

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

А. М. Артеменко

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ В АПК

Курс лекций

*для студентов, обучающихся на II ступени получения
высшего образования по специальности 1-25 80 01 Экономика*

Горки
БГСХА
2021

УДК 338.242.2(075.8)

ББК 65.050я75

А86

*Рекомендовано методической комиссией
экономического факультета 28.06.2021 (протокол № 10)
и Научно-методическим советом БГСХА 30.06.2021 (протокол № 10)*

Автор:

кандидат экономических наук, доцент *А. М. Артеменко*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент *Н. В. Карпович*;

кандидат экономических наук, доцент *А. В. Грибов*

Артеменко, А. М.

А86 Конкурентные стратегии в АПК : курс лекций /
А. М. Артеменко. – Горки : БГСХА, 2021. – 160 с.
ISBN 978-985-882-164-7.

Приведены теоретические основы конкуренции, методы анализа внешней среды международного бизнеса, разработки оптимальной и альтернативных конкурентных стратегий в АПК, описана практика применения методов реализации и оценки конкурентных стратегий.

Для студентов, обучающихся на II ступени получения высшего образования по специальности 1-25 80 01 Экономика.

УДК 338.242.2(075.8)

ББК 65.050я75

ISBN 978-985-882-164-7

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2021

ВВЕДЕНИЕ

Предметом дисциплины «Конкурентные стратегии в АПК» является система знаний, связанных с целенаправленным воздействием на процессы организации для получения продукта, имеющего ценность в глазах потребителей на рынках, его продвижения с выгодой для организации и заинтересованных лиц.

Цель курса лекций «Конкурентные стратегии в АПК» заключается в расширении и углублении междисциплинарных знаний и формировании практических навыков для обоснования, разработки и реализации успешных конкурентных стратегий организаций в АПК.

Для решения поставленной цели определены следующие задачи:

- сформировать жизненную позицию, определяющую деятельность экономиста-аграрника, направленную на эффективное сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами;
- сформировать представление о содержании процесса разработки конкурентной стратегии в агробизнесе на уровне организации и месте дисциплины в системе наук;
- представить понятия, модели и методы, полезные для процесса создания конкурентной стратегии в АПК;
- представить долгосрочную перспективу, которая поможет организации избежать слабостей или проблем, обусловленных преобладанием краткосрочных целей или производственными трудностями;
- предложить методы и структуры для создания базы АПК;
- показать важность глобальной стратегии для организаций АПК;
- представить упреждающий подход к стратегическому управлению рынком;
- освоить процесс разработки конкурентных стратегий в АПК;
- углубить представление о многофакторном системном стратегическом анализе внешней и внутренней среды организации;
- определить области и проблемы, требующие дальнейшего изучения и разработки в целях содействия развитию познавательной базы дисциплины.

В курсе лекций сделана попытка получить ответы на извечные вопросы экономиста: кому производить, что производить, как производить, кому продавать.

Автор акцентирует внимание на использовании позиционного подхода к стратегиям бизнес-организаций. В его основе лежит постулат, что конкурентная стратегия для каждого продукта уникальна и условия, в которых действует организация, определяют предпочтительную конкурентную стратегию. Преимущество подхода заключается в том, что благодаря сужению диапазона поиска решений удастся выйти на несколько приемлемых альтернативных решений.

Сфера стратегического менеджмента – отрасль знаний, где сравнительно редко встречаются знания, представленные в научной форме, пригодной для менеджеров, разрабатывающих конкурентные стратегии. В основном литература на тему стратегий представлена в виде описания действий успешных организаций, здравого смысла, мнений или советов. Многие советы противоречат результатам научных исследований, не подтверждаются практикой и относятся к классу фольклора – непроверенных фактов, заблуждений, просто вздора. Это не способствует подготовке специалистов в области разработки и реализации стратегий для организаций на уровне, позволяющем предотвращать потери денег своих организаций.

В результате освоения предложенных тем магистрант будет способен применять методы анализа внешней среды бизнеса, нацеленного на получения ведущих позиций на мировых рынках, разрабатывать оптимальную и альтернативные конкурентные стратегии, применять методы реализации и оценки конкурентных стратегий.

Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ В АПК

1.1. Ключевые понятия дисциплины

Конкуренция выступает одним из видов рыночных отношений. Сущность конкуренции заключается в соперничестве индивидов в продаже товаров (Дж. М. Кларк), процессе «формирования мнений» участников рынка о лучшей продукции и услугах (Ф. Хайек).

Понимание значения конкуренции обогащалось и трансформировалось:

соблюдение условий свободной конкуренции – есть основной фактор развития рынка (А. Смит);

главный механизм формирования рыночных цен (представители классического и неоклассического направления);

процедура открытия таких факторов, которые ранее не использовались (Ф. Хайек);

вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии и открывает преимущества для тех, кто идёт по пути прогресса (процесс «созидательного разрушения», Й. Шумпетер);

содействует экономическому прогрессу (В. Ойкен);

через реализацию концепции лидерства приводит к появлению все более передовых технологий, новых видов бизнеса и достижению уникальных конкурентных преимуществ (А. М. Архипов);

конфликтное соперничество за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития (Ю. Б. Рубин).

Впервые классифицировать множество дефиниций конкуренции (борьба, процесс, структура, действия, условия, состояние, общественное благо, институт, концепция, согласованный порядок) по трем классическим моделям конкуренции (обладания, титула, открытия) в зависимости от уровня персонификации и повторяемости обмена и в соответствии с критериями теории игр удалось отечественному учёному А. В. Пилипуку (рис. 1.1).

Под *конкуренцией* в законодательстве Республики Беларусь понимается состязательность хозяйствующих субъектов, при которой самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. Данное определение соответствует составу понятия «конкуренция» в аналогичном законе Российской Федерации, за исключением исполь-

зования в белорусском законодательстве вместо термина «соперничество» термина «состызательность», что привело к смене акцента. Проведенный нами анализ частоты употребления в различных ситуациях терминов «соперничество» и «состызательность» показал, что первый из них употребляется на порядок чаще (*rivalry, competition*) и носит преимущественно негативный оттенок, в частности, ведёт к разрушению стоимости, созданию препятствий взаимодействию и координации, неконструктивному соперничеству (трате ресурсов, дублированию усилий). Тогда как второй – состызательность (*competitiveness*) употребляется в положительном значении в ситуациях выбора поставщика, отбора персонала, в общем стремлении партнёров к развитию, состызательности предприятий за подряд, бюджет на закупках, означающий приобретение большего количества за ограниченные деньги [63, с. 34].

По мнению Ю. Б. Рубина [70, с. 15–17], конкуренция – это: а) процесс (начинается с подготовки к непосредственному столкновению, переходит в стадию столкновения, которое обычно перерастает в конкурентную борьбу, и завершается подведением итогов), в котором сталкиваются соперничающие стороны (различная степень интенсивности); б) конфликтная форма соперничества (от слабо конфликтного до остроконфликтного); в) придерживаясь общих целевых установок на относительно лучшие условия существования (формы доступа к потребительским благам), функционирования (формы доступа людей к производственным и экономическим благам и возможности осуществления с их помощью деятельности) и развития (возможности постоянного совершенствования такой деятельности), конкуренты всегда задают процедуре соперничества конкретные цели.

Подводя итог тому, что же такое конкуренция, приведём определение В. Л. Тамбовцева: «это временная последовательность (совокупность) действий и взаимодействий фирм, направленных на перераспределение покупок потребителей в пользу продукции, которую они производят» [72, с. 20].

Считается, что причиной конкурентной борьбы организаций является наличие выгоды. На самом деле конкурентная борьба возникает из-за разницы в прогнозах участников ситуации на исход получения этой выгоды. Отсюда, чтобы избежать конкуренции, важно не допускать разницы участников ситуации на результаты борьбы. Для этого необходимо уметь прогнозировать поведение участников ситуации и доводить до них результаты прогноза. Это является основой мирного существования организаций.

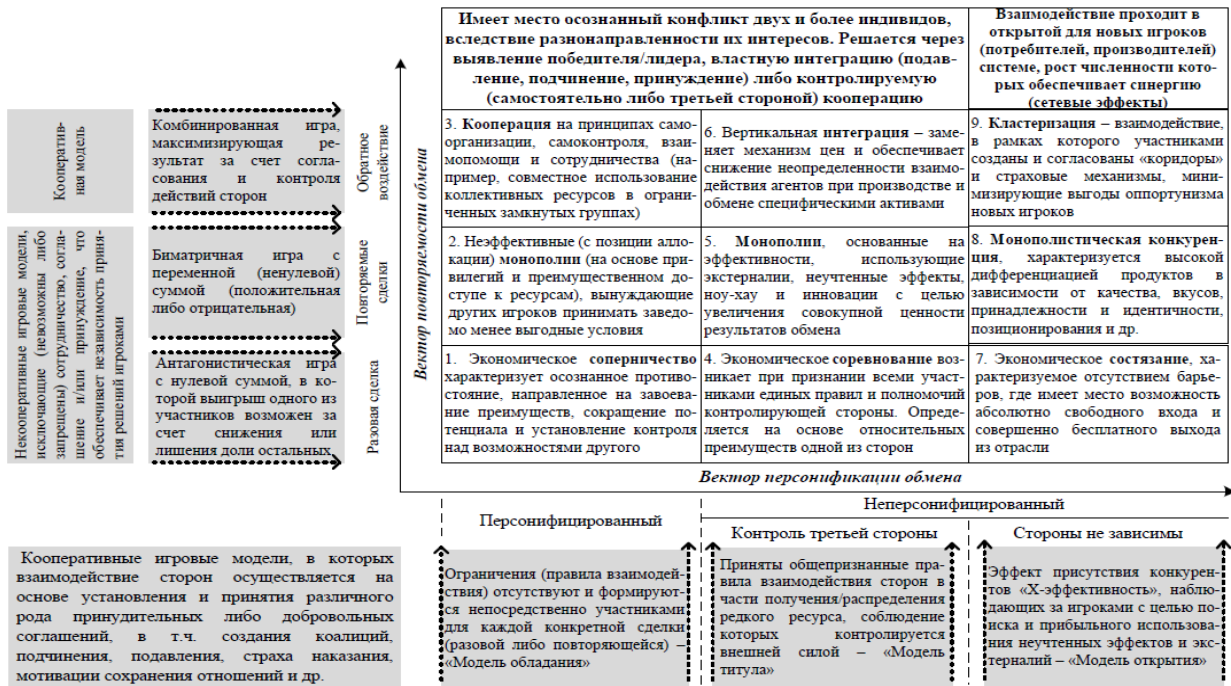


Рис. 1.1. Классификация дефиниций конкуренции [42, с. 12]

В данном курсе делается попытка отойти от преобладания при разработке стратегий в бизнесе военных аналогий. Поскольку бизнес, в отличие от военных действий, призван создавать стоимость, а не разрушать её. И одной из его целей является обеспечение поступления денег в систему мирным путём.

По мнению профессора С. С. Ильина, конкуренция в АПК выполняет ряд функций (рис. 1.2).

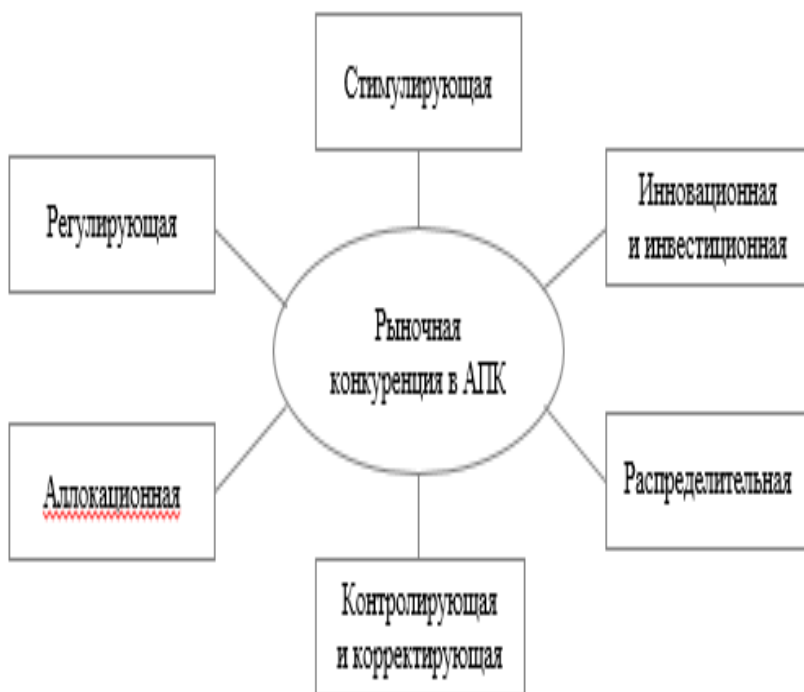


Рис. 1.2. Функции рыночной конкуренции в АПК [29, с. 24]

Стимулирующая функция действует как «безликий» объективный механизм экономического принуждения, побуждающий предпринимателей в АПК перестраивать свою деятельность быстрее и эффективнее, чем это делается при командах и инструкциях из государственного центра в условиях планово-распределительной экономики.

Пример 1. *МАРТ установлено, что Минсельхозпрод ежегодно утверждает планы проведения лабораторных испытаний продукции животного происхождения по показателям безопасности, предусматривающие проведение испытаний в соответствии с графиком отбора образцов к плану областными ветеринарными лабораториями и госучреждением «Белорусский государственный ветеринарный центр». Такая практика ограничивает самостоятельность хозяйствующих субъектов, включенных в графики (в разрезе районов и городов). МАРТ заметил в действиях Минсельхозпрода признаки нарушения и выдал предупреждение о необходимости:*

приведения плана в соответствие с требованиями антимонопольного законодательства путем исключения норм об осуществлении испытания образцов только областными ветеринарными лабораториями и Белорусским государственным ветеринарным центром в соответствии с территориальным разделением;

информирования комитетов по сельскому хозяйству и продовольствию областных исполкомов о необходимости приведения разработанных ими графиков (в разрезе районов и городов) в соответствие с измененным планом;

обеспечения информирования включенных в графики хозяйствующих субъектов об изменении плана и графиков.

Таким образом МАРТ предлагает восстановить конкуренцию на рынке услуг по проведению лабораторных испытаний.

Инновационная и инвестиционная функция конкуренции вызывает к жизни новые производственные факторы, которые до этого были неизвестны или не использовались. При этом покупателям на аграрном рынке предлагается более качественное продовольствие, выявляются новые потребности людей и способы их удовлетворения. Стремление увеличить прибыль побуждает предпринимателей агробизнеса инвестировать средства в разного рода инновации, приспособлять производство к меняющемуся рыночному спросу.

Распределительная функция конкуренции заключается в распределении капитала, товаров, рабочей силы между отраслями макроэкономики и АПК, ресурсов и товаров по степени их дефицитности, поскольку от этого зависит цена последних.

Пример 2. *В целях повышения эффективности реализации на экспорт мелассы свекловичной и жома свекловичного МАРТ разработан проект постановления Совета Министров Республики Беларусь «Об изменении постановлений Совета Министров Республики Беларусь*

№ 714 от 16 июня 2004 г. и № 839 от 8 октября 2015 г.». В настоящее время реализация мелассы свекловичной, классифицируемой кодом 1703900000 ТН ВЭД ЕАЭС, и жома свекловичного, классифицируемого кодом 2303201000 ТН ВЭД ЕАЭС, на экспорт осуществляется субъектами хозяйствования как на бирже, так и по прямым договорам. За сентябрь – ноябрь 2020 г. по результатам биржевых торгов на экспорт реализовано 11,6 тыс. т жома и 5,1 тыс. т мелассы свекловичных на общую сумму 2,2 млн. евро. Продажа продукции в конкурентной борьбе покупателей способствовала росту цен экспортной реализации на мелассу – с 80 до 90 евро/т, на жом – с 118 до 178 евро/т. Дополнительная выручка белорусских экспортеров составила 82 тыс. евро. Проект постановления направлен на установление обязанности реализации на экспорт мелассы и жома на биржевых торгах. Использование механизма биржевых торгов будет способствовать усилению контроля и упорядочению процесса реализации данной продукции на экспорт [37].

В ходе осуществления аллокационной функции в процессе конкуренции ресурсы АПК различаются по тому, где они могут использоваться с наибольшим эффектом.

Регулирующая функция заключается в содействии конкуренции тому, что предложение агропродовольственных товаров и услуг отвечает рыночному спросу.

Контролирующая и корректирующая выполняется тогда, когда при добросовестной конкуренции успех на аграрном рынке обеспечивается с помощью правильного использования инструментов рынка, снижения издержек производства и цены, повышения качества агропромышленной продукции. Без соблюдения правил поведения на аграрном рынке, игнорирования законов его функционирования, участники не смогут занять устойчивое положение, воздействовать на спрос и объёмы предложения.

Анализ наиболее развитых в стратегическом плане предприятий позволил Г. Б. Клейнеру определить роли стратегии в жизни предприятия (рис. 1.3).

Александр Аузан, декан экономического факультета МГУ (Россия), в докладе «Долгосрочная стратегия как инструмент преодоления эффекта колеи» акцентировал внимание на главной проблеме, которую решает стратегия, это преодоление эффекта колеи (малая открытая экономика России с 1,7 % валового продукта или в сопоставимых ценах около 3 % мирового валового продукта, сырьевая по своей основе

с продолжающейся концентрацией населения вместо пространственного развития) и проблеме, которая мешает из неё выбраться (низкое доверие и короткий горизонт планирования). На наш взгляд, для Беларуси с около 0,07 % мирового валового продукта последние 10 лет, растущим внешним государственным долгом, концентрацией наиболее активной части населения в Минске и пригороде правильная конкурентная стратегия позволит преодолеть сравнительно низкий уровень доходов большей части населения.

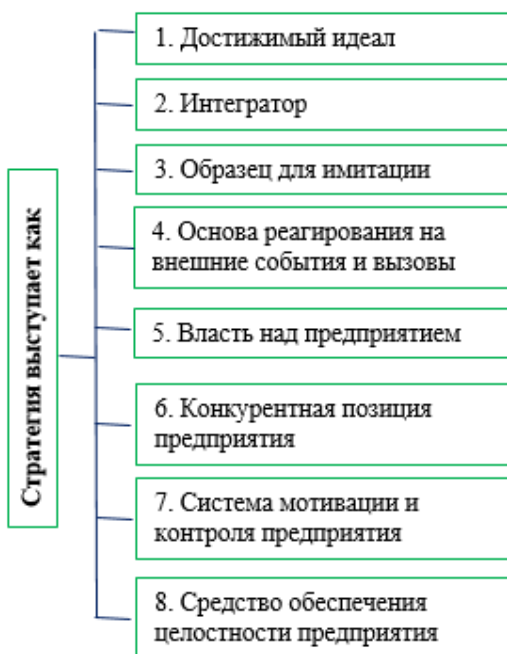


Рис. 1.3. Роли стратегии в жизни предприятия

Группа исследователей под руководством профессора Г. Б. Клейнера в рамках междисциплинарной теории фирмы представила факторы, влияющие на её поведение, в виде пирамиды. В её основании расположен фундаментальный слой, отражающий особенности мышления (ментальность) работников; выше располагается организационная

культура; далее – внутрифирменные институты и регламенты; затем – массив имеющихся на предприятии знаний о технологиях, рынке; опыт применения технологических разработок и инноваций; степень ориентации фирмы на деятельность других участников рынка; наконец, традиции в области преемственности собственного опыта функционирования на рынке [52].

Важнейшей характеристикой бизнеса, в отличие от однократного акта производства и купли-продажи некоторого товара или услуги, является его повторяемость. Для обеспечения этого свойства необходимо не только существование потребности и возможности потребителя купить продукт и возможности производителя его произвести, но и воспроизводство этих возможностей и потребности. Воспроизводство возможностей потребителя, как и их создание, лежит вне сферы управляемости производителем, воспроизводство возможностей производителя управляемо им, но лежит вне сферы маркетинга. Таким образом, из процессов воспроизводства в сферу маркетинга входит только воспроизводство потребностей потребителя.

1.2. Модели конкуренции в отрасли

Идею конкурентной стратегии М. Е. Портер выразил двумя словами: быть непохожим. Это означает «продуманный набор ряда деятельностей предприятия, которые обеспечат ему уникальную природу создаваемой ценности» [71, с. 324].

Конкурентоспособность на уровне предприятия определить сложно. Ученые и практики всего мира почти единодушно в её определении: это совокупность особенностей и возможностей организации расти, конкурировать и быть прибыльной на рынке.

Последнее мы определим через рост прибыли. Наличие (отсутствии) прибыли у организаций сообщает нам, какими видами деятельности стоит заниматься и какие продукты более экономично производить, а также каковы более экономичные способы для их производства. Прибыль образуется как за счет повышения отпускных цен, так и путем внедрения мер по экономии и повышению производительности, снижающих себестоимость единицы продукции. Большую прибыль получают как те организации, которым удастся сфокусироваться на более доходной категории потребителей, так и те из них, которым удастся в большей мере снизить себестоимость. Первые растут за счет более высокой прибыли, вторые – за счет вытеснения менее производительных компаний с более высокой себестоимостью производства.

Одна из функций прибыли – оказывать постоянное давление на руководителей конкурентоспособных организаций, чтобы они и в дальнейшем внедряли меры по экономии и повышению эффективности вне зависимости от того, в какой мере они уже были внедрены. Прибыль, получаемая организацией на протяжении многих лет, свидетельствует о правильной бизнес-модели, ее устойчивости, действенной стратегии и способности ее реализовывать во времени.

