильным конкурентным статусом. По данному бизнесу организация, скорее всего, является явным лидером. Поэтому суть стратегии такого бизнеса – сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного позиционирования.

СЗХ – 4 – «Победитель №2», для позиции характерна высокая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес в данной позиции не является лидирующим, но одновременно это и не отстающий бизнес. Следовательно, стратегическая задача по такому бизнесу должна заключаться в том, чтобы, во-первых, четко выявить его сильные и слабые стороны, а во-вторых, осуществить целевое инвестирование для получения максимума прибыли за счет сильных сторон, а также для усиления слабых сторон бизнеса.

СЗХ – 1 относится к категории «Промежуточный №2», это самая промежуточная из всех промежуточных позиций. Поэтому и соответствующая бизнес стратегия должна быть средней, т.е. возможно только очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Чтобы повысить конкурентоспособность сельскохозяйственной организации необходимо, поддерживать объемы и качество производимой продукции, вложить инвестиции в отстающие виды бизнеса, СЗХ в частности следует использовать стратегию проникновения на рынок, так как это естественная стратегия для большинства компаний, стремящихся увеличить долю существующих товаров на соответствующем рынке в условиях экономических вызовов. Основным

инструментом выступает своевременное повышение конкурентоспособности продуктов, поэтому главное внимание в осуществлении принципов ESG при внедрении стратегии устойчивого развития должно быть направлено на повышение социальной ответственности, деловой этики, ответственного инвестирования и отраслевой конкурентной эффективности бизнес-процессов.

Библиографический список:

1. Гончарова, Л. В. Конкурентная стратегия сельскохозяйственных предприятий – залог будущего успеха в бизнесе / Л. В. Гончарова, Л. В. Хойссер // Актуальные направления развития учета, анализа, аудита и статистики в отечественной и зарубежной практике : Материалы Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 20 ноября 2020 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2020. – С. 96.
2. Мартынцева, Э. О. Анализ конкурентных преимуществ сельскохозяйственной организации и выбор базовой стратегии / Э. О. Мартынцева // Вестник научной мысли. – 2021. – № 3. – С. 30.
3. Методы конкурентного анализа [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.likecentre.ru/produkt/analiz-konkurentov/> (дата обращения 25.11.2022)
4. Петров А.Н. «Стратегический менеджмент» / Под ред. Петрова А.Н. — СПб.: Питер, 2017. — 496 с.
5. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 343 с.
6. Федоров, Р. А. Разработка конкурентных стратегий предприятия / Р. А. Федоров // Интернаука. – 2021. – № 27-2(203). – С. 24-28.
7. Шиндина, К. В. Теоретические основы разработки конкурентных стратегий предприятий / К. В. Шиндина // Оригинальные исследования. – 2020. – Т. 10. – № 9. – С. 15-19.
8. Calia P. Information theoretic Competitiveness composite indicator at micro level / R.B. Papalia, H. Calia, C. Fillipucci // Social Indicators Research. - 2015. - № 123(2). – P. 349-370