Согласно теории конкурентных преимуществ [1, с. 36] в долгосрочной перспективе отраслевая прибыльность определяется ее структурой.

Пример 3. *По мнению генерального директора РУПТП «Оршанский льнокомбинат», экспортная стратегия включает четыре направления.*

1. Постоянство (сложившийся круг партнеров, стремление сохранить и развивать отношения).

2. Участие в международных выставках-ярмарках (несколько раз в год, 20–30 тыс. долл., не стимулируется участие частичной оплатой расходов правительством).

3. Развитие ассортимента (заимствование идей).

4. Создание собственной товаропроводящей сети (обоснование инвестиций не всегда находит понимание при согласовании проекта).

На национальном и региональном уровнях нет устоявшегося определения конкурентоспособности. Более того, выводы и действия, вытекающие из наиболее популярных определений, непротиворечивы с этической точки зрения. Например, по мнению Б. Скотта, профессора Гарвардской школы бизнеса, конкурентоспособность страны – это степень, до которой в условиях открытого рынка регион способен производить продукты и услуги, которые могли бы конкурировать с зарубежными продуктами, и при этом сохранять и увеличивать свой внутренний реальный доход. Так, наиболее простым и очевидным способом повышения конкурентоспособности в ситуации, когда продукция региона становится неконкурентоспособной на мировых рынках по цене, является понижение уровня жизни населения региона. Убедить людей в том, чтобы они смирились с понижением реального уровня своих доходов, также несложно. Найти же неочевидное решение, при котором хотя бы одна группа участников ситуации получает выгоду, и нет ни одной группы теряющих то, что они уже имели, представляется не всегда возможным. Чтобы избежать подобной этической дилеммы, под конкурентоспособностью региона мы будем понимать его способность поднимать уровень реальной заработной платы, оставаясь в то же время конкурентоспособным на мировых и региональ-

ных рынках. Тогда как повышение уровня заработной платы без веских экономических причин есть форма инфляции, поощряющая сокращение рабочих мест, экспорт рабочих мест за границу.

За что конкурируют предприятия (отрасли, регионы, страны) между собой? Представляется, что конкуренция ведется за высокообразованную активную часть трудоспособного населения, за прогрессивно мыслящих ученых, предпринимателей и эффективных собственников, за чиновников с позицией государственного деятеля, за новые прибыльные бизнесы, за большую долю консолидированного бюджета.

Стратегический менеджмент – сравнительно молодая отрасль знаний (Чандлер, А. Стратегия и структура, 1962). Для достижения наивысших показателей деятельности любого предприятия нужны операционная эффективность и стратегия (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Классификация решений по управлению предприятием [6]

Они действуют различными путями. Операционная эффективность означает выполнение сходных видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты (более высокая производительность приводит к снижению издержек на единицу товара). Предприятие может обойти своих конкурентов, если в состоянии обеспечить себе некоторое отличие

от других, которое сможет впоследствии сохранить (создание более высокой ценности продукта позволяет предприятию продавать единицу товара по цене выше средней).

Термином «стратегические решения» обозначают такие решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования предприятия и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия. Стратегические решения лежат в основе стратегии предприятия.

Пример 4. *Идея стратегического решения от М. Юревича, АО «МАКФА», Россия: «Все, что у нас есть, – убогие производства. Проще иностранным инвесторам оттолкнуться от покупки элеватора в хорошей зерновой зоне, возле него построить мелькомбинат и новый цех с нуля, чем скупать частями в разных концах страны: транспортные перегоны большие [58].*

А. М. Архипов выделил пять этапов в формировании теории конкуренции (табл. 1.1).

Т а б л и ц а 1.1. **Этапы формирования теории конкуренции [31, с. 9–16]**

Этап (период)	Представители	Основной вклад
Первый (конец XVIII – начало XIX в.)	А. Смит, Д. Рикардо	Сформулированы роль конкуренции и условия модели совершенной конкуренции
Второй (середина – вторая половина XIX в.)	К. Маркс, Ф. Энгельс, А. Курно, У. Джевонс, Ф. Эджуорт, Л. Вальрас, Ф. Найт, А. Маршалл	Определены условия возникновения конкуренции и заложены основы теории совершенной конкуренции
Третий (начало – середина XX в.)	Э. Чемберлин, Дж. Робинсон	Создание теории монополистической и несовершенной конкуренции, концепции изменения сущности конкуренции под влиянием крупных монополий и роста влияния государства
Четвертый (середина – вторая половина XX в.)	Й. Шумпетер, Дж. М. Кларк, Ф. Хайек, Й. Кирцнер, П. Самуэльсон, Дж. Гэлбрейт	Обогащение теории конкуренции идеями о необходимости использования инноваций, новой информации, экономического прогресса, предпринимательства
Пятый (конец XX – начало XXI в.)	М. Портер, Г. Хамел и К. К. Прахалад, П. Друкер, А. М. Бранденбургер и Б. Дж. Нейлбафф, Дж. Ф. Мур, Г. Б. Клейнер	Под влиянием глобализации научные исследования были направлены на решение практических задач по выявлению конкурентных преимуществ стран и компаний, завоеванию лидирующих позиций на современных и будущих рынках

Так, А. Смит первым в истории экономической науки определил ключевую роль конкуренции в функционировании рыночной экономики и сформулировал основные условия модели совершенной конкуренции: конкуренция тем сильнее, чем больше число конкурирующих фирм, конкуренция предполагает наличие информации, знаний об условиях рыночных взаимодействий; конкуренция существует в условиях экономической свободы рыночных агентов; конкурентное равновесие на рынке устанавливается постепенно [31, с. 19].

К современным концепциям конкуренции А. М. Архиповым отнесены формирование стратегии завоевания конкурентных преимуществ, лидирующих позиций на рынке, осуществления взаимовыгодного сотрудничества и конкуренции (табл. 1.2).

Каждая из приведенных ниже производственных систем может выращивать культуры, но не каждая система может оптимизировать рабочие процессы и максимизировать эффективность труда конкретной организации.

Нынешняя пищевая система – результат так называемой «зелёной революции» или «интенсивной модели» в растениеводстве середины XX в., отцом которой называют Нормана Эрнеста Борлоуга (Norman E. Borlaug), американского агронома и селекционера, исследования которого финансировались Фондом Рокфеллера, а с 1966 г. и Фондом Форда. В её основе лежат три идеи:

инновации в химии для создания искусственных удобрений, гербицидов и инсектицидов;

развитие высокоурожайных сортов зерновых культур;
контролируемая водная инфраструктура (ирригация).

Концепция альтернативной пищевой системы базируется на био-разнообразии, новых продовольственных культурах и оцифровке. Эта производственная система имитирует так называемый «природный подход», когда пища растёт в экосистеме с другими растениями, животными, грибами, микробами (активными или лабильный гумус).

Подсчитано, что потери гумуса в связи с минерализацией почв происходят в основном за счёт её лабильной части (живая биомасса почв). Так, живая биомасса почв сократилась с 30 до 2–4 т/га, поэтому снизилась отдача от минеральных удобрений. Если ранее 1 кг NPK давал прибавку 28 кг урожая зерна, сейчас – 3–5 кг. Считается, что именно это привело к снижению спроса на минеральные удобрения, а не нехватка денежных средств у сельскохозяйственных производителей.

Т а б л и ц а 1.2. Современная интерпретация теории конкуренции [31, с. 18]

Цель конкурентной борьбы	Инструменты конкуренции	Метод приобретения конкурентных преимуществ	Факторы достижения целей
1	2	3	4
М. Е. Портер			
Обеспечение превосходства через выявление конкурентных преимуществ, их совершенствование и укрепление позиции в долгосрочном периоде. Приобретение конкурентных преимуществ – основа науки о конкуренции	Рост масштаба конкуренции как инструмента достижения конкурентных преимуществ способствует тому, что конкуренция приобретает глобальный характер. Инновационная деятельность, патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров	Разработка стратегической теории конкуренции, определение ключевых компетенций, типовых стратегий конкурентной борьбы	Успешное ведение конкурентной борьбы; развитие внутренней конкуренции на основе кластерного анализа; использование конкурентных преимуществ; выход на глобальные рынки
Г. Хамел и К. К. Прахалад			
Не только сохранить свои лидирующие позиции, но приложить максимальные усилия для проникновения на будущие рынки. Реализуется через наличие знаний об их состоянии. В этом состоят теоретические и практические особенности конкурентного поведения (концепция глобального опережения)	Интеллектуальное лидерство, новые технологии, дифференциация продукции или услуг, вертикальная интеграция, оптимизация финансовых рисков, сочетание цены и качества продукта как способ доступа к новым рынкам	Ключевые компетенции и использование фактора времени, дающие безусловное конкурентное преимущество; развитие планирования будущей деятельности; разработка конкурентной стратегии; поиск источников долгосрочной конкуренции, изучение проблем формирования нового конкурентного пространства	С помощью интеллектуального превосходства компании-лидеры создают новые продукты, услуги, отрасли, формируя новое рыночное пространство, в котором могут господствовать над конкурентами (возможность проникновения на рынки будущего)
М. Трейси и Ф. Вирсема, Дж. Ф. Мур			
Доминирование на рынке возможно через приобретение таких ценностей, как производственное совершенство, лидерство по продукту, близость к потребителю, уникальные знания и разработка продукта нового поколения	Лидерство по продукту, уникальные навыки. Инновации, способствующие созданию сети организаций, объединенных общей целью	Близость к потребителю, развитие сотрудничества с поставщиками и партнерами	Создание «экосистем» как части конкурентной среды, состоящей из партнеров, регулирующих институтов, прямых и потенциальных конкурентов

1	2	3	4
А. М. Бранденбургер и Б. Дж. Нейлбафф			
Приобретение конкурентных преимуществ через развитие взаимовыгодного сотрудничества	Расширение масштаба деятельности с помощью поставщиков, потребителей, партнеров; улучшение качества продукта	Практика деловых игр, сочетающих конкуренцию и сотрудничество; формирование отношений с конкурентами	Изменение тактики деловой игры и поведения конкурентов с помощью трансформации рыночного пространства

Пример 5. *Наибольшие площади посева находятся под зерновыми (кукуруза, пшеница, рис, соя) однолетними растениями. Их доминирование обусловлено более лёгкой и быстрой селекцией. Многолетники не укоренились в сельском хозяйстве, потому что их цикл развития дольше. Их преимущества состоят в глубокой корневой системе, уменьшающей эрозию почвы, и эффективной переработке углерода из атмосферы. Возросшая способность редактировать геномные последовательности в программном обеспечении (цифровой эквивалент селективного разведения) позволяет быстрее проводить итерации на многолетниках в направлении удержания в почве ещё большего количества воды, сохранения гумуса и удобрений в ней. Почвы, которые считались слишком бедными для сельского хозяйства, подойдут для выращивания многолетников.*

В каких условиях можно обойтись лишь операционной эффективностью, а в каких без конкурентной стратегии не выжить? По мнению Жан-Жака Ламбена, международного специалиста в области стратегического менеджмента и маркетинга, если на рынке есть масса незанятых ниш, то операционной эффективности даже по отдельным элементам будет достаточно. При достижении рынком стадии насыщения стратегический менеджмент необходим, поскольку трудно выявить новые потенциальные направления.

Термин «стратегия» не имеет устоявшегося определения, содержит как узкие, так и развернутые определения данного понятия:

1. Стратегия – есть определение базовых долгосрочных целей и задач предприятия (Альфред Чандлер, 1962).
2. Стратегия – траектория достижения цели.
3. Стратегия предприятия – долгосрочные цели и планы, формулируемые для обеспечения эффективного взаимодействия предприятия со своим конкурентным окружением (Дж. Моклер).

4. Стратегия бизнеса – это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале (В.С. Ефремов).

5. Стратегия – это план, сочетающий в себе описание целей предприятия в виде перспектив его рыночной позиции и внутреннего состояния, а также принципов или моделей поведения, которых придерживается предприятие на пути к достижению этих целей (Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел).

6. Стратегия предприятия – это каркас, на котором базируются конкретные задания, решения по отдельным частным вопросам функционирования предприятия (Г. Б. Клейнер).

7. Стратегия (продуктово-рыночная или конкурентная) – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствует в своей конкурентной деятельности (И. Ансофф).

8. Конкурентная стратегия – это развернутый план производства и реализации продукции, ориентированной на потребительский рынок, производственную конъюнктуру и экономико-правовой фон хозяйственной деятельности (Л. В. Гарипова).

9. Стратегия фирмы – действия, которые предпринимают менеджеры для достижения целей фирмы (Чарльз Хилл).

10. Стратегия – интегрированный, унифицированный и понятный план действий для достижения цели (И. Альтшулер).

11. Стратегия – это согласованный набор анализов, концепций, политик, аргументов и действий, которыми отвечают на вызов с высокими ставками (Р. Румелт).

По мнению Р. Румелта [67], большинство стратегических планов организаций имеют мало общего со стратегией. План координирует размещение ресурсов и, по сути, является трёх- или пятилетним скользящим бюджетом ресурсов (ежегодный скользящий бюджет ресурсов должен быть отделен от стратегической работы) и своего рода прогнозом доли рынка. Р. Румелт советует избегать ярлыка «стратегический план» и называть эти бюджеты «долгосрочными планами распределения ресурсов».

По мнению О. С. Виханского, стратегия должна решать задачи бизнеса лучше, чем у конкурентов. Ей приписывается некое тайное знание относительно решения задач «пойди туда – не знаю куда и принеси то – не знаю, что», но обязательно необходимое для успеха».

Цель конкурентной стратегии – обеспечение превосходства над конкурентами через выявление конкурентных преимуществ и их укрепление в долгосрочном периоде (М. Е. Портер).

Изменения и тенденции в мире, оказывающие заметное влияние на конкурентные стратегии в АПК:

быстрее преодолевается культурный барьер между технологией и экономикой;

выход на мировые рынки микро- и малых организаций, не имеющих собственной товаропроводящей сети;

укрепление надежды на то, что заработает человеческий капитал (в цифровой экономике человеческий капитал важнее денежного);

поколения «миллениумов», «поколение Z» (сложности с концентрацией внимания, не развито умение писать тексты, сложности с принятием решений), что вызывает трудности с передачей им системного мышления и обучения ему;

искусственный интеллект помогает продавать товар по дифференцированным ценам;

замена спектра от авторитаризма до демократии на спектр от цифровой консенсусной демократии до цифрового тоталитаризма (проблема защиты личных данных и возникновение институтов взаимного рейтингования);

умеющий разрабатывать стратегии не будет даже в будущем вытеснен искусственным интеллектом, хотя последний уже обыграл чемпиона мира в го (2016 г.), а программа нового поколения обыграла программу предыдущего (2018 г.).

По ряду причин Беларусь может не в полной мере воспользоваться открывающимися возможностями. Так, в 2018 г. финансирование всех НИОКР в Беларуси составило **0,6 % своего ВВП** (Институт статистики ЮНЕСКО), или 365 млн. долл. США. Тогда как Швейцария, Швеция, Австрия, Германия и Дания в 2017–2018 гг. вкладывали в НИОКР более 3 % своих ВВП (от 11 млрд. в Дании до 123 млрд. в Германии). По данным Всемирной организации интеллектуальной собственности, количество патентных заявок от резидентов на 100 тыс. человек за 2019 г. в Беларуси составило 3,1 (56,2 – Германия, 24 – Финляндия, 23,4 – Австрия, 21,1 – Франция, 16,2 – Российская Федерация, 4,7 – Украина). По данным Национального научного фонда США, количество научных и технических статей на 100 тыс. человек за 2018 г. в Беларуси составило 12,4 (251,1 – Швейцария, 241,3 – Дания, 222,2 – Норвегия, 200,7 – Швеция, 192,2 – Финляндия, 146,5 – Чехия, 93,9 – Польша, 80,9 – Литва, 56,5 – Российская Федерация, 23,3 – Украина).

Пример 6. *Бизнес прогрессирует с такой скоростью, что мысли и мозги за ним уже не успевают. На мой взгляд, главная ценность сегодня – это информационная доступность. Вся информация стала доступна всем и сразу. И это же дало скачок развитию тех самых цифровых технологий. Сегодня уже не нужно ездить в командировки, тратить тысячи долларов на гостиницы, лимузины, ужины. Вот мы сейчас с вами беседуем за тысячи километров, не затрачивая ничего, кроме времени и толики электроэнергии. А такое происходит повсеместно. Там, где сидело 20 бухгалтеров, теперь будет сидеть один. Бизнесу уже не нужно столько офисов, сколько было нужно раньше. Миллионы людей эффективно работают из дома. И это ничего не стоит, нет затрат! Нет офисов – нет арендной платы, нет потребления электроэнергии, сотрудник не пользуется туалетной бумагой и не пьет офисный кофе, это все огромная экономия! Да, коронавирус эту тенденцию подстегнул, но это произошло бы все равно, пусть и медленнее. Все должно меняться, и это нормально [10].*

Происходит сращивание аграрного бизнеса с элементами цифровой экономики, при этом традиционный аграрный бизнес вытесняется в неразвитые бедные страны. Цифровая экономика – это такой «этап развития экономики, при котором: а) процессы производства, распределения, обмена и потребления, включая все связанные с ними коммуникации и взаимодействия, осуществляются на основе цифровых технологий; б) реальные экономические процессы, объекты, проекты, среды в ходе коммуникации и взаимодействия дополняются, а порой и заменяются их компьютерными (цифровыми) моделями» [13, с. 21].

Ряд изменений затронули и теоретические разработки (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Учёт изменений базисных разделов экономической теории в разработке стратегии

Раздел теории	Изменения
1	2
Экономического поведения человека	Признание иррациональности поведения, учёт устойчивых и ситуационных психологических особенностей индивида
Факторов и результатов производства	Учёт влияния нематериальных факторов и активов, индивидуальных и коллективных знаний, способностей, талантов
Предприятия (фирмы)	Признание многофункциональности, многоуровневости, многомерности, полисубъектности и системности предприятия
Организации рынков	Выявление, наряду с ролью конкуренции, также важности отношений сотрудничества и коэволюции хозяйствующих субъектов. Поиск оптимальных сочетаний этих сил

1	2
Стратегического планирования	Обоснование эффективности «открытого» и демократизированного стратегического планирования
Государства, общества, экономики	Признание взаимозависимости и необходимости сбалансированности участников при асимметрии функций
Социально-экономического пространства	Отказ от «ньютоновских» представлений о социально-экономическом пространстве как автономном, пустом и однородном местоположении агентов и артефактов, переход к «эйнштейновскому» пространству, свойства которого зависят от наличия в нём экономических систем. Учёт влияния сложного институционального ландшафта на действия агентов. Признание роли «сил отталкивания», «сил притяжения» и «сил инерции», определяющих поведение агентов

Предприятие и их стратегии относятся к разным типам социально-экономических систем – объектному и проектному соответственно (табл. 1.4).

Т а б л и ц а 1.4. **Взаимосвязь предприятия и стратегии**

Предприятие для стратегии	Стратегия для предприятия
Осуществляет инициацию разработки стратегии	Обеспечивает продолжение функционирования предприятия
Даёт толчок или создаёт условия для генерации стратегии	Ликвидирует межвременные разрывы
Предоставляет свои ресурсы и возможности для её разработки	Обеспечивает контроль за функционированием предприятия, в том числе инициирует и обеспечивает процесс прекращения жизнедеятельности предприятия
Контролирует реализацию	Способствует дискретной трансформации предприятия
Прекращает реализацию стратегии	«Ответственна» за создание новых предприятий (выделение из действующего, создание нового), интеграцию предприятия с другими

Пример 7. *Мы стараемся найти свои ниши везде. За последние 20 лет у нас сложилась очень мощная служба внешней торговли, которая работает именно на дальнее зарубежье. Но сейчас основные ниши конкуренты – это китайцы. Они в основном используют западноевропейское льняное сырье (до 65 % французского льна). Мы пока держимся за счёт удобства логистики – скорости доставки и широты ассортимента. Мы готовы доставить наш лен в любую точку Европы за неделю. У Китая это занимает 7–8 недель. Нас часто ру-*

гают за загруженные склады. Но это наше конкурентное преимущество. Именно запас тканей и их широчайший ассортимент на складе позволяют нам быстро выполнить любой заказ и доставить ткань в любую точку мира [54].

Стратегия предприятия является частью целевого пространства предприятия (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Место стратегии в целевом пространстве предприятия [6]

Любое предприятие выполняет множество деятельности и преимущество по издержкам объясняется более эффективным выполнением по сравнению с конкурентами отдельных деятельностей.

Дифференциация же появляется в результате выбора деятельностей и способа их выполнения.

Выполняемые деятельности – основной элемент конкурентного преимущества. А преимущества или недостатки предприятия определяются совокупностью всех деятельностей.

Постоянное улучшение операционной эффективности необходимо для достижения высшей прибыльности, хотя этого обычно недостаточно для удержания лидирующих позиций. Причиной этому является быстрое распространение наилучших способов организации производства работ среди конкурентов. Соперники очень быстро перенимают передовые приемы менеджмента, новые технологии, вводят усовершенствования и лучшие способы удовлетворения потребителей.

Среди концепций конкуренции выделяется предложенная М. Е. Портером и состоящая из трёх моделей: «Цепочка ценностей» (исследует фирму изнутри), «Пять сил индустрии» (действуют на отрасль извне) и «Общая матрица стратегии» (позиционирование фирмы по отношению к своим конкурентам в отрасли).

Если, проведя анализ с помощью первой модели, вы обнаружили, что «определенные операции не добавляют ценности, которая бы превышала уровень затрат на их выполнение, то тогда их необходимо «исследовать» или устранить, что приведет к росту прибыли» [57, с. 367].

Согласно второй модели, стратегия (поведение) фирмы определяется структурой «пяти сил» – поставщиков, клиентов, потенциальных конкурентов, продуктов-заменителей, соперничества среди фирм отрасли. По его мнению, конкурентоспособное преимущество создается в основной штаб-квартире организации, где определяется стратегия, разрабатываются основное изделие и технологический процесс, создается критическая масса производства. На этом основании делается вывод о том, что организация должна перенести свою основную базу только в ту страну, которая поощряет инновации и обеспечивает наилучшие условия для глобальной конкурентоспособности. Данный подход применим также к организациям, желающим приобрести конкурентоспособное преимущество на региональном уровне.

Пример 8. Доля «рожденных» предприятий-работодателей в 2019 г. в г. Минске и Минской области от «родившихся» по всей Беларуси составила 47,4 и 16,4 %, соответственно, при доле населения в 21,4 и 15,6 % (итоги переписи населения Республики Беларусь 2019 г.). Тогда как в Могилёвской области – 6,4 % при доле населения в 10,9 %.

По мнению профессора Дж. Кея (John Kay, London School of Economics and Political Science), вместо опоры на достижения теории фирмы М. Е. Портер воспользовался взаимосвязью «структура – поведение – производительность», что ослабило его разработку, и не позволило объяснять тот факт, почему разные фирмы, сталкивающиеся с одними и теми же пятью силами, демонстрируют различные результаты.

Одной из вариаций на тему «пяти сил М. Е. Портера» является модель Э. Гроува, добавившего шестую силу – вероятность того, что продукцию фирмы можно создавать другим способом. Вот как она работает. Допустим, ваше предприятие производит сельскохозяйственную технику для сплошной обработки посевов. На мировом рынке появилось новое поколение сельскохозяйственной техники компании «Blue River», основанное на избирательном принципе действия в отношении сорняков, что резко сокращает внесение химикатов, экономит затраты и не разрушает экологию в сельском хозяйстве. До превращения продукции компании «Blue River» в шестую силу остаётся один шаг – принятие правительствами стран нового стандарта на обработку посевов. Но даже без этого решения традиционные производители оборудования для обработки посевов должны понимать, что срок жизни их предприятий подходит к концу.

По мнению академика Д. С. Львова [55], критерий успешности развития экономики (по-видимому, российской) лежит не в экономическом пространстве, а находится в душе человека. В основе критерия, в качестве которого была выбрана совесть (отсюда название концепции «экономика совести»), лежат глубинные представления о сущности мира, роли в нём человека, неколичественные инварианты и универсальные гуманистические ценности. Критерий носит принципиально динамический характер: совесть пробуждается дискретно и неожиданно и, пробудившись, подвергает бескомпромиссной интегральной оценке путь и итоги развития человека, коллектива, социума. Позиция в отношении конкуренции – прежде всего, она несёт семена раздора и только во вторую очередь стимулы к совершенству. Жёсткая конкуренция неизбежно приводит к локальному (в пространстве или во времени) монополизму.

В последние годы внимание исследователей сосредоточилось на концепции экосистем как одной из прогрессивных способов организации экономической деятельности (7 из 10 крупнейших компаний в мире в списке S&P500 развивают свою деятельность в рамках экосистем). Под экосистемой одними исследователями понимается многосторонний набор партнеров, нуждающихся во взаимодействии с целью материального воплощения определенных ценностных предложений и связанных между собой структурой, обеспечивающей выравнивание инновационной активности, другими пространственно локализованный комплекс неконтролируемых иерархически организаций, бизнес-процессов, инновационных проектов и инфраструктурных систем, взаимодействующих между собой в ходе создания и обращения материальных и символических благ и ценностей, способный к длительному самостоятельному функционированию за счет кругооборота указанных благ и систем» [53, с. 3].

Ограничение конкуренции в отрасли порождает отсталость, в том числе в производительности труда. Разрушаются рынки внутри таких отраслей. В случае неразвитости конкурентной среды у хозяйствующих субъектов появляются возможность и стимулы к сознательному, устойчивому и значимому ограничению производства и торговли.

1.3. Идея конкурентной стратегии в агробизнесе

Стратегию в отдельном бизнесе обычно называют конкурентной стратегией. Её уровень – отдельная отрасль. Другой важный уровень – общая стратегия предприятия, развивающего более чем один бизнес

(корпоративная стратегия). Третий уровень – операционная стратегия, под которой понимается «общая политика и планы использования ресурсов фирмы, нацеленных на максимально эффективную поддержку её долговременной конкурентной стратегии» [14, с. 42]).

По мнению Д. А. Аакера, конкурентная стратегия (бизнес-стратегия) определяется четырьмя (для немногочисленных узкоспециализированных предприятий) или шестью (для нескольких видов деятельности, единственный товар для нескольких сегментированных рынков, несколько модификаций товара ориентированы на некий общий рынок) элементами (табл. 1.5).

Т а б л и ц а 1.5. Состав конкурентной стратегии в АПК

Элементы конкурентной стратегии	Назначение
1. Товарный рынок, на котором будет конкурировать бизнес	Выбор сферы бизнеса и следование ей позволяют сэкономить для успешной конкуренции на других рынках ресурсы
2. Уровень инвестиций в бизнес	Избрать один из вариантов: а) в рост или вход на товарный рынок; б) в укрепление занятых позиций; в) эксплуатация «доение» бизнеса посредством минимальных инвестиций; г) возвращение максимально возможного объема активов от ликвидации или продажи бизнеса
3. Функциональные стратегии	Состав определяется необходимостью конкуренции на выбранном товарном рынке
4. Стратегические активы и компетенции	Обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ, на которых базируется конкурентная стратегия
5. Распределение ресурсов между бизнес-единицами	Содержание деятельности менеджеров – решение о сфере деятельности организации и распределении ресурсов между ее подразделениями или видами деятельности (расширение конкурентных преимуществ отдельных направлений бизнеса)
6. Извлечение выгоды из комплементарности и взаимной поддержки бизнес-единиц	Определение роли местоположения в конкуренции, возможность достижения конкурентного преимущества посредством координации деятельности

Цель конкурентной стратегии – обеспечить устойчивое конкурентное преимущество (Уолкер и др.) или улучшить возврат инвестиций каждой заинтересованной группе (Дж. С. Армстронг).

Пример 9. *Механизм успеха бизнеса от М. Юревича, АО «МАКФА», Россия: «...заработанные деньги надо вкладывать обратно в бизнес, чтобы осваивать новые ниши, новый ассортимент, расширяться и каждый день думать о качестве продукции. А если*

изымать деньги из предприятия, то очень скоро окажешься на обочине рынка. Казалось бы, предприятие даёт большую прибыль. Но вся она уходит обратно в предприятие, и конца-края этому не видно. Так живет весь мир» [58].

Конкурентная стратегия в жизни предприятий играет ряд важных ролей (табл. 1.6).

Т а б л и ц а 1.6. Роли конкурентной стратегии в жизни предприятия [6]

Роль стратегии	Назначение
1. Достижимый идеал	Отображение перспективы развития организации, незаменимое средство обретения работниками и менеджерами предприятия определенного и единого способа восприятия мира, парадигмы ведения бизнеса, принадлежности к корпоративной культуре; связанность прошлого и будущего организации
2. Интегратор	Интегрировать: интересы субъектов – участников процесса разработки и реализации стратегии; функции подразделений предприятия; потоки материальных, финансовых и информационных ресурсов; потоки системных событий; элементы интеллектуального капитала – между собой и с материальными активами; функциональные подсистемы, представляющие системную структуру предприятия
3. Предмет (образец) для имитации	Полученный при ретроспективном рассмотрении разработанной ранее стратегии и результатов её реализации образец используется в дальнейшем для формирования других стратегий, учитывающих изменившиеся условия, в рамках исторической подсистемы организации. Допускает иерархическое представление в виде совокупности всё более детальных разработок
4. Основа реагирования на внешние события и вызовы	Организационно-функциональная подсистема в составе предприятия занимается поиском, фиксацией и осмыслением стратегических проблем предприятия по мере их появления и развития
5. Власть над предприятием	Расширенные полномочия получают те, кто разрабатывает и руководит реализацией стратегии; стратегия, надлежащим образом разработанная, обсужденная и принятая, является истинной властью (нарушать её без соответствующего пересмотра не сможет самое высокое должностное лицо в организации и «самый мажоритарный» собственник)
6. Конкурентная позиция предприятия	Ключ к стратегическому успеху предприятия – превышение средней отдачи от инвестиций посредством разработки и внедрения конкурентных стратегий
7. Система мотивации и контроля персонала	Минимизирует административные и транзакционные издержки за счёт экономии средств, затрачиваемых в отсутствие стратегии на поиск и анализ оперативных решений
8. Средство обеспечения целостности предприятия	Помогает предотвратить потерю структурных элементов, относящихся к инвестиционному и инновационному контурам

По мнению Р. Румелта, есть только два способа достичь успеха в работе организации: 1) придумать свой путь к успеху (сопряжён с высокой неопределённостью); 2) воспользоваться некоторыми изменениями в среде (технологиях, вкусах потребителей, законах, ценах на ресурсы, конкурентном поведении) и быстро и умело произвести изменения. В связи с этим необходимость в стратегической работе не является регулярной.

Недавнее исследование «Стратегия компании: вид, формат, контрольные точки», выполненное Центральным экономико-математическим институтом РАН по материалам почти 200 предприятий, пожелавших принять участие в опросе, показало распространённость долгосрочного планирования на российских предприятиях: около половины компаний формируют лишь краткосрочные планы, почти четверть руководителей признают, что предприятие развивается хаотично [51]. Эти данные подтверждают статистику за последние 20 лет: примерно половина предприятий не имеют стратегии. Одной из причин подобного явления Г. Б. Клейнер называет эпоху «экономики физических лиц», в которой единицей экономики являются не предприятия, не субъекты рынка, а субъекты социума, обладающие властью и принимающие решения, не нуждающиеся в длительном горизонте планирования.

Основные понятия

1. Конкуренция.
2. Теория конкурентных преимуществ.
3. Конкурентоспособность предприятия.
4. Конкурентоспособность региона.
5. Операционная эффективность.
6. Стратегические решения.
7. Конкурентная стратегия.
8. Концепции и модели конкурентной стратегии.
9. Цели конкурентной стратегии.

Вопросы для самопроверки

1. Какие отношения кроме конкуренции используются в отношениях между участниками агробизнеса?
2. Какие из приведенных девяти определений стратегии используют на вашем предприятии?

3. Обоснуйте, почему наиболее удачное место стратегии в целевом пространстве предприятия между миссией и целями.

4. Назовите роли конкурентной стратегии в жизни организации.

5. Перечислите составляющие конкурентной стратегии.

Т е м а 2. КОМПЛЕКСНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

2.1. Теория бизнеса

Основные задачи стратегического анализа можно свести к ответам на три блока вопросов (табл. 2.1).

Т а б л и ц а 2.1. Задачи стратегического анализа

Тип решения	Предполагаемые действия
Решение об инвестициях	Что делать с существующими видами бизнеса (ликвидировать, «дойти», поддерживать или увеличить инвестиции) Какие направления роста нуждаются в инвестициях Что предпочесть: проникновение на рынок, товарное или рыночное расширение Насколько целесообразен вход в новые сферы бизнеса
Выбор стратегий функциональных областей	Какие функциональные стратегии необходимо осуществить Какими они должны быть
Создание уникальных конкурентных преимуществ как основы конкуренции	В чем состоят ключевые факторы успеха Какие активы и компетенции необходимо создавать, усиливать или поддерживать

Дополнительные задачи, которые вытекают из-за косвенного влияния на стратегию, требуют определения:

значительных тенденций и будущих событий;

угроз и возможностей;

стратегических неопределенностей, способных повлиять на результаты стратегии.

По данным исследований Тимофея Нестика, более чем в половине случаев будущее в российских компаниях обсуждается в связи с неблагоприятными событиями (угроза потери клиентов, падение продаж, смена собственника). Обсуждение и принятие управленческой командой стратегических решений в состоянии тревоги не позволяет адекватно оценивать долгосрочные последствия, они более привержены

уже принятым ранее решениям, менее склонны высказывать альтернативные точки зрения, возрастает риск ошибки первого лица [51].

Концепция стратегических неопределенностей имеет большое значение для стратегического анализа. Так, если бы совместное белорусско-молдавское ОАО «Кодру» анализировало возможность выпуска марочных вин, его основные стратегические неопределенности могли бы выглядеть так: 1) как будет выглядеть кривая продаж марочных вин в ближайшие годы, сколько такого вина будет продано, в каких емкостях и по какой цене; 2) какими будут будущие стратегии продажи марочных вин основных конкурентов.

Большинство стратегических решений являются результатом нескольких стратегических неопределенностей. Наиболее распространенной неопределенностью является будущий спрос на товар. Ответ на вопрос: «От чего зависит спрос?», ведёт к появлению новых стратегических неопределенностей, но не решений. Для экспортно ориентированного бизнеса обычной стратегической неопределенностью является ответ на вопрос: «Укрепит ли белорусский рубль свои позиции к иностранной валюте?». Стратегическим решением может быть создание оффшорного производства, перенос деятельности в свободную экономическую зону.

Анализ внутренней среды предприятия предлагается начать с теории бизнеса. По мнению П. Друкера [12, с. 148–149], теория бизнеса включает ряд предположений, на которых строится организация и происходит управление ею (табл. 2.2).

Т а б л и ц а 2.2. Теория бизнеса (по П. Друкеру [12, с. 156])

Область предположений	Что определяет
Об окружении предприятия (обществе и его структуре, рынке, потребителе и технологии)	За что предприятие получает деньги
О миссии предприятия	Что считает значимыми результатами
О ключевых умениях, необходимых для выполнения миссии	В чём предприятие может преуспеть, чтобы сохранить за собой лидерскую позицию

Сходной позиции придерживается Г. Б. Клейнер [51], разясняя необходимость понимания руководством предприятия того, как они будут жить и работать завтра, в каком экономическом пространстве существовать, что раскроет сущность стратегии. У каждой организации, по идее, своя теория бизнеса. Однако если все предприятия от-

расли работают, опираясь на один и тот же набор исходных предположений об окружении, то эти предположения могут ограничить привлекательность их продуктов и спрос на них. У предприятия, сотрудники которого достаточно умны, чтобы переосмыслить эти предположения, есть шанс расти и развиваться даже в высококонкурентной среде. Так, одна из команд международной группы SEB (бренд Tefal) задалась целью определить и критически проанализировать исходные отраслевые предположения. Оказалось, все производители отрасли считают, что приготовление свежего картофеля фри требует жарки и для этого нужно большое количество масла, использование которого делает продукт вредным для здоровья и, кроме того, создаёт трудности при утилизации отработанного масла. Следуя миссии группы – «сделать повседневную жизнь потребителя проще и приятнее, внести свой вклад в улучшение жизни во всём мире» и руководствуясь стратегией группы, основанной на «пяти мощных ценностях: предпринимательский драйв, страсть к инновациям, профессионализм, групповой дух и уважение к людям» [16], команда переосмыслила проблему и изменила задачу, на которой была сфокусирована отрасль, от как сделать лучшую в своей категории фритюрницу, на как можно приготовить аппетитный, полезный, свежий картофель фри без жарки. В результате в 2006 г. рынку была представлена аэрофритюрница для приготовления картофеля фри «ActiFry», продаваемая в настоящее время во всём мире (завод «Tefal» в 2016 г. выпускал 10 000 аэрофритюрниц «ActiFry FZ7072» ежедневно или более 1 000 000 шт. в год методом ручной сборки с высокой точностью и 100%-ным качеством).

Дальнейшее развитие модель получила в рамках новой концепции бренда «Actifry Smart XL», суть которой состоит в помощи пользователям в приготовлении еды через приложение, включающее в себя услуги, советы, рецепты по видео-урокам, а также диалог с представительной группой потребителей и пользователей и получение прямой обратной связи. В руководстве по эксплуатации 2014 г., распространяемом на территории России, Украины и Беларуси, сказано, что наиболее подходящими для картофеля фри являются сорта Maris Piper (Марис Пайпер) и King Edward (Король Эдвард) [17] из Соединённого Королевства. Эти же сорта с низким содержанием сахара рекомендует использовать британский повар Том Уэстерленд (Tom Westerland). Вместе с тем оба эти сорта не включены в Государственный реестр сортов Республики Беларусь, в котором на 2020 г. насчитывалось 173 сорта картофеля [20].

Допустим, у белорусских картофелеводов свой интерес: чем больше аэрофритюрниц продано на белорусском рынке, тем большим спросом будут пользоваться белорусские сорта-заменители именитых зарубежных сортов, отсутствующих на нашем рынке. И вот здесь требуются определённые ключевые умения у лиц, продвигающих белорусские сорта. Экспресс-анализ сайтов РУП «Научно-практический центр Национальной академии наук Беларуси по картофелеводству и плодоовощеводству» [18, 19] показал, что ряд белорусских сортов, таких, как Скарб (включен в Государственный реестр сортов в 1997 г.), Бриз (2006 г.), Лиляя (2007 г.), предназначен в том числе «для приготовления картофеля фри лезонированного (лезон – это специальная жидкая смесь различных добавок из натурального сырья, которая наносится на поверхность бланшированных брусочков свежего картофеля для улучшения вкуса) пищевыми добавками. Для приготовления же картофеля фри «идеально подойдёт отечественный сорт **Фальварак** (2012 г.), созданный по программе импортозамещения, который «полностью соответствует требованиям, предъявляемым для изготовления картофеля фри, переработки на сухое картофельное пюре, хрустящий картофель, гарнирный картофель» [19].

Согласно данным двух популярных российских сайтов для дачников и владельцев участков [21; 22], в десятку лучших сортов для посадки на 2020 г. вошёл белорусский сорт Скарб» (в Госреестре РФ с 2002 г.) и в двадцатьпятку – Манифест (с 2014 г.), что означает недоиспользование потенциала белорусских сортов для картофеля фри на огромном и конкурентном (более 300 сортов в Госреестре РФ) российском рынке.

Пример 1. *В контексте спорта необходимы ментальные навыки, необходимые для того, чтобы хорошо играть, а еще умение рассчитывать, как лучше всего использовать свои физические способности. Стратегические навыки – это понимание того, куда следует отправить подачу и целесообразно ли выполнять обводящий удар. Тренер, зная физические возможности членов своей команды и команды противника, организует игру так, чтобы по максимуму использовать навыки своих игроков и слабые стороны соперника. Именно расчеты тренера определяют стратегию. Физическую игру в футбол ведут сами спортсмены, а стратегическую – тренеры и их помощники в кабинетах и на боковой линии. Стратегическое мышление – это способность анализировать взаимодействие с другими людьми, тогда как они, в свою очередь, делают то же самое.*

Нельзя сказать, что какая-то теория бизнеса лучше или хуже другой, более или менее «правильная», но каждая теория имеет свою «область адекватности» (табл. 2.3).

Т а б л и ц а 2.3. Пять независимых двухполюсных континуумов, отражающих различные варианты точек зрения на взаимоотношения предприятия и окружающей среды (по Г. Б. Клейнеру [68])

Левый континуум	Правый континуум
1. Холизм	1. Партикуляризм
Предприятие – целостная единица, находящаяся под постоянным давлением внешней среды и внутренней обстановки (стандартная неоклассическая теория)	Различные аспекты можно изучать и прогнозировать самостоятельно, не обязательно учитывать их взаимодействие и тенденции функционирования и изменения предприятия в целом (стратегическая школа власти)
2. Гомеостаз	2. Гетеростаз
Действия предприятия объясняются гипотезой об устойчивости, сохранении равновесия во внутрифирменных и внешних взаимодействиях (менеджеральные концепции, связанные с незаинтересованностью менеджмента в стремительном росте стоимости фирмы из-за опасности смены собственника и последующей замены менеджмента)	Ставка на спонтанное развитие заложенных в предприятие производительных сил, стремление к инновациям (Й. Шумпетер, школа предпринимательства)
3. Реактивность	3. Проактивность
Функционирование предприятия есть быстрая и непосредственная реакция на изменение внешних факторов; предприятие играет пассивную роль, принимая условия рынка (статические неоклассические теории)	Положение предприятия в рыночной среде – результат собственных усилий, в том числе, воздействия на рыночную среду (теория ресурсной базы Вернерфельта)
4. Конституционализм	4. Инвайронментализм
Основные, глубинные черты поведения присущи каждому предприятию, формируются на самых начальных этапах жизненного цикла предприятия, определяя его строение (эволюционная теория фирмы)	Отрицается наличие изначальных устойчивых черт у предприятия, его строение определяется влиянием текущих обстоятельств (контрактная теория фирмы, Школа обучения Г. Минцберга)
5. Рациональность	5. Иррациональность
Осознанность и осмысленность принимаемых на предприятии решений, возможность логического априорного объяснения процесса или результата принятия решений различными заинтересованными лицами (неоклассические теории, теории принятия решений)	Не предполагается следовать ни определённым целям предприятия, ни ограничивать определёнными средствами в реализации этих целей (школа предпринимательства)

Пример 2. *Проактивность как фактор успеха М. Юревича, АО «МАКФА», Россия: «Покупатели все более едят то, что вкусно. Что дешево – уже не едят. Вы следуете на всех ваших рынках за этими смещениями? Мы авторы этих смещений. Разрабатываем и начинаем понемногу предлагать потребителям новые элитные сорта, и происходит смещение. Оказывается, народ готов платить за вкусную булку дороже» [58].*

Жизнеспособность теории бизнеса предлагается определять с помощью четырёх характеристик (П. Друкер).

1. Предположения об окружении, миссии и ключевых умениях должны соответствовать действительности.

2. Предположения во всех трёх областях должны соответствовать друг другу.

3. Теория бизнеса должна быть известна и понятна всем сотрудникам предприятия.

4. Теорию бизнеса нужно постоянно тестировать.

Используйте две профилактические меры для поддержания теории бизнеса: 1) отказ (раз в три года предприятие должно оценивать любой продукт, услугу, метод, канал сбыта); 2) изучение всего, что происходит за пределами бизнеса (особое внимание – не потребителям).

2.2. Активы и ключевые компетенции организации

Скотт Галлоуэй, профессор маркетинга в Бизнес-школе Стерна при Нью-Йоркском университете, предприниматель и инвестор в интервью РБК отметил, что оптимальной бизнес-стратегией является обеспечение максимального потребления при ограниченном числе ресурсов.

Г. Б. Клейнер предлагает рассматривать предприятие и окружающую его среду с точки зрения потенциала предприятия – совокупности тех его свойств и качеств, которые, с одной стороны, определяют возможности и границы его функционирования при тех или иных внешних условиях, с другой – являются относительно устойчивыми (не могут быть изменены за короткий срок). Потенциал – условная категория, поскольку ответ на вопрос, относится ли тот или иной вид ресурса к потенциалу, зависит от характера динамики рыночной среды. Так, если деятельность осуществляется в условиях кризиса неплатежей, то в качестве стратегических активов выступают такие ресурсы, как финансовые и другие ликвидные активы, налаженные кредитные линии. А если деятельность осуществляется в условиях дорогих энергетиче-

ских ресурсов, то стратегическим ресурсом являются энергосберегающие технологии.

Специфическим называется ресурс или актив, приобретающий особую ценность в рамках данных отношений.

По мнению А. А. Аузана, степень специфичности определяется в соответствии с возможностью перепрофилирования ресурсов или активов для использования в альтернативных целях или в отношениях с другими партнёрами без потерь в производственном потенциале (табл. 2.4).

Т а б л и ц а 2.4. Ф о р м ы с п е ц и ф и ч н о с т и а к т и в о в [69, с. 121]

Специфичность	Причина возникновения	Примеры
Месторасположения	Немобильность активов, поскольку ввод в действие и передислокация сопряжены с затратами	Расположение смежных производств в непосредственной близости, что позволяет сократить транспортные расходы и издержки хранения товарно-материальных ценностей
Физических активов	Необходимость создания специализированного оборудования (могут быть мобильны, но физические особенности делают невозможным свободную реализацию на рынке)	Специальные вагоны или цистерны для перевозки грузов
Человеческих активов	Возможность получения высоких навыков на рабочем месте, ценных для предприятия	Занятие позиции главного бухгалтера на одном предприятии при занятии той же должности на другом предприятии потребует время для адаптации специфических знаний и навыков к новым условиям
Целевых активов	Результат осуществления инвестиций в производственные мощности общего назначения	Расширение основных производственных мощностей для обеспечения выполнения заказа конкретного покупателя

Использование специфических ресурсов и активов повышает сложность контрактных отношений и влияет на их длительность путём увеличения взаимозависимости контрагентов.

Инвестиции в специфические активы потенциально рискованны, поскольку подобные активы не могут быть в случае прерывания контракта перемещены для использования в других проектах без потери их экономической ценности.

Пример 3. *В ликвидированном филиале «Соболевка» ОАО «Агрокомбинат «Приднепровский» было установлено 4 инкубатора для страусов, приобретенные в кредит. Стоимость одного около 280 тыс. евро. Вывезти их нельзя, поскольку второй раз уже не сложить как требуется по технологии.*

Если уровень неопределённости низок, то использование специфических активов нередко позволяет снизить затраты. В условиях высокой неопределённости контрагент, создавший специфические активы, становится потенциальным объектом вымогательства.

Пример 4. *Как и в Беларуси, России, так и в США к бизнесу относятся строго. Например, в Америке тоже есть свой контролирующий орган – FDA (Food and Drug Administration), который проверяет качество как на входе продукции извне (импорт), так и на территории США. Это довольно строгая структура. Проверяющий дает разрешение на вход контейнера, его разгрузку к вам на базу, но не позволяет реализовывать. Затем звонит сотрудник, приходит в оговоренную дату и берет на проверку товары, составляет акты на взятые пробы. И говорит: «В течение недели мы вам сообщим». Они проверяют на качество по всем параметрам: на тяжелые металлы, микробы, вирусы и т. д. Если даже что-то находят, то говорят: «Это нельзя реализовывать до тех пор, пока вы не устраните вот это и это». Если совсем плохо с продукцией – они заставляют тебя уничтожить контейнер. Дают несколько мешков извести – и следят, чтобы ты при них все это насыпал, чтобы этими продуктами больше никто не воспользовался. Но есть важный нюанс: они это делают не для того, чтобы «закрыть» тебя или наказать, а помочь тебе! Вот в чем разница! Штрафы серьезные. Но предпринимателей буквально учат в университетах, что наказание – это последняя стадия, сначала нужно помочь. Действующий бизнес – это рабочие места и налоги. Им невыгодно тебя закрывать. Людей здесь жизнь и учеба готовит к тому, что все должны работать и помогать друг другу. И в этом колоссальная разница в психологии с нашими людьми [10].*

В фундаментальной работе «Теория роста фирмы» [44, с. с. 137–138] Эдит Пенроус, британский экономист, первой описала механизм, с помощью которого фирмы стремятся как создавать стоимость, так и

присваивать стоимость (рента) в условиях неравновесия. При этом для получения такого рода ренты фирмы должны использовать свои ресурсы и компетенции таким образом, чтобы они были наделены «неприступными основами» (динамические изолирующие механизмы, ограничивающие подражание). Данная идея нашла выражение в одном из трёх предложенных Уореном Баффетом критериев, характеризующих незаурядную компанию: 1) товар компании пользуется большим спросом; 2) товар не имеет близких товаров-заменителей; 3) цена на товар не регулируется государством. Во многих случаях такая компания может повышать цены на свою продукцию, даже если спрос на нее остается неизменным, а производственные мощности используются не в полной мере. Подобная гибкость ценообразования – одна из определяющих характеристик выдающейся компании. Эта характеристика позволяет компаниям получать прибыль на инвестированный капитал, превышающую среднее значение.

2.3. Анализ покупателей

Существует разница между клиентами, потребителями, заказчиками. Так, клиент является не только потребителем (конечный пользователь продукта), но и непосредственным покупателем и заказчиком. Возможность и право выбирать, формулировать свой запрос и давать оценку предлагаемому продукту превращают потребителя в клиента. Государственные органы призваны обеспечивать правила игры, т.е. давать возможность клиенту осуществлять своё право выбора и оценки. Следует помнить, что организация не всегда ориентирована на потребителя, но всегда зависима от клиента. Совершая покупки, потребитель делает выбор, корни которого уходят гораздо глубже, чем кажется на первый взгляд. Каждая вещь – отражение личности потребителя. Оценивая товар, клиент смотрит не только на его прямые качества, но и на то, отвечает ли покупка убеждениям и жизненным принципам своего обладателя. По большей части коммуникация через потребление ограничена базовыми уровнями: достаток и социальный статус, вкус и стиль, но все больше людей стремится продемонстрировать культурно-интеллектуальный капитал вместо финансового.

Анализ покупателей включает выявление сегментов рынка, анализ мотивации покупателей и поиск неудовлетворенных потребностей (табл. 2.5).

Т а б л и ц а 2.5. Анализ покупателей

Тип решения	Предполагаемые действия
Сегментирование	Кто покупает больше всех? Кто приносит наибольшую прибыль? Кто из потенциальных покупателей является самым привлекательным? Можно ли разделить покупателей на группы, отличающиеся разными потребностями, характеристиками или мотивацией? Как сегментировать рынок на группы, требующие уникальной стратегии бизнеса? Используют переменные: искомые выгоды, уровень потребления, предназначение, тип организации, географическое расположение, покупательская лояльность, чувствительность к цене
Мотивация покупателей	Какие элементы товара/услуги покупатели ценят больше всего? Какие цели стоят перед покупателями? Что они на самом деле покупают? Как изменяются мотивы в зависимости от сегмента? Какие изменения происходят в мотивации покупателей? В их приоритетах?
Неудовлетворенные потребности	Почему некоторые покупатели не удовлетворены? Почему они переключаются на другие марки или других поставщиков? Насколько сильны проблемы покупателей? Какие неудовлетворенные потребности отмечают сами покупатели? Есть ли такие, о которых они не подозревают? Могут ли конкуренты воспользоваться этими неудовлетворенными потребностями?

С точки зрения стратегии сегментирование означает определение групп покупателей, различным образом реагирующих на альтернативные стратегии. Заслуживающий отдельной стратегии сегмент должен быть достаточно крупным, а стратегия – экономически выгодной.

Определив сегменты, приступают к изучению мотивации в каждом из них. Рекомендуется составить список сегментов и соответствующих приоритетных мотивов, группировать мотивы, оценить их важность, назначить мотивам стратегические роли. Определение мотивов покупателей помогает сформулировать правильную стратегию.

Так, СП ОАО «Кодру» разработало уникальную в Беларуси рецептуру соков с мякотью и считает это основным отличием от соков конкурентов. Чтобы это предположение можно было использовать при принятии решения об изменении ассортимента, необходимо убедиться, что данный фактор успеха организации с высокой вероятностью является мотивирующим покупателей фактором, и тогда можно перевести его в категорию превосходных отличий. Выявить мотивы можно с помощью самих сотрудников организации или использовать покупателей. По сравнению с фокус-группой экономично и качественно использовать индивидуальные структурированные глубинные интервью. Обычно достаточно 20–30 собеседований для определения 90–95 %

мотивов, в том числе скрытых. Получив список мотивов, следующая задача – разделить их на группы. Воспользуйтесь следующим методом. Участники группы сотрудников организации (потребителей) получают несколько карточек, на каждой из которых указан определенный мотив из списка. Одна карточка кладется на стол, а остальные участники, объясняя свои решения, добавляют к ней похожие карточки-мотивы. Процесс продолжается до тех пор, пока все карточки не будут разложены и группа не придет к согласию относительно того, что полученные кластеры адекватно отражают ситуацию с потребителями. Далее в каждой стопке карточки сортируются таким образом, чтобы явные мотивы располагались вверху, а неявные, скрытые – внизу. Следующая задача – определить относительную значимость мотивов. Для этого лучше использовать покупателей, задавая им прямые вопросы, вроде: что для родителей ребенка 5–10 лет важнее, полезность сока с мякотью или его вкус?

Если удастся определить неудовлетворенные потребности покупателей (покупательские нужды, не удовлетворенные текущим товарным предложением), то это создаст возможности для увеличения доли рынка, экспансии на рынок, создания новых рынков. Однако сложность состоит в том, что покупатели зачастую не подозревают о существовании у них неудовлетворенных потребностей, поскольку давно смирились с ограничениями существующих продуктов, такими, как «картофель не может содержать менее 120 ккал» или «пищевая промышленность – консервативная сфера с «уставшим» менеджментом».

Чтобы ответить на вопрос, анализ чего будем проводить, нужно установить границы рынка или субрынка. Так, масштабы анализа могут быть разными: рынок напитков, рынок безалкогольных напитков, рынок соков, рынок соков с мякотью.

Уровень анализа зависит от того, о какой организационной единице идет речь и какие стратегические решения он затрагивает. Так, производитель различных напитков должен принимать решения относительно выпуска напитков для удовлетворения различных потребностей. Следовательно, его интересует отрасль в целом. СП ОАО «Кодру» как производителя соков с мякотью может заинтересовать лишь этот узкий сегмент.

Один из подходов к определению рынка состоит в определении сферы бизнеса. Её можно определить в соответствии с критерием товарного рынка или с помощью анализа конкурентов. При этом учитываются текущая и будущая ситуации. Чем уже определена сфера биз-

неса, тем меньше шансов выявить тенденции и возможности, за которыми могут скрываться очень привлекательные варианты и направления развития. Крупномасштабное определение бизнеса снизит глубину анализа. Рекомендуется вести многоуровневый анализ, когда наиболее глубоко и полно исследуется основной уровень. Так, СП ОАО «Кодру» выполняет анализ трёх последних уровней с акцентом на последнем:

анализ рынка безалкогольных напитков позволяет выяснить товары-заменители и незаметные на первый взгляд рыночные тенденции;

анализ сегмента (рынок соков) скорректирует решения о выходе на рынок, инвестициях, и стратегии принимаются именно на этом уровне;

анализ субсегмента (рынка соков с мякотью) позволит распознать различия в ключевых факторах успеха.

Периодичность проведения такого анализа – ежегодно.

COVID-19 вносит свои коррективы в ситуацию с потребителями. Так, по данным института Gallup [27], из-за пандемии финансовое положение многих американцев практически мгновенно ухудшилось. С середины марта 2020 г. американцы переживают увольнения (10 %), потерю работы (2 %), сокращение рабочего времени (14 %) или потерю дохода (24 %). Кроме того, 29 % сообщили, что в последние 7 дней беспокоятся о деньгах. Основываясь на этих цифрах, можно было бы сделать вывод о том, что большинство клиентов сообщают о плачевном финансовом положении. На самом деле это не так. В мае 2020 г., когда безработица в США достигла самого высокого уровня со времен Великой депрессии, был зафиксирован рост доли людей, которые «преуспевают» в своем благосостоянии (положительно относятся к своей нынешней жизненной ситуации и имеют положительное представление о том, где они будут через 5 лет). Бизнесам нужен ответ на два вопроса: когда клиенты смогут вернуться к обычной жизни и потянутся ли они к своим кошелькам, когда это произойдёт. Нам следует учесть два критерия сегментации потребителей: 1) желающие прогуливаясь в общественных местах; 2) способные и склонные при этом тратить деньги (табл. 2.6).

Знание, какие изменения с потреблением продолжатся, а какие окажутся кратковременными, имеет решающее значение для выхода на рынок тех потребителей, которые ходят с деньгами, а также для подготовки работы с сегментами, которые находятся в ожидании.

Т а б л и ц а 2.6. Структура покупателей в условиях COVID-19 [27]

Тип покупателя	Доля, %	Поведение
Середина	24	Есть некоторая озабоченность по поводу COVID-19, но этого недостаточно, чтобы сделать их чрезмерно осторожными. Находятся на нейтральной территории с экономической точки зрения, но в настоящее время не страдают
Осторожные и способные	24	Беспокоит COVID-19, влияет на их повседневную деятельность. Принимают больше мер предосторожности и вряд ли будут взаимодействовать с экономикой так же, как до COVID-19, но у них есть финансовые возможности для этого (находятся в хорошей финансовой форме, но предпочитают оставаться на месте)
Осторожные возможности	19	Выражая озабоченность по COVID-19, менее экономически способны, хотя и не страдают с экономической точки зрения (тратят так же, как люди из группы осторожных и способных)
Готовы и способны	14	Готовы действовать, выражают меньше опасений по поводу COVID-19 и практически не вносят изменений в свой распорядок, чтобы избежать потенциального заражения. Также сильное экономическое положение
Осторожные, не способные	10	Есть проблемы с COVID-19 и столкнулись с экономическими проблемами. Менее склонны к занятиям до COVID-19 и менее способны тратить деньги, несколько менее готовы к выходу из самоизоляции и страдают материально
Готовы, но не способны	9	Мало выражают озабоченность или поправки в связи с COVID-19 и хотят выйти из самоизоляции, не готовы тратить (испытывали некоторые экономические трудности), чувствуют себя готовыми вернуться к нормальной жизни, но как потребители – экономически не способны

2.4. Анализ рынка и отрасли

Рынком считаем отдельных людей и организации, которые заинтересованы и готовы купить продукт, чтобы получить выгоды, удовлетворяющие определённую потребность или желания, и которые имеют ресурсы, чтобы участвовать в такой сделке.

Анализ рынка заключается в стратегической его оценке (включая субрынки) и его динамики. Целями анализа являются определение привлекательности рынка (субрынка) для его актуальных и потенциальных участников, поскольку привлекательность рынка и потенциалы

получаемой игроками прибыли служат важными критериями инвестиционных решений, а также изучение динамики рынка, что предполагает определение ключевых факторов успеха, тенденций, угроз, возможностей и стратегических неопределенностей.

Анализ рынка – достаточно сложная процедура, включающая направления оценки фактического и потенциального объемов рынка, темпов роста рынка, прибыльности рынка, структуры издержек, систем распределения, тенденций и развития, ключевых факторов успеха.

Прежде всего нужно учесть, с позиции какой из трёх эпох (премодерна, модерна или постмодерна) организация рассматривает рынок. Так, с позиции организации эпохи модерна, «мир состоит из нескольких стандартизированных рынков, а не из множества специализированных, она стремится постоянно снижать цены посредством стандартизации продукции и способа её производства» [57, с. 99]. Напротив, представители постмодернизма полагают, что «глобальные организации будут учитывать, ценить и адаптироваться к региональным обычаям и отличиям, а более мелкие организации будут делать больший акцент на своей связи с местными традициями» [57, с. 125].

Для упрощения процедуры рекомендуется построить карту рынка. Под ней понимается схема дистрибуции и каналы сбыта между поставщиком и потребителем, включая различные механизмы закупки, в том числе мнения влиятельных людей, структура рынка в терминах количества и стоимости продаваемых товаров, мест продажи, частоты закупок, цен. С её помощью можно получить ответы на вопросы, каким направлением кто занимается, а также, насколько пересекаются интересы различных организаций.

Критическими точками рынка называют узлы, в которых принимаются решения относительно того, какие из конкурирующих продуктов или услуг следует заказать (часто сегментацию начинают отсюда, указывая объём закупки).

Анализ системы распределения предполагает получения ответов на три группы вопросов:

какие альтернативные каналы распределения доступны организации;

в чем состоят тенденции развития каналов, значение каких из них возрастает, какие новые каналы появляются или могут быть созданы;

кто обладает властью в канале и может ли она перейти к другому участнику.

Обратившись к карте рынка, указываем свойства клиентов, расположенных в критических точках. Далее анализируем свойства групп потребителей с целью определения наилучших способов общения с ними. Затем определяем динамику по группам продуктов (рост, стабильность или спад), предвидим возможности. В конце перечисляем все конкурирующие продукты и услуги, имеющие к нашему предприятию отношение, вне зависимости от того, кто их производит (табл. 2.7).

Т а б л и ц а 2.7. Аудит конкурирующих продуктов и услуг

Параметры	Вариации
Тип продукта	Очиститель масла для жарки
Спецификации	95 или 100%-ная очистка
Расцветка	Красный, металлик, матовый
Формат	Одинарный, семейный, промышленный
Размер	Малый, средний, большой
Интенсивность использования	Высокая, средняя, низкая
Области применения	Все возможные варианты, поскольку требования в разных условиях могут отличаться
Марка, бренд	Только изделия самого производителя, один бренд
Источники информации	Специальная литература для покупателей
Вид доставки	На следующий день, в течение 4 ч, самовывоз
Объём закупок в количественном выражении	Один или несколько
Диапазон продуктов	Все, единичные модели, модели высокого/среднего/низкого уровня

Отрасль – группа компаний, которые предлагают продукт или класс продуктов, похожих и являющихся близкими заменителями друг друга. Отрасли отличаются друг от друга и предлагают рынку различные группы преимуществ.

Принудительное равенство в отрасли, характерное для экономических отношений в Беларуси, в которой преобладающий, но неэффективный сектор государственных предприятий влияет на политические решения на системной основе, несправедливо по отношению, прежде всего, к успешным предприятиям (табл. 2.8).

Пример 5. *Государственный комитет по имуществу (ГКИ) является уполномоченным владельцем акций государства в АО, но не имеет права реализовывать права собственности на эти АО, за исключением тех, которые находятся в его непосредственном ведении. Отраслевые министерства и концерны одновременно осуществляют функции собственников, разработчиков политики и регуляторов в*

отношении государственных предприятий, находящихся в их ведении. Осуществление отраслевыми министерствами и местными органами государственного управления функций определения политики и контроля подрывает цель максимизации прибыли акционеров и ослабляет задачи обеспечения рентабельности государственных предприятий. Существующие механизмы позволяют включать в состав наблюдательных советов представителей руководства ГП (кроме генерального директора) и государственных служащих из соответствующих надзорных органов, что не отвечает современным практикам надлежащего корпоративного управления. Такое распределение ролей и обязанностей в управлении и надзоре за ГП ведет к установлению для предприятий конкурирующих, а порой и противоречивых политических, коммерческих и финансовых задач. Это ослабляет подотчетность руководства и негативно влияет на производительность ГП [25].

Т а б л и ц а 2.8. Проявление в отрасли несправедливого равенства [26, с. 11–13]

Проявление несправедливости	Должно быть
Равенство доходов	Дифференциация оплаты труда в соответствии с результатами труда, уровнем образования, приносимой пользой, риском, обладанием высокотехнологичными и современными навыками и знаниями
Принимать решение об инвестициях и не нести личного риска	Не способствует трансформации сбережений в инвестиции. Расплачивается в основном государство за счет иных субъектов экономики
Богатые платят меньше	В случае значимого расслоения белорусского общества по доходам богатые будут платить более высокие налоги (высокие акцизы на предметы роскоши, корректировка ставок налога на недвижимость, переход к системе прогрессивного налогообложения)
Кто не работает, тот не ест	Внедрение персонализированного учета взносов в систему пенсионного обеспечения и переход на механизм начисления размера пенсии с учетом ранее уплаченных взносов; выплата пособия по безработице
Поддержка аутсайдеров за счет тех, кто работает эффективно	Гарантии равных условий функционирования для организаций всех форм собственности, равный доступ к сырьевым, земельным, трудовым и другим ресурсам, защита и соблюдение прав собственности и исполнения контрактов, уважение интеллектуальной собственности
Высокая инфляция	Поддержание ценовой и финансовой стабильности, от которой в итоге выигрывает все общество, невзирая на социальные различия
Льготные кредиты убыточным предприятиям	Позволить ему обанкротиться, поскольку конкурентоспособность страны не должна снижаться

Переход на новую технологию имеет огромное значение. Однако появление новой технологии не означает, что использующие привычные методы организации за непродолжительное время станут неконкурентоспособными. Анализ последствий применения новых технологий учеными университета Пардье показал, что коммерческое использование старых технологий продолжалось еще очень долгое время, отчасти потому, что заинтересованные организации продолжали их совершенствовать. Это означает наличие значительного запаса времени на реагирование. Кроме того, предсказать результаты внедрения новой технологии очень сложно. Поначалу все новые технологии оставались сырыми и дорогими, претендовали лишь на небольшие субрынки и не столько посягали на существующие рынки, сколько создавали новые.

Пример 6. *Заслуга Саймона Кузнеця, уроженца г. Пинска, лауреата премии по экономике памяти Альфреда Нобеля 1971 г. в том, что он первым увидел прямую взаимосвязь эпохальных нововведений при переходе от одной исторической эпохи к другой. Он первым сделал вывод о том, что эпохальные инновации обеспечивают революционное ускорение темпов экономического роста, под которым он подразумевал долгосрочное увеличение способности хозяйства обеспечивать всё более разнообразные потребности населения с помощью более эффективных технологий и соответствующих им институциональных и идеологических изменений [11].*

Одна из целей анализа отрасли – ранжирование стратегических неопределенностей и определение возможностей управления ими в будущем. Необходимо определить, какие неопределенности требуют вложений в сбор информации и углубленный анализ, а каким достаточно мониторинга. Проблема заключается в том, что стратегических неопределенностей десятки, а неопределенностей второго порядка – сотни. Поэтому важно определить приоритеты анализа. Объём мониторинга и анализа стратегической неопределенности зависит от ее влияния и неотложности. Так, влияние стратегической неопределенности в отрасли связано с тем, в какой степени она затрагивает тенденции или события, которые повлияют на существующие или потенциальные сегменты бизнеса, важностью и количеством затрагиваемых бизнес-единиц. Например, стратегическая неопределенность предприятия по розливу соков может быть связана с будущим производителей соков на предприятиях из местного сырья. И если предприятие может выбрать между производством сока (отжим и розлив) и розливом

импортного концентрированного сока, на её решение могут существенно повлиять тенденции развития рынка малых предприятий по отжиму сока. Тогда как неотложность связана с вероятностью того, что тенденция будет набирать силу или событие действительно произойдет, временным интервалом тенденций или событий, доступным временем реакции по сравнению с временем, необходимым для разработки и внедрения стратегии.

Важно различать *тенденции* развития рынка, идентификация которых обеспечивает рост и прибыль организациям, которым удалось разработать и осуществить отличительные стратегии, и *увлечения*, длящиеся ровно столько, чтобы законодатели моды успели привлечь инвестиции, которые отдачи в рамках отрасли не дадут.

Для распознавания тенденций и увлечений необходимо ответить на вопросы:

что движет ими (тенденции обусловлены изменениями демографических характеристик, а не поп-культуры, ценностей, а не моды, стиля жизни, а не стильной тусовки, технологии, а не медиа);

открыто ли для масс (не являются ли временные и ресурсные затраты непреодолимым барьером с высокой стоимостью или сложностью в использовании);

насколько широка база (находит ли новинка отражение во многих товарных категориях или отраслях).

2.5. Анализ конкурентов

Анализ конкурентов начинается с определения актуальных и потенциальных участников рынка. Существует два основных способа их выделения. Первый основан на позиции покупателя, которому придется выбирать среди нескольких поставщиков. В этом случае организации группируются по степени интенсивности соперничества за выбор покупателя. Второй состоит в распределении конкурентов по стратегическим группам на основе используемых ими конкурентных стратегий.

Подход к построению конкурентной структуры отрасли представляет собой концепция стратегической группы. Под ней понимается группа предприятий, которые:

преследуют сходные конкурентные стратегии, используя одни и те же каналы распределения, сходные позиции по цене или качеству;

имеют сходные характеристики (агрессивность в работе с клиентами);

обладают сходными стратегическими активами или компетенциями (ассоциации с торговой маркой, глобальное присутствие, исследования и разработки).

В каждой стратегической группе существуют барьеры для мобильности, мешающие или не позволяющие организациям переходить из одной группы в другую.

Концепция стратегических групп существенно упрощает анализ конкурентов. Определение стратегических групп позволяет конкретизировать инвестиционные решения, поскольку поиск направлений вложений сужается до стратегических групп, гарантирующих сохранность средств. Отсюда для каждой группы необходимо определить текущие и будущие показатели прибыльности.

Концепция стратегических групп также может использоваться для прогнозирования будущих стратегий рыночных соперников (табл. 2.9).

Т а б л и ц а 2.9. Структура анализа конкурентов

Направление анализа	Предполагаемые вопросы
Действующие конкуренты	С кем мы обычно конкурируем? Кто является нашими основными соперниками? Конкуренция с кем является менее интенсивной, но, тем не менее, серьезной? Производители товаров-субститутов. Можно ли объединить конкурентов в стратегические группы на основе сходства активов, компетенций и (или) стратегий?
Потенциальные конкуренты	Какие барьеры препятствуют их входу на рынок? Имеем ли мы возможность не допустить их на рынок? Стратегические активы и компетенции соперников
Оценка конкурентов	Каковы цели и стратегии соперников? Их уровень заинтересованности в рынке. Их барьеры на выходе. Структура издержек конкурентов. Как их уровни затрат соотносятся с нашими расходами? Имиджи соперников и их стратегии позиционирования. Кто из конкурентов добился наибольшего (наименьшего) успеха? Почему? Сильные и слабые стороны каждого конкурента или стратегической группы. Какими слабыми местами покупателей могут воспользоваться конкуренты, чтобы выйти на рынок или стать более серьезными противниками?

В дополнение к существующим конкурентам необходимо рассмотреть и потенциальных игроков, которые могут предпринять следующие шаги:

- расширить рынок (организации из других регионов);
- расширить ассортимент товаров;

осуществить интеграцию назад, поглотив производителей сырья, комплектующих, что приводит к самостоятельному производству упаковки или самообеспечению сырьем, материалами и переделу рынков;

осуществить интеграцию вперед, когда на рынок выходят поставщики, ранее не работавшие напрямую с конечными клиентами;

экспортировать активы или навыки, что позволит предприятию, ранее обладавшему критическими недостатками и считавшемуся несерьезным игроком, устранить ограничения;

выполнить ответные или оборонительные стратегии.

Знание конкурентов и их действий дает ряд преимуществ:

изучение стратегически сильных и слабых сторон соперника может помочь определить требующие оперативного вмешательства возможности и угрозы;

прогнозирование будущих стратегий конкурентов позволяет определить и оценить потенциальные угрозы и возможности;

от способности предсказать вероятные реакции главных соперников может зависеть само решение о выборе стратегической альтернативы;

может привести к определению требующих постоянного отслеживания стратегических неопределенностей.

При анализе конкурентов рассматривают их размер, рост и прибыльность, имидж и стратегию позиционирования, задачи и заинтересованность, текущую и прошлые стратегии, организационное устройство и культуру, структуру издержек, барьеры на выходе, сильные и слабые стороны.

2.6. Классические инструменты стратегического анализа

За последние 60 лет учёными, консультантами и практиками был предложен ряд инструментов стратегического анализа (табл. 2.10).

Т а б л и ц а 2.10. Классические аналитические инструменты стратегического анализа

Инструмент	Назначение
Бостонская матрица	Балансирование жизненных циклов продуктов
«Пять сил Портера»	Выделение приоритетов в борьбе
Матрица Ансоффа	Оценка степени инновационности и устойчивости бизнеса
SWOT-анализ	Разработка стратегии на базе поля (минимум четырёх) граничных стратегий
Продуктово-рыночная (ПР) матрица	Сегментация клиентов и продуктов, расстановка динамических приоритетов

Бостонская матрица разделяет бизнесы организации в зависимости от темпа роста рынка и доли рынка по отношению к ближайшему конкуренту.

К данному инструменту изначально предъявлялись претензии:

модель строится на очень нечётком определении рынка (доли рынка) для бизнес-областей, когда незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка и к иным результатам анализа;

значение доли рынка явно переоценено (многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели они просто игнорируются);

модель перестаёт работать, когда её пытаются применить к отраслям с невысоким уровнем конкуренции либо незначительным объёмом производства;

высокие темпы роста – это только один, причём далеко не главный признак привлекательности отрасли.

Можно выделить следующие риски на рынках с высокими темпами роста:

конкурентный риск (переполнение рынка, появление превосходящего по силам конкурента);

рыночные изменения (изменение ключевых факторов успеха, новая технология, недостаточный рост, нестабильность цен);

внутренние ограничения (недостаток ресурсов, отсутствие дистрибьюторов).

Приведём признаки рынка, на которых вероятен избыток конкурентов и последующее разорение многих из них:

прекрасная «видимость» как рынка, так и возможных темпов его роста;

очень высокие прогнозы и фактический рост на ранних стадиях доказывают реальность высоких темпов расширения рынка;

угрозы темпу роста не учитываются;

на начальном этапе на рынке отсутствуют входные барьеры;

товары основываются на использовании известных технологий, нежели новых, а истинное значение маркетингового барьера для входа (ограниченность розничного пространства) видно только после перенаселения рынка конкурентами;

намерения потенциальных игроков неизвестны или сами игроки неопределенны, отсюда недооценка числа конкурентов.

Рекомендуется начать анализ со структуры издержек. Информация о преобладающей на рынке структуре издержек позволяет сделать выводы о настоящих и будущих факторах успеха. Для этого анализируют цепочку создания стоимости и определяют, на каких стадиях происходят наиболее значительные увеличения издержек производства товара. Так, если доля сырья в стоимости готовой продукции составляет половину и более, важно обратить внимание на оптимизацию поставок. Однако получить преимущество на наиболее затратных стадиях удастся не всегда. Так, стоимость сырья для хлебопекарни (муки) составляет одну из основных статей затрат производителя, но поскольку мука повсеместно в Беларуси продается по примерно равным ценам, данный фактор не может рассматриваться как ключевой для успеха. Тем не менее начинать анализ следует именно со стадий, которые вносят наибольший вклад в издержки производства готовой продукции.

Кроме того, важно предугадать изменение ключевых факторов успеха. Для этого оценивают относительную значимость разных стадий цепочки создания стоимости.

Возможную силу влияния «пяти сил Портера» рекомендуется оценивать по балльной системе от 0 до 6:

0 баллов – наша организация вообще не ощущает давления и, более того, вполне может «надавить» сама;

1 балл – на нас оказывается минимальное и нерегулярное давление, не представляющее никакой опасности;

2 балла – давление есть, можно отслеживать его динамику, но серьёзных угроз пока нет;

3 балла – нормальная конкурентная борьба, отслеживать ситуацию нужно регулярно, но давление оказать не может ни наша организация на конкурентов, ни они на нас;

4 балла – конкуренты активнее, агрессивнее, быстрее нашей организации, они обходят, понижают цены, пытаются диктовать условия, отбивают клиентов;

5 баллов – конкурентное давление становится очень сильным, наша организация быстро теряет позиции, и нужно что-то срочно предпринимать, пока ситуация не стала критической;

6 баллов – мы полностью зажаты конкурентами, сделать уже ничего не можем, ждать нечего, можно попробовать в последний момент продать организацию.

Матрица И. Ансоффа подразделяет бизнесы организации в зависимости от типа рынка (новые, старые) и продаваемых на них продуктах (новые, старые) с соответствующим падением вероятности успеха по продажам на них.

Когда рынок можно считать старым (понятным, освоенным, предсказуемым) – это решает само руководство организации. То же самое касается понимания новизны своих продуктов и услуг.

SWOT – анализ считается ключевым методом согласования внутренних возможностей, ресурсов организации и условий внешней среды, который часто используется формально, без понимания его предназначения.

Ниже представлена 10-шаговая методика SWOT-анализа (по И. Альтшулеру).

1. Обозначается цель. «Силы» и «слабости», «возможности» и «угрозы» – понятия относительные, которые зависят от места, времени, настроения основных действующих и бездействующих лиц. Если цель – подготовить организацию к продаже, к сильным сторонам можно отнести наличие высоколиквидного оборудования; если же собственник ориентирован на устойчивость бизнеса, то надёжность оборудования волнует его значительно больше текущей ликвидности.

2. С точки зрения заданной цели выписываются сильные и слабые стороны организации.

3. Определяются рыночные возможности и угрозы.

4. Производится ранжирование, уточнение формулировок сильных и слабых сторон (должно остаться по 3–4 формулировки).

5. То же, что и на шаге 4, осуществляется к возможностям и угрозам. Для каждой угрозы продумывают компенсирующие мероприятия.

6. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы заносятся в поле четырех граничных стратегий (для каждой из граничных стратегий должны быть отработаны система прогнозирования и планирования, структура организации и штатное расписание, система мотивации персонала, система учёта ресурсов и затрат по проектам и направлениям бизнеса).

7. Формулируются критерии: при каких условиях та или иная граничная стратегия запускается на реализацию, а также базовая стратегия достижения цели на текущий момент.

8. Производится детальный анализ стратегий, не выбранных в качестве базовой.

9. Производится оценка стоимости реализации выбранной итоговой стратегии ($\pm 20\text{--}25\%$).

10. Готовится к утверждению план-график и бюджет.

Пример 7. В ЕС в 1980 г. была принята Директива 80/723/ЕЕС, которой установлены требования к прозрачности любых финансовых потоков между органами государственного управления и контролируемые ими субъектами. Это означает, что виды деятельности, непосредственно относящиеся к основному виду деятельности и направленные на получение прибыли и не связанные с получением прибыли («социальная функция») виды деятельности организаций государственной формы собственности должны быть в обязательном порядке разделены и подлежать раздельному учету. В Беларуси ни регуляторами, ни экспертами не проводилась оценка затрат на выполнение «социальной функции», реализуемой государственными предприятиями, поскольку необходимый уровень прозрачности всех взаимоотношений между государством и находящимися в его собственности предприятиями не обеспечен [23].

Пример 8. Самое страшное – бюрократия. Процедура согласования цен сразу лишает меня потенциальных клиентов. Я должен сообщить клиенту примерную сумму за изделия, но не могу этого сделать. Чтобы РУПП «Оришанский льнокомбинат» мог установить цены на новые изделия, его специалисты должны согласовать их сначала с производственным отделом, затем с отделом цен и налоговой инспекцией. Это происходит из-за философии (философии доверия к бизнесу). В Польше бизнесу доверяют, в Беларуси – нет. Белорусские транспортные накладные выглядят как ценные бумаги. Чтобы отвезти товар во Францию, я распечатаваю на своем компьютере бланк, ставлю печать и подпись. И все! В Беларуси же накладную надо, во-первых, купить, ведь на нее нанесены специальная голограмма и водяной знак, во-вторых, необходимо оформить несколько её копий. Предпринимателей в Беларуси воспринимают как потенциальных преступников! Когда ты работаешь с западными фирмами, то предоставляешь им отсрочку платежа. Это нормально. У вас – всё та же философия недоверия: деньги должны поступить не позднее чем через 90 дней. Когда деньги опаздывают, тогда необходимо специальное разрешение Национального банка, а если его нет или деньги все равно опаздывают, то директора почти автоматически подозревают в воровстве, налагают на него штрафы, вызывают в КГБ. Белорусские директора стараются не предоставлять отсрочки платежа, хотят, чтобы им сначала перечислили деньги, и только потом готовы поставить товар [24].

Продуктово-рыночная матрица подразделяет организацию на ячейки «продукт-рынок». Стандартный размер матрицы – 3×5. Для её составления даётся краткое и подробное описание продукта или услуги – что предлагается данному типу клиентов и почему он должен купить именно эту продукцию, именно здесь и именно сейчас. Уточняется понятие клиентов компан

геров, и наша рентабельность составляет 15%. В планах на 2020 год – начать выращивать собственную картошку. Пока не знаю где, но знаю какую. Мы начинали с приготовления fresh cut fry – свежее картофеля, который подвергается обжарке во фритюре с разными температурами. Но проблема в том, что сегодня поставщики привезли один картофель, а завтра – другой. Технология же настроена под первый. К тому же от крахмальности и сорта картофеля во многом зависит вкус итогового продукта (Игорь Подстрешный, со-основатель бургерной Burger Heroes) [64].

Классические инструменты стратегического анализа не равноценны на различных этапах анализа (табл. 2.11).

Таблица 2.11. Использование классических инструментов на различных этапах стратегического планирования и управления

Этап	Бостонская матрица	«Пять сил Портера»	Матрица Ансоффа	SWOT-анализ	Продуктово-рыночная матрица
Гипотеза	–	+	+	+	–
Прогноз	+	+	+	+	+
План, бюджет	–	–	–	–	+
Реализация	–	–	–	–	+
Учёт	–	–	–	–	+
Анализ	+	+	+	+	+

Основные понятия

1. Теория бизнеса.
2. Активы организации.
3. Отрасль.
4. Рынок.
5. Покупатель (клиент, заказчик, партнёр).
6. Конкурент.
7. Классические инструменты анализа.

Вопросы для самопроверки

1. Для чего предназначена теория бизнеса и какие элементы в неё следует включать?
2. Как можно классифицировать активы организации?

3. Чем отрасль отличается от рынка?
4. При каких условиях покупатель превращается в клиента? В каких ещё ролях может выступать потребитель?
5. Для каких целей проводят анализ конкурентов?
6. Почему продуктивно-рыночная матрица используется относительно реже, чем SWOT-анализ?

Т е м а 3. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УСТОЙЧИВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

3.1. Сущность, назначение и характеристики стратегической позиции организации в аграрном бизнесе

В бизнесе действуют те же правила, что и в науках, связанных с расположением элементов в пространстве (география, архитектура, инженерия). В цепочке создаваемой ценности, как и любой конструкции, есть особые места, которые в разы ценнее других с точки зрения способности генерировать прибыль, захватывать власть и контроль над ситуацией. Ключевые позиции возникают в зависимости от обстоятельств. Организация, занимающая ключевую позицию, задаёт темп остальным. Именно её бизнес-план формирует будущее устройство отрасли, тогда как остальные способны лишь реагировать на её действия.

По мнению Джона Кея, предложенный рынку продукт очень редко является устойчивым источником конкурентного преимущества, потому что его легко скопировать. То, что действительно важно, так это получить конкурентное преимущество в выбранной организацией рыночной позиции, что предполагает соответствие рыночной позиции организации отличительным базовым ресурсам и возможностям бизнеса.

Теория стратегии, основанная на ресурсах (Эдит Пенроуз «Теория роста фирмы»), подчеркивает, что каждая фирма характеризуется собственным индивидуальным набором ресурсов. Ключевой стратегический вопрос для предприятия заключается в том, насколько хорошо то, что оно представляет, соответствует её деятельности.

Идею конкурентной стратегии М. Е. Портер определил так: быть непохожим, что означает продуманный выбор комбинации видов деятельности, которые обеспечат уникальную природу создаваемой ценности.

Под позиционированием (процесс) обычно понимают усилия, направленные на занятие определенной ниши.

Стратегическую конкуренцию можно рассматривать как процесс поиска новых позиций, которые обеспечивают приток потребителей, уже существующих на этом рынке, или привлечение на рынок совершенно новых потребителей.

Стратегические позиции базируются на трех источниках, которые не являются взаимоисключающими и часто перекрывают друг друга.

1. *Ориентированное на широту номенклатуры.* Основывается на подмножестве производимых отраслью товаров (услуг). Опирается скорее на выбор разнообразия товаров (услуг), нежели сегмента потребителей. Такое позиционирование экономически целесообразно, когда предприятие в состоянии лучше производить отдельные товары (услуги), используя различные комбинации видов деятельности.

Потенциальные покупатели, обращающиеся к организации, реагируют на лучшую цепочку ценности в отдельном виде сервиса. Ориентированное на широту номенклатуры позиционирование рассчитано на множество потребителей, но большинство из них сможет удовлетворить лишь часть своих потребностей.

2. *Ориентированное на потребности.* В этом случае организация нацелена на обслуживание большей части или всех потребностей отдельной группы покупателей. Целесообразность применения такой позиции обусловлена наличием группы потребителей с различными потребностями и набора видов деятельности у организации, способного удовлетворить эти потребности лучшим образом. Также возможен вариант, когда один и тот же потребитель испытывает разные потребности в разных случаях или при различных видах сделок. По мнению М. Е. Портера, менеджерам нужно обладать интуицией, чтобы оценивать свой бизнес с точки зрения потребностей покупателей, которые он призван удовлетворить. Однако решающий компонент позиционирования на основе потребностей не имеет никакого отношения к интуиции вообще и часто упускается из виду. Различия в потребностях не обеспечат тщательно продуманных позиций, пока подход к выбору видов деятельности также не будет дифференцирован (иначе все конкуренты будут удовлетворять одни и те же потребности).

3. *Ориентированное на доступ.* В основе данного источника лежит сегментирование потребителей в соответствии с различными способами доступа к ним (географическим месторасположением потребителей, их масштабом, чем-то другим, что требует конфигурирования видов деятельности, легко достигаемых для потребителей).

Структура универсальных стратегий обуславливает необходимость выбора, чтобы избежать ловушки противоречий в различных стратегиях. Компромиссные решения выбора видов деятельности на основе такого надежного ориентира, как стратегическая позиция, вносят ясность в эти противоречия.

Что бы ни было положено в основу выбора позиции – широта номенклатуры, потребности, доступ к факторам производства или комбинация сразу трех условий, – позиционирование требует тщательного продумывания набора деятельностей.

Таким образом, стратегией можно считать создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный набор деятельностей. Суть стратегического позиционирования заключается в выборе деятельностей, отличных от деятельностей конкурентов.

Пример 1. *Позиция «поставщик двора» имеется во многих странах. Мы – одно из предприятий, которые поставляют продукцию в Администрацию Президента, нашу продукцию употребляет лично Президент. За 64 года существования кооператив возглавляли всего три председателя (37 лет – Герой соцтруда Яков Александркин, 16 лет – Герой Беларуси Михаил Карчмит, а с 2004 г. и до н. в. – Николай Радоман) (Н. Радоман, председатель СПК «Агрокомбинат Снов»).*

М. Е. Портер приводит гипотетическую ситуацию, что, если бы один и тот же набор деятельностей был лучшим в обеспечении широты номенклатуры, удовлетворении всех потребностей и доступе к потребителям, предприятия могли бы легко переключаться между ними и экономические результаты тогда бы определялись операционной эффективностью.

Пример 2. *Нет достаточного количества качественного сырья, поскольку никто в России не делает «твердые» мельницы. Строим вторую мельницу, чтобы решить проблему дефицита. У итальянцев можно построить макаронную фабрику, а сырье брать с ближайших мелькомбинатов, и тебе всегда дадут идеального качества. В России же, если ты не делаешь сырье сам, невозможно получить качественную продукцию. Потому хоть многие российские компании и позиционируют себя как изготовители макарон из твердых сортов пшеницы, на самом деле это не так (М. Юревич, АПО «Макфа», Россия).*

Выгодность позиции (определяется способностью получать ренту) будет провоцировать стремление подражания со стороны конкурентов, которые, скорее всего, будут делать это одним из двух способов:

- 1) репозиционировать себя, чтобы приблизиться к позиции лидера;
- 2) сочетать выгоды успешной позиции конкурента, одновременно поддерживая свою текущую позицию (своеобразный «захват цели вилку»), добавляя новые свойства, услуги или технологии в те виды деятельности, которыми это предприятие уже занималось.

Признаком хорошей стратегической позиции является начало подделки продукции предприятия. Например, примеру, мясную консервную продукцию СПК «Агрокомбинат Снов» (рис. 3.1) подделывают регулярно.



Рис. 3.1. Часть ассортимента мясных консервов СПК «Агрокомбинат Снов» (фото автора на БЕЛАГРО-2021)

Рассмотрим рис. 3.2. Оригинал – слева (при более внимательном рассмотрении видно, что на подделке нет значка «продукт года», медалей «лучшая продукция года», а ГОСТ на дне напечатан, а не выдвлен, как на оригинале. Жесть на подделке российская, у оригинала – немецкая пищевая. По цене подделка примерно на 25 % дешевле.

Ещё одним признаком сильной стратегической позиции является взаимодействие на равных или даже с позиции силы с крупными сетевыми магазинами.

Пример 3. *Работает СПК и с сетевыми операторами – «Простором», «Короной», «Еврооптом», «Рублевским». Они заказывают нам по 4–5 т, мы им даём только по две. Не хотим замыкаться на одной сетевой торговле, хотя были предложения. Но замыкаться на одном нельзя – завтра он начнет диктовать тебе условия. Так что сегодня*

не они меня прессуют, а я с ними договариваюсь. А то как договор пришлют, прочитаешь, так не то что производить, жить не хочешь: за все плати, а если он твою продукцию не продал – ты ему за хранение отдай... Я на это не иду – вот мой типовой договор, подписываете – работаем, нет – до свидания (Н. Радоман, председатель СПК «Агрокомбинат Снов»).



Рис. 3.2. Товарная позиция СПК «Агрокомбинат Снов» и товар-заменитель неизвестного производителя (фото 2015 г.)

Суть стратегии заключается в том, чтобы выбрать то, от чего отказаться. Без компромиссов не было бы необходимости выбирать и, значит, не было бы необходимости в стратегии.

Важность сочетаемости видов деятельности в организации – одна из старейших идей в стратегии. Причины компромиссов по отношению к другим позициям:

несоответствие имиджу и репутации организации (организация, обеспечивавшая определенный вид ценности, может потерять доверие, вызвать смущение потребителей, если предложит другую ценность или две несовместимые вещи одновременно);

несовместимость, негибкость видов деятельности для занятия различных позиций (различные конфигурации продуктов, оборудования, отношения работников, навыки, системы управления);

ограничения внутренней координации и контроля из-за сложности обеспечить ясность организационных приоритетов персоналу.

Чтобы избежать компромиссов, нужно придерживаться сформулированной стратегии, что зачастую расценивается как жёсткость в деловом поведении.

М. Е. Портер предложил три уровня совместимости набора действий организации:

1) совместимость действий между собой и непротиворечивость общей стратегии. Так, в соответствии со стратегией низких издержек организация не нанимает высокооплачиваемых работников, ограничивает вложения в рекламу, увязывая размер премиального фонда с экономией на издержках;

2) усиление одних действий другими:

Пример 4. *Косметическая компания Neutrogena® Corporation (Норвегия, а с 1994 г. – бренд Johnson & Johnson Consumer Inc.) при выходе на рынок США продавала свою продукцию первоклассным отелям, которые стремились предложить своим клиентам мыло, рекомендованное дерматологами. В ответ отели наделили компанию привилегией использовать свою собственную упаковку (на мыле других производителей указывалось название отеля). Такая стратегия рассчитана на то, что клиент, воспользовавшись раз мылом компании в роскошном отеле, не пройдет мимо него, заглянув за чем-либо в аптеку, расспросит своего врача о нём. Таким образом, направленность маркетинга на медицину и гостиничный бизнес усиливала оба вида деятельности компании, снижая общие маркетинговые издержки.*

3) оптимизация усилий одного вида действия другими производится за счёт интеграции решений и действий многих независимых подразделений организации. Смысл заключается в том, что любое, кроме преходящих конкурентных преимуществ, должно основываться на отличительных способностях, которые сложно, а нередко и невозможно приобрести на рынке или скопировать (например, структуру отношений с клиентами).

Какой бы уровень совместимости не использовала организация, при формулировании её стратегии важно определить рынки и виды деятельности, в которых важны отличительные возможности предприятия, а затем собрать воедино навыки, необходимые для захвата этих рынков и продолжительного выполнения на них действий.

Должен ли бизнес позиционироваться как социально ответственный? Милтон Фридман, американский экономист в знаменитом эссе отметил, что в свободном обществе «существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса – использовать свои ресурсы и участвовать в деятельности, направленной на увеличение своей прибыли, при условии соблюдения правил игры, т. е. участвовать в открытой и свободной конкуренции без обмана и мошенничества» [43].

3.2. Разработка и выбор стратегической позиции

По мнению Р. Румелта, большинство концепций стратегии, используемых сегодня, являются статичными. Стратегия же динамики изучает, как эти изменения будут сдвигать каждый параметр в отрасли:

станет ли индустрия более концентрированной или менее;

более интегрированной или менее;

будет ли больше дифференциация продукта или меньше;

больше сегментации или меньше;

принимая во внимание желания потребителей и имеющиеся технологии, как должна выглядеть отрасль или бизнес, скажем, через 10 лет;

куда экономические силы пытаются сдвинуть организацию;

стратегия должна управлять этими силами или бороться с ними.

Позиция – это место, на которое организацию помещает рынок. Наиболее прибыльной позицией является положение на диагонали карты ценности в правом углу, что соответствует ценовой надбавке (рис. 3.3).

Тогда как позиционирующее определение организации – это выражение того, какой бы она хотела предстать в глазах потребителей; центральная мысль, которую вы хотели бы выразить во всех средствах рекламы. Организация может сконцентрировать на чём-либо свои усилия и рекламную кампанию, и это может в определённой степени повлиять на её позицию на рынке.

Так, АПК республики обеспечивает достаточно высокий уровень производства основных продуктов питания в расчёте на душу населения (рис. 3.4). Более 60 % выпускаемой в стране продукции идет на экспорт, доля продукции АПК в экспорте – более 15 % (рис. 3.5). Объём вложений в государственную программу развития аграрного бизнеса на 2016–2020 гг. достиг 222,6 млрд. руб., а в 2019 г. на сельское хозяйство направлялось 5,8 % бюджета страны, тогда как

вклад АПК в экономику страны уменьшается (доля сельхозпроизводства в ВВП в 2019 г. составляла около 6 % по сравнению с 15,1 % в 1995 г.).

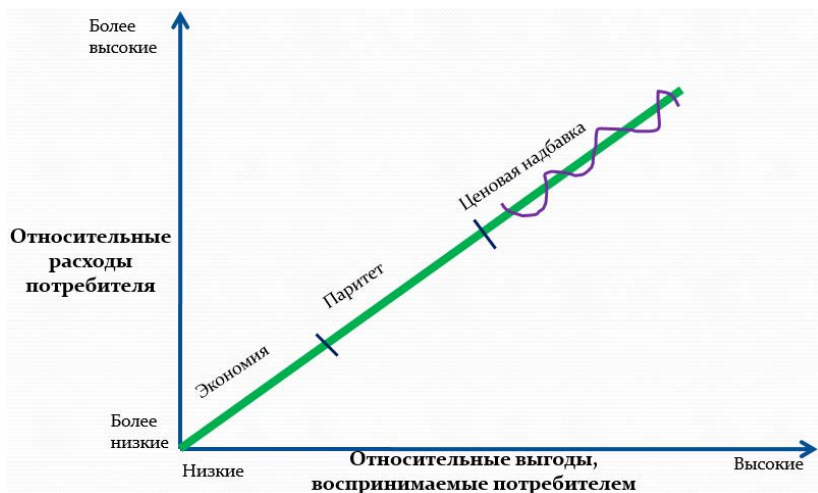


Рис. 3.3. Карта ценности

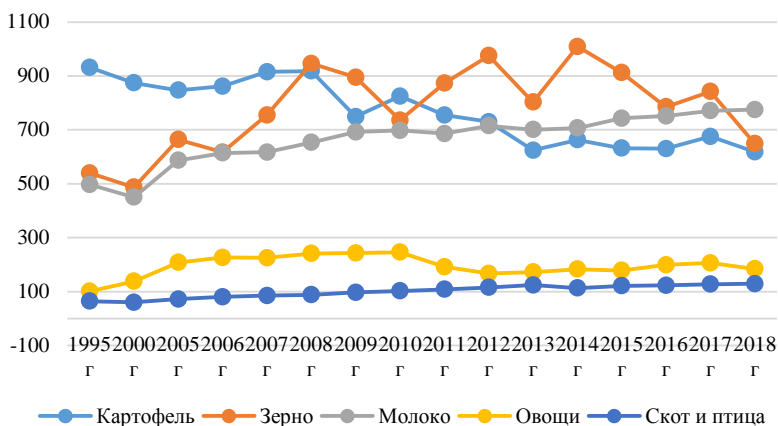


Рис. 3.4. Производство сельскохозяйственных продуктов, кг на душу населения

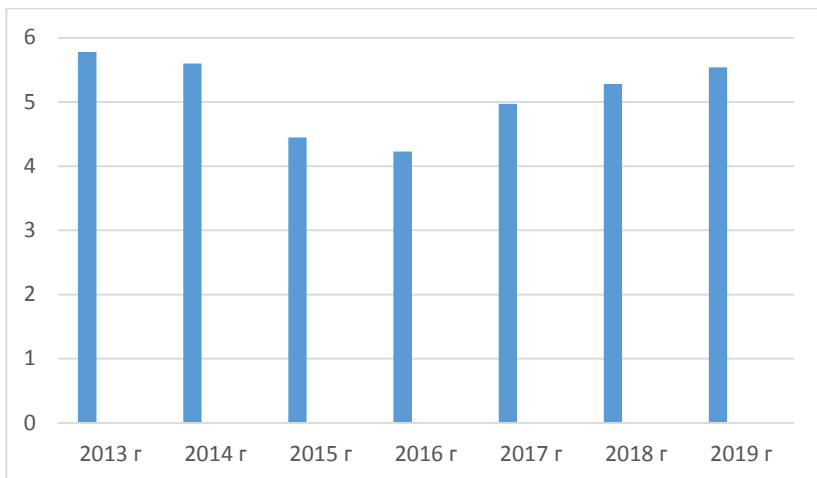


Рис. 3.5. Экспорт сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, млрд. долл.

В 2019 г. 79 % экспортируемой Беларусью сельхозпродукции отправилось в Россию, 4,4 % – в Казахстан, 3,2 % – в Украину, 2,4 % – в Китай, 1,7 % – в Литву и 8,5 % – в остальные страны.

Вместе с тем, в стране достаточно высокое количество убыточных производителей сельскохозяйственной продукции (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Число убыточных организаций в сельском хозяйстве

Основными причинами, по которым на протяжении десятилетий не удаётся существенно сократить число сельскохозяйственных производителей, на протяжении длительного периода неспособных генерировать прибыль, является доминирование «ручного управления» этим сектором экономики, отсутствие реальной конкуренции из-за небольшой доли частных игроков, нежелание органов власти и управления отказаться от поддержки неправильно устроенных, не обладающих действенной стратегией и плохо управляемых производителей. Кроме того, эти 20–25 % убыточных производителей выполняют социальную функцию (единственная возможность обеспечить работой жителей некоторых сельских населенных пунктов). Выражаясь словами Джона Кея, государственное коммунальное предприятие – не лучшее место, если вы стремитесь создать динамичный и успешный бизнес.

Беларусь вкладывает в АПК существенно больше стран-членов ЕАЭС. Так, объём выданных кредитов составил 0,6 млрд. долл. в 2017 г., что выше, чем в Казахстане (0,5 млрд. долл., население 18,8 млн. человек) и Кыргызстане (0,3 млрд. долл., население 6,5 млн. человек).

Пример 5. *Инвестиции в крупнейшей в Беларуси молочной ферме на одно ското-место составили около 3600 долл. Основные средства из 12,5 млн. долл. пошли на здания и сооружения для содержания скота, оборудование для дойки и охлаждения молока, в том числе 8,5–9 млн. евро компания вложила в покупку тракторов, кормоуборочных машин, погрузчиков (Мариус Ян Зодсма, директор филиала «Смолевичи Дэйризи» ОАО «Смолевичи Бройлер»).*

По мнению Р. Румелта, чтобы организация могла занять хорошую позицию, ей следует ориентироваться на преследование изменений. Лидерами рынка обычно становятся так: открылось некое окно возможностей, и лидером стала организация, которая первой успешно «прыгнула» через это окно. Суть предпринимательской стратегии становления лидером состоит в том, чтобы «прыгнуть» через окно возможностей и сосредоточиться на этих больших победах, а не на обслуживании.

Пример 6. *На своем опыте фермер понял, что конкурировать с крупными госпредприятиями будет сложно, и решил искать нишу там, где у государства нет глобальных интересов. Сигнал – наличие в магазине импортного козьего молока. Анализ рынка – козье молоко в Беларуси производят только в домашних условиях. В мире в среднем процент потребления козьего молока в сравнении со всеми остальными видами этого продукта составляет 2,4 %, в Западной Европе –*

3,2 %, а в Беларуси – 0,015 %, или в 213 раз меньше, чем в Европе. Так Крыловы отыскали свою нишу. И вот уже 16 лет занимаются козоводством. Из них первые 10 лет фермеры ориентировались только на получение козьего молока и его продажу переработчикам. Заводы неохотно работали с маленькими объёмами специфического продукта. Выручали прямые продажи клиентам с доставкой на дом. На первом этапе – курьерская служба (деньги сразу и с хорошей добавленной стоимостью), но доходов хватало только на поддержание бизнеса и зарплаты работникам. Затем хозяйство прошло европейскую экологическую сертификацию и каждый год подтверждает соответствие её стандартам. Поскольку продажа молока не обеспечивала достаточного денежного потока, Крыловы наладили его переработку на ферме (несколько видов сыров, натуральные йогурты с фруктовым наполнителем). Производственный цех (до 1000 л молока в сутки) сделан по образцу европейских маленьких сыроваренных фермерских мастерских – одно небольшое помещение, где максимально продуманно используется пространство, ручной труд (сложнее, дороже, но продукты получаются «с душой»). Около 40 % сыров «ДАК» идет на российский рынок. Причем там партнеры долгое время удивлялись, что белорусский производитель ничем свое молоко не разбавляет. Отношение к продукту, который ты делаешь, очень разное. Человек в России идет в магазин и заранее знает, что его обманут. То есть его цель не купить хороший продукт, а найти такой, в котором его меньше обманут.

Занятие позиции лидера по объёмам, например в молочном скотоводстве, чрезвычайно затратное.

Пример 7. На самой крупной в Беларуси молочной ферме 3800 коров при 75 сотрудниках. За лактацию (320 дней) от коровы получают в среднем 7500 кг молока при 2-кратном доении или 30 млн. л в год (мощности 35 млн. л). Достигнуть пределов мощности не планируется, поскольку это приведёт к росту себестоимости за счёт роста расходов на питание (предельная стоимость последних 5 млн. л будет заметно выше первых 30). Инвестиции в ферму около 15 млн. долл. из более чем 30 млн. долл. в филиал в целом (часть профинансировал «Банк Развития»). Ежегодно в модернизацию вкладывается до 3 млн. долл. (Мариус Ян Зодсма, директор филиала «Смолевичи Дэйриз» ОАО «Смолевичи Бройлер»).

Кроме того, по мере становления рынка всё более зрелым, увеличиваются вложения на получение новых клиентов.

Пример 8. *Брэнд мы раскручиваем до сих пор и каждый день. Создать аналог без надлежащего уровня качества не удастся никому. Недостаточно вложить сумасшедшие деньги в масштабную рекламную кампанию, как попыталась сделать «Gallina Blanca» года 3 назад. Она не заняла в итоге место на рынке, адекватное этим расходам. А сегодня рекламный рынок вырос втрое. Поэтому если тогда они вложили 3 или 4 млн. долл., то по нынешним временам им надо вложить 10 в рекламу и ещё столько же в продвижение (М. Юревич, АПО «Макфа», Россия).*

Для формулировки позиционирующего определения организации можно воспользоваться следующей формой (табл. 3.1).

Т а б л и ц а 3.1. **Шаблон для формулирования позиционирующего определения**

Вопросы	Расшифровка вопросов
Кто	Кто вы такие?
Какой	Каким бизнесом вы занимаетесь?
Для кого	На каких людей ориентирован ваш товар (услуга)?
Какая потребность	Каковы особые потребности тех людей, на которых рассчитан ваш товар (услуга)?
Против кого	С кем вы конкурируете?
В чём отличие	Что отличает вас от этих конкурентов?
Итак	Какое уникальное преимущество получает клиент от использования вашего товара (услуги)?

У предприятий, пытающихся изменить свою позицию в сознании заинтересованных сторон, может возникнуть проблема принятия на веру нового определения. Так, если малое или среднее по размеру предприятие пытается подать себя как «наилучшего поставщика» достаточно сложного в производстве продукта, у потенциальных клиентов может возникнуть сомнение относительно компетенции (обладания активами, доступа к ресурсам) данного производителя. Или, сомнение вызовет предприятие, чья позиция глубоко укоренилась в сознании потребителя, выступившее с новым позиционирующим определением, которое не соответствует привычной позиции, занимаемой этим предприятием на рынке.

3.3. Действия организаций и правительств по созданию конкурентных преимуществ

Конкурентоспособность эволюционирует к эмоциям и воображению (рис. 3.7).

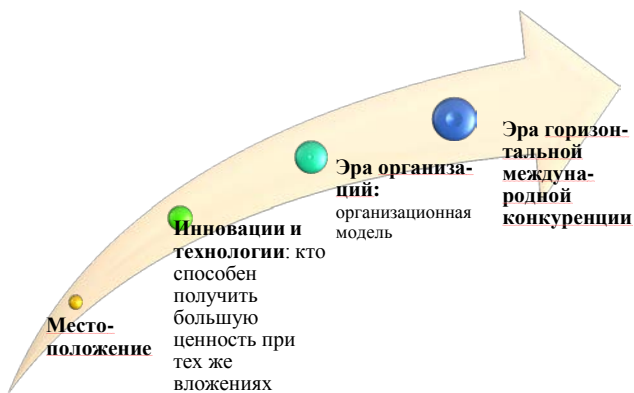


Рис. 3.7. Эволюция конкурентоспособности

Конкурентные преимущества могут быть определены как превосходное исполнение относительно конкурентов, которое соответствует трём критериям.

1. Это должно быть важным для покупателей.
2. Это должно быть воспринято покупателями.
3. Это должно быть жизнеспособным.

Если предприятие обладает конкурентными преимуществами по качеству продукции, близости к покупателям и сервису, то формирует труднопреодолимый для конкурентов треугольник (рис. 3.8).

Так, если упаковка продукции предприятия не имеет значения для покупателя (не находится в фокусе конкуренции), то вероятность того, что удастся добиться конкурентного преимущества, заменив упаковку на более качественную, мала. Или, если срок службы продукции предприятия превосходит аналоги, предложенные конкурентами, но покупатели не знают об этом или не чувствуют этого, то это не будет считаться конкурентным преимуществом.

На многих рынках становится всё труднее добиться превосходства в производстве основного продукта, особенно, когда конкуренты могут быстро сымитировать его и выдать за результат собственного труда. Так, сравнительно несложно построить аналог самого последнего трактора «Lamborghini», тогда как значительно сложнее скопировать глобальный сервис запасных частей данной компании.



Рис. 3.8. Три составляющие успеха предприятия

Правительство может помочь предприятиям-экспортёрам в создании качественной бизнес-среды:

- создать давление для обеспечения инноваций, проявив управленческую волю;

- вести поиск самых сильных конкурентов для повышения мотивации предприятий АПК в своей стране;

- создать систему раннего предупреждения экспортёров о возможностях и угрозах внешних рынков;

- положительно относиться к конкуренции внутри страны;

- выборочно использовать возможности слияния и поглощения;

- тщательно подойти к выбору страны базирования.

Вместо этого правительства часто поддерживают одни организации за счёт других.

Пример 9. *Национальный банк Республики Беларуси несколько лет поддерживал родной колхоз главы регулятора П. Прокоповича в Пружанском районе. Здесь сформировался крупнейший сельскохо-*

зяйственный холдинг страны. В состав гиганта, созданного на базе «Агрокомбината «Мачулищи», передали 12 сельхозпредприятий со всей страны. Их общая площадь в Рогачевском, Витебском, Минском, Щучинском, Брестском, Крупском, Бельничском, Пружанском, Пинском и Шкловском районах составила 130 тыс. га. В состав холдинга входят лидеры отрасли – «Агрокомбинат «Мачулищи», «Александрийское», «Василишки», «Отечество», «Рудаково». В 2013 г. холдинг перешел в оперативное управление Управления делами Президента.

Правительство Беларуси может воспользоваться следующими подходами для получения конкурентных преимуществ аграрных организаций:

- фокусирование на создании специализированных факторов;
- невмешательство в факторы и валютный рынок;
- контроль соответствия продукта стандартам безопасности и охраны окружающей среды;
- ограничение прямой кооперации между соперниками в отрасли;
- прекращение регулирования конкуренции;
- отказ от регулирования в торговле.

Основные понятия

1. Стратегическая позиция.
2. Позиционирующее определение.
3. Источники стратегической позиции.
4. Сочетаемость видов деятельности.
5. Конкурентное преимущество.

Вопросы для самопроверки

1. В чём заключаются отличия стратегической позиции предприятия от её позиционирующего определения?
2. Почему позиция «лидер по объёмам» нередко является весьма затратной? Какими способами можно снизить издержки на занятие такой позиции?
3. Почему составляющих успеха предприятия три? Что произойдёт при попытке добавить четвёртую, пятую составляющие?
4. На месте Правительства Беларуси от каких действий в отношении участников бизнеса в АПК вы бы отказались? Почему?
5. Какими подходами Правительство Беларуси может воспользоваться для формирования благоприятной бизнес-среды в АПК?

Т е м а 4. ТЕХНОЛОГИИ СОЗДАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ В АПК

4.1. Технологии создания конкурентной стратегии

Теоретическую базу теории разработки и реализации конкурентной стратегии, оценки успешности этих процессов с точки зрения долговременного успешного развития предприятия составляют по крайней мере пять теорий (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Составляющие теории конкурентных стратегий

Для разработки стратегий используется системная методология к изучению предприятия (табл. 4.1).

В связи с относительно крупными размерами предприятий (несколько бизнесов) следует выстраивать иерархию стратегий. Вначале нужно принять решение о корпоративной стратегии. Это решение отвечает на вопросы: заниматься ли одним бизнесом или несколькими, и если второе, то эти бизнесы должны быть связаны друг с другом или допустим набор несвязанных бизнесов. Затем для каждого из направлений своей деятельности предприятие должно выбрать бизнес-стратегию, которая определяет, каким образом направление будет конкурировать на этом рынке (дифференциация, лидерство по низким ценам или стандартизация, фокусирование на нишевом рынке или кастомизация, а также комбинация этих базовых бизнес-стратегий).

Т а б л и ц а 4.1. Решения по изменению стратегии предприятия

Тип решения на предприятии	Суть решения
Горизонтальная интеграция	Приобретение или усиление контроля над фирмами аналогичного профиля
Вертикальная интеграция предприятия	Приобретение или усиление контроля над системами распределения и продажи (прямая интеграция, интеграция «вверх») или поставщиками (обратная интеграция, «интеграция «вниз»)
Диагональная интеграция	Интеграция с фирмой, не являющейся поставщиком или потребителем продукции данного предприятия (интеграция «вбок»)
Диверсификация	Процесс расширения номенклатуры производимой продукции, проникновения фирмы в другие отрасли производства
Специализация бизнеса	Сокращение его номенклатуры
Резкое расширение бизнеса	Эмиссия дополнительных акций
Партнерство	Взаимодействие с партнерами путем создания союзов или ассоциаций

Далее, в каждой сфере деятельности определяется цепочка создания стоимости (ценности). По М. Е. Портеру, к основным видам деятельности можно отнести входящую логистику, операции, исходящую логистику, маркетинг и продажи, а к поддерживающей деятельности – стратегическое управление, маркетинг, бухгалтерский учет, исследования и разработки. Для каждого действия по добавлению ценности предприятию следует сделать выбор относительно использования внешнего или внутреннего рынка, а также заниматься деятельностью в стране происхождения или принимающей стране – офшоре (англ. *offshore* – «вне берега»).

По убеждению профессора Александра Аузана, разработка стратегии сверху предпочтительнее, чем сведение низовых стратегий и установок (сведение приводит к стратегиям вчерашнего дня).

По мнению Г. Б. Клейнера [52], одного из авторов междисциплинарной теории, трактующей предприятия как единую многоцелевую систему, на базе которой можно строить реалистичные стратегии развития предприятий (экономические модели предприятия), разработчики стратегии должны выполнить анализ технологии, учесть особенности производимой продукции и структуры рынка, квалификации персонала.

В общей сложности разработчик стратегии предприятия должен охватить следующие 13 сфер (рис. 4.2).



Рис. 4.2. 13 сфер комплексной стратегии предприятия [6]

Стратегическое планирование по сравнению с долгосрочным имеет различия в горизонте и предмете планирования (табл. 4.2).

Т а б л и ц а 4.2. **Различия стратегического и долгосрочного планирования**

Критерии	Стратегическое планирование	Долгосрочное планирование
Горизонт планирования	Формируется на неопределенный, но обозримый срок. Продолжительность зависит от развития внешней среды предприятия или от наступления каких-либо внутренних событий, изменяющих внутреннюю среду	Задается до его формирования на 5, 7, 10, 20 лет
Предмет планирования	Охватывает выработку и согласование решений в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного управления	Охватывает базисные процессы на предприятии и за его пределами, фокус – наращивание социально-экономического потенциала

По мнению Г. Б. Клейнера, отсутствие протяжённого горизонта планирования (на 10–20 лет) препятствует долгосрочному инвестированию, создает помехи на пути инноваций. Тимофей Нестик, заведующий лабораторией социальной и экономической психологии, профессор РАН, называет главный фактор долгосрочной ориентации руководителей предприятий – высокий уровень доверия к собственнику, друг другу и контрагентам.

Одна из технологий создания конкурентной стратегии состоит из пяти этапов (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Технология создания конкурентной стратегии

Разработка стратегии начинается с выявления изменений (стратегия позволяет использовать эти изменения). Поскольку изменения имеют долгосрочные последствия, предприятия должны занять определенную позицию. Под *стратегической позицией* понимается инвестирование в ресурсы, которые станут более ценными благодаря происходящим изменениям. Стратегия – это выбор и жёсткость в поведении.

Пример 1. *Для нас не самоцель работа с ИКЕА. Переговоры с этой компанией мы начали раньше всех и отказались от сотрудничества. Как и другие ТНК, она требует в одностороннем порядке соблюдения своих корпоративных правил для всех производителей. По-моему, пускать кого-то «с их уставом в свой монастырь» неправильно. Есть критерии конкурентоспособности продукции – цена и качество, этого вполне достаточно. Но излишне позволять кому-то учить тебя «правильно» формировать себестоимость. Мы достаточно компетентны и знаем свои минусы. Они обусловлены не нашей глупостью, а ограничениями, установленными государством. Для нас невозможно в угоду партнеру отказаться от обеспечения занятости коллектива. Иногда во вред экономике мы соблюдаем это правило. Поэтому нет ничего страшного в том, что известные мировые бренды не покупают у нас продукцию напрямую, но продают изделия, пошитые из оршанского льна. Нельзя сегодня уйти от того факта, что многие зарубежные корпорации, выбирая поставщиков, считают Беларусь страной с высокими рисками и соответственно относятся к нашим предприятиям (В. В. Нестеренко, генеральный директор РУПТП «Оршанский льнокомбинат»).*

Используя стратегическое мышление, разработчик высказывает некоторые суждения или предсказания о том, какие позиции предприятия окупятся, а которые могут стать отправной точкой для принятия той или иной позиции.

Не существует единой точки зрения на состав и последовательность этапов разработки стратегии предприятия. В очень широкой интерпретации они могут быть такими (рис. 4.4).

Содержание действий на этапе стратегического планирования можно объяснить, опираясь на три «прямоугольника». Первый из них, стратегический, позволяет выбрать базу планирования: от клиента, себя, продукта, технологий, конкурентов. Второй, ресурсный, – подвести под базу ключевые ресурсы: административный, информационный, человеческий, финансовый, материальный. Третий, плановый, – определить границы, в рамках которых осуществляется планирование: от возможного, фантазий, достигнутого, ресурсов, конкурентов.

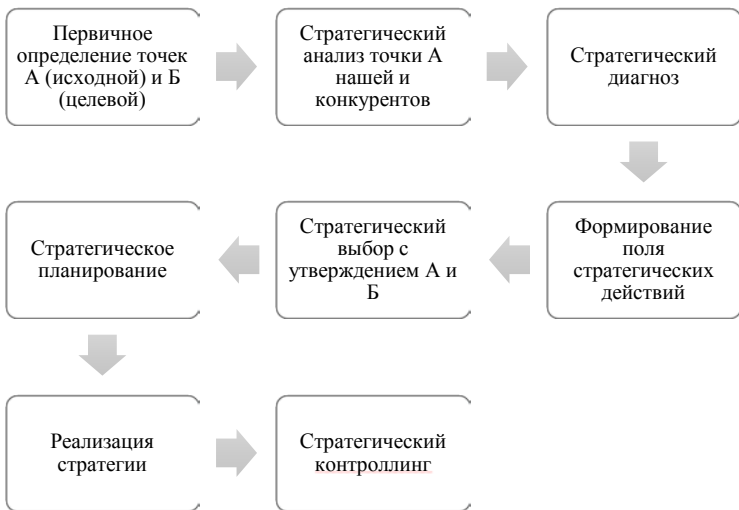


Рис. 4.4. Этапы стратегического менеджмента предприятия
(по И. Г. Альшулеру)

Формальный стратегический процесс, состоящий из пяти этапов предложен Дж. Армстронгом:

- 1) сформулируйте набор целей;
- 2) получите альтернативные стратегии;
- 3) оцените альтернативные стратегии;
- 4) получите обязательства от лиц, которые будут реализовывать стратегию;
- 5) отслеживайте ход реализации.

Пример 2. Любая компания живёт в определённой среде. Если она строит политику, которая противоречит потребностям среды, она всё равно не выживет, среда её поглотит. Конечно, ты должен строить свою стратегию в рамках того, что готов будет принять внешний мир [49].

Для предприятия разработка стратегии может включать выполнение следующих этапов [59]:

- уточнение границ предприятия, его идентификацию в хозяйственной, деловой, административной и иных средах;
- анализ стратегического потенциала предприятия;
- определение в соответствии с потенциалом предприятия возможных зон хозяйствования;

- анализ рынка продукции в зоне хозяйствования;
- позиционирование предприятия в зоне хозяйствования;
- определение технологической стратегии;
- формирование вариантов и выбор товарно-рыночной стратегии предприятия;
- формирование вариантов и выбор ресурсно-рыночной стратегии предприятия;
- анализ возможностей создания интеграционной зоны предприятия, определение интеграционной стратегии предприятия;
- разработку финансово-инвестиционной стратегии предприятия;
- разработку вариантов и выбор социальной стратегии предприятия;
- определение стратегии управления.

4.2. Стратегическая рефлексия

После практического написания первой редакции стратегии необходимо провести первую рефлексию проделанной работы.

Цель рефлексии – новое знание о том, как разрабатывать стратегию и как сделать её более действенной.

Вначале следует определить, получили ли мы стратегию или что-то другое. По мнению Р. Румелта, хорошая стратегия является сочетанием политики и действий, направленных на преодоление проблем с высокими ставками (табл. 4.3).

Таблица 4.3. Ядро хорошей стратегии (по Р. Румелту)

Элементы	Назначение
Диагноз или объяснение характера проблемы	Хороший диагноз упрощает нередко подавляющую сложность реальности, определяя некоторые аспекты ситуации как критические
Руководящая политика	Общий подход, выбранный для преодоления препятствий, указанных в диагнозе
Согласованные действия	Скоординированные друг с другом шаги для поддержки выполнения руководящей политики

В противоположность, признаками плохой стратегии являются неспособность определить проблему, ошибочное видение и финансовые цели для стратегий, использование «пушистых» концепций и многословия для маскировки отсутствия действенных идей, составление длинных списков так называемых «приоритетов».

Плохая стратегия – это не просто отсутствие хорошей стратегии, а определенные заблуждения и дисфункции лидерства. Развитие способностей обнаруживать плохую стратегию позволяет повысить личную эффективность при оценке и создании стратегии. Существует один или несколько основных признаков плохих стратегий (табл. 4.4).

Таблица 4.4. Признаки плохой стратегии (по Р. Румелту)

Элементы	Пояснение
Пух	Набор слов, тарбарщина, маскирующаяся под стратегические концепции или аргументы для создания иллюзии мышления высокого уровня
Неспособность принять вызов	Не распознана или не определена проблема
Ошибки в целях стратегии	Вместо планов по преодолению препятствий даются заявления о желании
Плохие стратегические цели	Заявленные цели не решают критические проблемы или неосуществимы

Затем определяем, как данная стратегия позволяет воспользоваться возможностями рынка. Результатом разработки стратегии выступает интеллектуальный ресурс – стратегический план. В разных условиях такой план может иметь разное название и разную меру формализации. Например, для производителей технологический регламент – тот же стратегический план, с тем лишь отличием, что он составляется и совершенствуется для почти неизменных условий.

Обычно все элементы, составляющие и окружающие стратегию (миссия, цели, задачи), размещаются рядом. Возьмем, например, традиционный бизнес хлебобулочных изделий. Лишь сравнительно недавно новые технологии в логистике изделий этой отрасли позволили заниматься экспортной деятельностью, а вот международными производителями хлебобулочных изделий стали гораздо раньше. Один из ярких представителей отрасли – «Fazer». На официальном сайте компании сказано, что это международная семейная компания из Финляндии, предлагающая качественные хлебобулочные, кондитерские, бисквитные и зерновые продукты, растительные блюда, немолочные продукты, еду и напитки на вынос, а также еду и услуги кафе. Группа работает в 9 странах и осуществляет экспорт в 40 стран. В 2018 г. чистая выручка группы «Fazer» составила 1,6 млрд. евро, а число сотрудников превысило 15000.

Причину успеха «Fazer» можно объяснить одной фразой, содержащей ряд ключевых элементов стратегии: *благодаря*

воплощению видения, ценностей и бесстрашного творчества основателя Карла Фацера в лучшем продукте и качестве обслуживания, любимых брендах, страсти умелых людей и ответственном подходе к работе.

Краткое определение миссии группы Fazer – *еда с целью.*

Развернутое определение цели-миссии – *создавать волшебные моменты в жизни людей, добавляя немного дополнительной радости, благополучия, вдохновения, страсти и любви ко всему, что мы делаем.*

Элементы миссии как послания о предназначении предприятия начинаются с личного местоимения «Мы»:

– *хотим обогащать жизнь и вносить изменения каждый день с нашими продуктами и услугами;*

– *инвестируем в здоровые и простые в употреблении продукты, которыми можно наслаждаться в любое время и в любом месте;*

– *предлагаем полезные, вкусные и экологически безопасные решения в наших ресторанах и кафе;*

– *ищем новые способы внести удобство в беспокойную жизнь занятых людей;*

– *учитываем наше влияние на людей, планету и бизнес во всем, что мы делаем.*

Видение группы «Fazer», еще один элемент стратегического представления организации, заключается в *разжигании радости и благополучия благодаря осмысленному опыту еды.*

Снова используется местоимение «Мы»: *хотим восхищать, удивлять и вдохновлять, принося радость и благополучие в жизнь людей, принося пользу людям и планете. Когда люди наслаждаются опытом «Fazer», мы хотим, чтобы они попробовали и почувствовали любовь и страсть, которые мы вкладываем в каждый продукт и услугу. И, далее, представлены, собственно, намерения организации, т. е. то, посредством чего или с помощью каких выбранных действий компания будет создавать это самое будущее:*

– *создание новых продуктов, которые вдохновляют людей наслаждаться жизнью;*

– *производство новых и креативных растительных продуктов;*

– *совместное создание новых продуктов и услуг вместе с партнерами;*

– *разработка новых каналов для обслуживания потребителей, когда и где они хотят;*

– *рост в Северной Европе и за ее пределами.*

У группы «Fazer» стратегия размещена на официальном сайте компании и в годовом отчете, что позволяет сравнить её с миссией, ценностями и политикой предприятия.

Сравнение показало, что стратегия предприятия носит более широкий и фундаментальный характер, чем политика предприятия. Последняя определяет провозглашаемые намерения организации, призвана ориентировать процесс принятия решений в нужном для стратегии направлении, но четких действий для сотрудников предприятия не предусматривает.

Так, для *превращения в ведущую, современную устойчивую пищевую компанию с совместным руководством* в 2018 г. «Fazer» выбрала 4 амбициозные цели с горизонтами реализации до 2030 г.:

1. *Сокращение выбросов на 50 %.*
2. *Уменьшение на 50 % пищевых отходов.*
3. *На 100 % устойчивое снабжение.*
4. *Больше продуктов растительного происхождения.*

Представленный ниже пример свидетельствует о том, что к выбору целей нужно подходить ответственно, тщательно и скрупулезно прорабатывая последствия ознакомления с ними всех заинтересованных в деятельности предприятия лиц.

Пример 3. *Компания «General Motors», один из старейших производителей автомобилей, публично объявила свою цель – получение прибыли, зарабатывание денег. Это заявление вызвало совершенно неожиданную реакцию со стороны потенциальных покупателей. Покупателей заявление компании по меньшей мере привело в недоумение и даже разозлило. Они посчитали, что если «General Motors» существует не для того, чтобы продавать нам автомобили, а для того, чтобы «делать деньги», то выходит, что мы, когда приходим в автомобильный салон, приходим не для того, чтобы купить автомобиль, а для того, чтобы потратить деньги. Нам нечего больше делать или нет мест, куда мы еще можем потратить наши деньги? Разве эта цель стоит перед нами?*

Затем определяется соответствие стратегии организационным возможностям. Важная роль здесь принадлежит отдельной составляющей стратегии – приоритетам. Критериями их выделения выступают уровень обеспеченности решений ресурсами и сфера приложения усилий.

Для постановки целей соответствующих уровней и адекватного распределения ключевых ресурсов организации рекомендуется следующая система приоритетов (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Трёхуровневая система приоритетов стратегии

Традиционно операционными приоритетами предприятий (условиями достижения конкурентного преимущества) выступают следующие сферы приложения усилий для занятия определённой рыночной ниши: издержки производства, качество и надёжность продукции (процесса), срок выполнения заказа, надёжность поставок, способность предприятия реагировать на изменение спроса, гибкость и скорость освоения новых продуктов, прочие приоритеты, зависящие от вида продукции (техническая поддержка, ускорение выпуска нового товара на рынок, послепродажная поддержка поставщика, цветовое оформление, размер, вес, степень разнородности товарной номенклатуры). Они же являются критериями, по которым клиенты производят выбор поставщиков.

Ранее считалось, что некоторые приоритеты не следует пытаться совмещать друг с другом в рамках одной стратегии. Но современного потребителя не интересуют трудности продавца: он желает получить продукт, удовлетворяющий одновременно многим условиям. Так, он хочет получить продукт, произведенный в точном соответствии с техническими условиями, в установленный срок и с определенной надежностью, да ещё и по самой низкой возможной цене.

Профессор Т. Хилл [15, с. 61–65] в 1995 г. предложил два новых термина для приоритетов – «победители заказа» (order-winners) и «квалификаторы заказа» (order qualifiers). «Победитель заказа» (также известный как превосходное отличие для поставщика и фокус конкуренции для потребителя) – это критерий, выделяющий продукцию или услуги одной фирмы среди продукции и услуг других организаций

(чаще всего – низкая цена продукта). «Квалификатором заказа» является критерий, с помощью которого определяется значимость каждого вида продукции организации как возможного кандидата для продаж. Компании должны ежедневно переопределять данные квалификаторы для каждого выпускаемого изделия. Ими чаще всего являются три приоритета: соответствие качества продукции техническим требованиям, своевременное выполнение заказа и надежность продукции.

Приоритеты вырабатываются следующим образом [14, с. 51]:

1. Рынок разбивается на сегменты по группам продукции.
2. Определяются требования к продукции, структура спроса и маржа прибыли для каждой группы.
3. Определяются критерии «победителей заказа» и «квалификаторов заказа» в каждой группе.
4. Критерии «победителей заказа» преобразуются в конкретные требования к характеристикам операций.

Правильная стратегия бизнеса обеспечивает рост и процветание. Рассмотрим на примере, какие условия и ограничения бизнесмен (менеджер) обязан учитывать.

Пример 4. *Схема посадки клубники в Нидерландах – 90:60:90 см, что усложняет обработку с помощью техники. Белорусский фермер Петр сажает клубнику через 120 см, что увеличивает площадь под одинаковым количеством саженцев по сравнению с Нидерландами. Раньше покупали голландскую рассаду, вкладывая около 8 тыс. долл. США на 1 га. Теперь рассаду получают сами, что в разы дешевле. В Польше при стоимости рассады 20 евроцентов за куст (очень дорого) стоимость ягод – 80 евроцентов/кг (очень дешево). Из одного голландского саженца у Петра через 5 месяцев получается 20. Покупка такого количества обошлась бы в 4 долл. США, себестоимость саженца собственного производства – 3 цента.*

4.3. Управление процессом реализации стратегических изменений

Цикл реализации стратегии включает три этапа:

- 1) запуск стратегии;
- 2) проведение основных стратегических изменений;
- 3) завершение.

На первом этапе необходимо провести окончательный текущий анализ внешней среды организации, завершить коррекцию стратегии по целям (внести в неё все необходимые изменения с акцентами на

ключевые стратегические цели, выполнить итоговую балансировку по обеспечению всеми необходимыми ресурсами), утвердить стратегию и дать общую команду о запуске стратегии в действие.

На втором этапе осуществляется воплощение в жизнь всех основных стратегических изменений, предусматриваемых данной конкретной стратегией.

Завершение стратегии означает проявление в виде необходимых конкретных изменений, которые проводятся в реальном режиме времени, как по отдельным специализированным стратегиям организации, так и по её стратегии в целом.

Реконфигурация процессов организации близка к структурным изменениям – разрыву действующих производственных связей, сырьевых и финансовых потоков с последующим выстраиванием новых, но уже с другими участниками рынка.

Технология реконфигурации ключевых процессов организации включает следующие этапы:

- прогнозирование будущего;
- идентификация ключевых процессов;
- разработка новых процессов;
- оценивание текущих процессов и анализ разрывов;
- планирование перехода к будущему варианту;
- реализация программы изменений.

Основные области изменений:

- информирование и мотивация персонала;
- лидерство и стиль менеджмента;
- базовые ценности и корпоративная культура;
- организационная структура;
- ресурсное обеспечение;
- компетенция и навыки.

Многие предприятия (по некоторым данным 9 из 10) не способны реализовать стратегию. Ниже представлен пример сравнительно успешной реализации стратегии предприятием.

Пример 5. *Петр (фермер) решил заниматься туями. В то время в Беларуси их еще не выращивали, тогда как в Европе, где некоторое время жил бизнесмен, это направление развивалось активно. В Беларусь из Польши саженцы туй возили единичные компании. Стоили они очень дорого – в 5 раз больше, чем при закупке. На редкие сорта туй, например смарагд, закупочная цена при продаже в Беларуси умножалась на 7. Зарабатывали те, кто их возил, очень хорошо. Я решил не перепродавать, а выращивать свои. Закупил в Польше маленькие*

черенки, высадил в открытый грунт (в 2010 г. 1 га туй). Два года они подрастали до метра высотой. В первую осень продал 8 000 туй, что расценивалось как очень хороший результат. Экономически выгодно продавать нашу тую по 10 долл. США в эквиваленте, другие продавали по 28 долл. за штуку.

Из имеющихся 280 га земли 100 находится в пожизненном пользовании. Два поля почти полностью занимают туи. Еще одно, 140 га, собираемся частично отдать под туи, частично занять клубникой. Занято 9 человек, преимущественно украинцы, – очень ответственные и работающие люди (сами знают, что и когда надо делать). Зарплата у них 550 руб. (осень 2019), но в сезон сбора клубники получают гораздо больше (до 130 руб. в день).

Освоив навык черенкования туй 5 лет назад, отпала необходимость закупки саженцев за рубежом, что снизило себестоимость. Если в Польше маленькая туя стоит доллар, то со своими черенками туя обходится в 35–40 центов, или почти в 3 раза дешевле. Белорусские туи превосходят польские и по качеству (по виду они гораздо толще и пушистее, поэтому некоторые покупатели вытаскивают туи из горшков, чтобы убедиться, что это одно растение, а не 5 польских, посаженных в один). Причина – польские туи выращивают только в горшках, грунтовых у них нет, потому что земли такого количества, как белорусские фермеры, не имеют. Разница в стоимости грунта предопределяет различие в площади питания: белорусы сажают тую в трехлитровый контейнер, поляки – в литровый. Большая машина торфа в Беларуси стоит 500 долл. США в эквиваленте, в Польше – от 1500 до 1800 долл. У нас также ниже плотность размещения горшков (саженцам есть куда расти).

Удивительно, но польские туи покупают чаще: весь Минск засажен польскими туями. Несмотря на то что Петр свои растения продает под гарантию замены: если что-то погибнет, он предоставит новые бесплатно (с крупной партии туй в 680 штук погибло только 2).

Фермер может продавать гораздо больше, чем сейчас (в питомнике около 70 тыс. туй). В данном бизнесе риски сведены к минимуму: если не проданы туи в текущем году за доллар, то в следующем году она подрастет и будет стоить уже два, а через три года – пять. Поэтому непроданные осенью туи охотно забираются у продавцов для высадки их на поле.

Сбой в любом из этих механизмов приводит к проблемам стратегического характера, а сбой одновременно в нескольких механизмах ведет к замене стратегии и «потере лица» компании.

Пример 6. При производстве чипсов компания «Онега» использует российский свежий картофель, к которому предъявляются особые требования – он должен быть не столовых сортов, с содержанием сахара не более 0,25 %, иметь идеально круглую форму, храниться в специальных условиях, чтобы не терялись свежесть и другие ценные свойства. Переговоры с белорусскими фермерами и государственными сельхозпредприятиями «Онега» не привели к нахождению точек соприкосновения в вопросах качества, соблюдения сроков поставок, гарантированных объемов и иных важных моментов. Пять лет назад, С. Метто, руководитель «Онеги», анонсировал производство белорусских чипсов из свежего картофеля (белорусские производители выпускали пеллетные чипсы из-за отсутствия сортов необходимого качества). Осенью 2015-го «Онега» пригласила журналистов на презентацию первого урожая чипсового картофеля, выращенного в ОАО «Агро-Мотоль» под руководством ученых НАН Беларуси. Всего в 2015-м урожаем картофеля для производства чипсов был получен из 21 хозяйства Беларуси. В строительство завода по производству чипсов из свежего картофеля к 2015 г. «Онега» инвестировала около 15 млн долл. США. Планировалось получить не менее 25 % рынка в течение года. Е. Ерошенко, редактор журнала «Белорусское сельское хозяйство»: проблемы с поставками белорусского сырья начались после того, как «Онега» не рассчиталась за выращенный картофель. Это признал и С. Метто во время публичного выступления на «Про бизнес LIVE»: есть люди, которым мы не платим. Например, должны фермерскому хозяйству за картошку (Ольга Козыревич, начальник отдела маркетинга «Онеги») [61].

Реализуя стратегию, важно представлять значимые вехи (табл. 4.5).

Таблица 4.5. Четыре стадии достижения конкурентоспособности сервисной фирмой [14, с. 54]

Стадия	Поведение клиента	Поведение сервисной фирмы
1	2	3
1. Вывод новых услуг на рынок	Клиент пользуется услугами фирмы по причинам, не связанным с высокими показателями ее эффективности	Фирма в лучшем случае реагирует на запросы клиентов совершенствованием операций

1	2	3
2. Достижение требуемой квалификации	Клиенты не стремятся сознательно приобрести услугу данной фирмы, но осознанность не исключается	Операционные функции выполняются на посредственном уровне, без энтузиазма
3. Приобретение отличительной компетенции	Клиенты стремятся приобрести услугу именно этой фирмы, основываясь на ее хорошей репутации поставщика услуг, который стремится выполнять любые запросы потребителей	Операции постоянно совершенствуются, что стимулируется эффективностью управления персоналом и систем, обеспечивающих направленное обслуживание клиента
4. Предоставление услуг мирового класса	Название компании отождествляется с высочайшим уровнем обслуживания. Уровень ее обслуживания не просто удовлетворяет клиента, он восхищает его и, следовательно, расширяет сферу его ожиданий до уровня, которого не могут достичь конкуренты фирмы	Операции часто обновляются и совершенствуются. Постоянно улучшается каждый элемент процесса предоставления услуг, что обеспечивает преимущество возможностей по сравнению с возможностями конкурентов

Современные средства развития цифровой экономики уже позволяют дать обоснованный корректный ответ на традиционные вопросы экономиста (табл. 4.6).

Т а б л и ц а 4.6. **Цифровые средства поддержки принятия решений по ключевым предпринимательским вопросам** [13, с. 25]

Ключевой вопрос предпринимательской экономики	Цифровая технология, применяемая для ответа на данный вопрос	Комментарий Г. Б. Клейнера
1	2	3
Что производить?	Big data, дополненная реальность, цифровое моделирование и клонирование товаров	Сбор и анализ качественной и количественной информации о поведении потребителя и возможностях производителя. Прогнозное моделирование потребления результатов производства. Полная идентификация любого экземпляра продукции, включая комплектующие (ДНК-продукта, его истории и географии)

1	2	3
Как производить?	Искусственный интеллект, «Интернет вещей»	Автоматизированное производство на базе искусственного интеллекта и непосредственной коммуникации всех видов оборудования/ERP, SAP
Кому продавать?	Big data, block-chain	Полная неизблемость и сохранность контрактов. Неограниченное по времени и пространству хранение информации об институциональных и индивидуальных потребителях продукции, услуг, работ
Кому производить?	Моделирование компании производителя на основе дополненной реальности	Оптимизация соотношения между конкуренцией и кооперацией товаропроизводителей на базе агента-ориентированного моделирования

4.4. Система для реализации конкурентных стратегий в организации

Под *системой стратегического управления* (менеджмента) понимается система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования текущих решений (тактических и оперативных – со стратегическими), а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии [6].

Детали стратегического плана нужно увязать с производственным планом, чтобы действия подразделений и участков были согласованными и привели организацию туда, куда предполагалось.

Если управление персоналом поставлено в организации неважно, она никогда не сможет реализовать возможности бизнеса.

Для соблюдения объективности лучшие практики корпоративного управления требуют, чтобы определенное количество членов совета директоров не было нанято организацией или ее аффилированными лицами с целью исключения близких отношений с организацией или её менеджментом за счет существенных экономических, семейных или иных связей (быть независимыми). Независимые директора:

- конструктивно оппонировать топ-менеджерам при разработке стратегии;

- подают свои предложения по эффективному управлению;

- выстраивают систему разумного и эффективного контроля, позволяющего оценить риски и управлять ими;

оценивают напряженность и достижимость установления стратегических целей, наличие необходимых финансовых и человеческих ресурсов;

оценивают управленческие действия менеджмента [5].

Основной проблемой реализации стратегии является проблема коллективных действий. Под ней понимают ситуацию, когда ни один участник не может заставить других играть дополнительные роли в решении проблемы. Существует три традиционных решения этой проблемы коллективных действий:

ожидать взрывного кризиса (когда весь коллектив сталкивается с разрушением, более вероятно, что члены соберутся вместе, чтобы спасти целое);

члены коллектива могут назначить временного «царя», который обеспечивает соблюдение правил в коллективе;

доминирующий участник может уговорить (заставить) других участников соблюдать новые правила. Способ, которым это осуществляется, заключается в том, что доминирующий член или клика создают новую организацию, которая расширяет членство только на тех, кто придерживается определенных правил и политик.

Пример 7. *Зарайск – маленький городок, где у людей крестьянская ментальность. Если в Москве плюс 10 % к зарплате – это мотиватор, то там – нет. Там мотиватор – свободное время. Изменилось всё тогда, когда мы сумели создать вот этим людям, которые живут в Зарайске и не мотивированы интенсивно работать, конкуренцию. Построили общежитие на 300 человек. Из 700 человек, которые работают у нас в Зарайске, почти 300 живут в общежитии: человек 100 – граждане РФ, человек 200 – не граждане РФ. Теперь мы во второй раз на работу обратно не принимаем. Есть право на одну ошибку. Ты у нас работаешь, мы к тебе очень хорошо относимся, ты имеешь право попробовать работать в другом месте, вернулся – мы тебя возьмём обратно. Если ты ещё раз уволишься, мы тебя больше не возьмём [49].*

Основные понятия

1. Долгосрочное планирование.
2. Стратегическое планирование.
3. Разработка стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Роли стратегии.
6. Стратегическая рефлексия.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите сферы комплексной стратегии предприятия.
2. Назовите функции стратегии.
3. Какие стратегические изменения позволят организации начать продавать продукцию во многие страны мира?
4. Назовите этапы реализации стратегии.
5. Какой вы видите роль системы работы с руководителями высшего звена для разработки и реализации стратегии?

Т е м а 5. БАЗИСНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ В АПК

5.1. Сущность и классификация базисных стратегий

Если принять тезис, что для большинства предприятий первостепенной целью является максимизация стоимости предприятия для её владельцев (акционеров, собственников, пайщиков) законным, этическим и социально ответственным образом, то чтобы максимизировать ценность предприятия, менеджеры должны реализовать стратегии, повышающие прибыльность предприятия и темпы роста его прибыли с течением времени. Под прибыльностью будем понимать норму прибыли, которую предприятие получает от инвестированного капитала (чистую прибыль предприятия разделить на общий инвестированный капитал), а увеличение массы прибыли с течением времени будет характеризовать темп её роста.

Чтобы повысить прибыльность предприятия, менеджеры могут применить стратегии, снижающие затраты и (или) повышающие ценность продукции предприятия, что создаёт основу для повышения цены. Для увеличения скорости роста прибыли предприятия с течением времени используют стратегии продажи большего количества продуктов на существующих рынках и (или) стратегии выхода на новые рынки.

По мнению Чарльза Хилла, принцип парадигмы базовой стратегии заключается в том, что для максимизации своей прибыльности предприятие должно привести в согласованность друг с другом три вещи:

- 1) выбрать жизнеспособную позицию на границе эффективности (существует достаточный спрос для поддержки этого выбора);
- 2) настроить свои внутренние операции (производство, маркетинг, логистика, информационные системы, человеческие ресурсы и т. д.) для поддержки этой позиции;
- 3) сформировать правильную организационную структуру [46, с. 421].

Типология конкурентных стратегий по Л. В. Гариповой приведена в табл. 5.1.

Т а б л и ц а 5.1. Типология конкурентных стратегий [28]

Критерий классификации	Вариации стратегий
По виду создаваемого конкурентного преимущества	Дифференциации низких издержек, фокусная низких издержек, фокусная дифференциации, внедрения новшеств, немедленного реагирования на потребности рынка
По характеру реализации	Наступления (агрессивная), обороны (пассивная)
По степени новизны рынка	Присутствия на рынке, проникновения на рынок
В зависимости от динамики продаж	Роста, сокращения производства
По отношению к действующим конкурентам	Конфронтации, консолидации рынка, слияния/интеграции
По привлекательности рынка	Инвестирование, ограничение инвестирования, сбор урожая
По отношению к новым конкурентам	Эффекта масштаба, продвижения торговой марки, лоббирования, контроля доступа к товаропроводящим сетям

М. Е. Портер предложил «Общую матрицу стратегии», в которой сконцентрировал свое внимание на том, как организации позиционируют себя по отношению к своим конкурентам в отрасли (рис. 5.1).

		Тип конкурентного преимущества	
		Низкие издержки	Дифференциация
Целевой рынок	Ориентация на широкий рынок	<i>Стратегия лидерства по издержкам</i>	<i>Стратегия широкой дифференциации</i>
	Ориентация на отдельный сегмент	<i>Сфокусированная стратегия низких издержек</i>	<i>Сфокусированная стратегия дифференциации</i>

Рис. 5.1. Матрица конкурентных стратегий М. Е. Портера [56, с. 77]

В основе «Общей матрицы стратегии» лежит идея о том, что все организации должны делать то, что не делают их конкуренты или не могут делать, т. е., предлагается сделать выбор «или/или». Сужение

или расширение ориентации может означать количество ассортиментных позиций, количество каналов распространения или количество рынков, на которых они могут быть проданы. По мнению М. Е. Портера, самый большой грех организации – это застрять где-то посередине, не сделав или не сумев сделать выбор в пользу одного из направлений. Узким местом выступает предположение о том, что организация действительно правильно представляет свою нынешнюю позицию и старается извлечь из этого максимальную выгоду.

5.2. Стратегии дифференциации. Стратегии создания сильных торговых марок и ориентации на клиента

Первый способ повысить прибыльность предприятия заключается в создании большей ценности. Её величина равна разнице между стоимостью, которую потребители воспринимают в её продуктах, и издержками её производства. Цена, которую предприятие взимает за продукт, обычно меньше, чем воспринимаемая клиентом стоимость, из-за изъятия клиентом так называемого потребительского избытка (условия конкуренции, недостатки в ценовом таргетировании).

Основные характеристики стратегии дифференциации приведены в табл. 5.2.

Т а б л и ц а 5.2. Основные характеристики стратегии дифференциации

Характеристика	Содержание
Сущность	Товарное предложение существенно отличается от конкурентов в ценном для покупателей аспекте (фокусе конкуренции)
Идея	Быть единственным, кто предлагает дополнительные черты продукта потребителям, и постоянно поддерживать это преимущество
Гипотеза	Более высокая ценность повлияет на выбор и степень удовлетворения потребителей, если предпочтения потребителей разнообразны и не могут более удовлетворяться стандартными товарами
Закономерность	Чем сильнее заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем сильнее конкурентное преимущество организации

Успешная стратегия дифференциации позволяет организации установить повышенную цену на товар, завоевать лояльность покупателей к товарной марке за счет привязанности покупателей к дополнительным характеристикам продукции, увеличить объем продаж за счёт привлечения покупателей с помощью отличительных характеристик товара.

Способы создания стратегических отличительных преимуществ на базе ценности:

ингредиент или компонент: более дорогие, редкие, из лучших материалов, чем у конкурентов (рис. 5.2, 5.3);

товарное предложение (упаковка «Принглс» сохраняет чипсы в целости);

комбинированное предложение (салфетки из льна, пропитанные чистящим составом);

дополнительные услуги (производитель льняных полотенец предлагает клиентам – прачечным – широкий спектр услуг (системы принятия заказов, оптимизации доставки грузов, помощь в исследовании рынков, проведение семинаров по навыкам торговли);

широта товарной линии (посетитель «Амазон» имеет возможность сделать все необходимые покупки за один визит на веб-сайт);

сервисная поддержка (мобильная ремонтная служба одного из российских сельхозпроизводителей умудряется прибыть в любую точку района в среднем за 15 минут и еще за 20 минут запустить сломавшуюся технику);

канал распределения (официальный торговый канал снижает процент «серого» товара);

дизайн.



Рис. 5.2. Торговая марка «Ле Шале» для традиционного продукта (фото автора на БЕЛАГРО-2021)



Рис. 5.3. Традиционный продукт, близкий по исполнению к функциональному продукту (фото автора на БЕЛАГРО-2021)

Пример 1. *Кожевенный бизнес – жуликоватый, потому что нет объективно измеряемого параметра качества. Кожа от кожи отличается. Вопрос качества – очень субъективный. Кто умеет жульничать, тот побеждает [49].*

Подходы к созданию покупательской ценности:

а) разработать характеристики и особенности товара, которые снизят совокупные затраты покупателя по использованию продукта организации, при этом цена товара не снижается.

Решения:

сократить выбрасываемые покупателем ненужные отходы и материалы (возвратные компоненты – посуда, макулатура);

сократить затраты труда покупателя за счёт специальных приспособлений для сборки (меньше времени на обучение, более низкие требования к навыкам);

сократить затраты труда покупателя по обслуживанию (изделия с большей производительностью, возможность использования готовых запасных частей или не требующие частого обслуживания);

сократить затраты покупателей по хранению (поставка товаров «точно в срок»);

сократить время покупателей по уничтожению отходов (сбор отходов с последующей переработкой);

снизить затраты на обслуживание и ремонт (исключительная надежность оборудования) или затраты на ремонт в случае поломки (продолжительный гарантийный период);

сократить затраты покупателя в других товарах (электроэнергия, защитное оборудование, охрана, инспекция качества);

снизить затраты на технический персонал (бесплатная техническая поддержка и помощь);

повысить эффективность производственного процесса покупателя (ускорение обработки изделий, лучшая сопряженность со вспомогательным оборудованием);

б) создать особенности товара, чтобы повысить результативность его применения потребителем:

предлагать продукцию с большими возможностями, долговечную, удобную;

сделать товар (услугу) чище, изящней, спокойней по сравнению с конкурентами;

повысить стандарты изготовления по сравнению с существующими;

отвечать требованиям покупателей в большей степени, чем это предлагают конкуренты;

дать покупателям возможность дополнить или модернизировать позже товар, получить более совершенную модель;

делать свою работу еще лучше, чтобы отвечать запросам потребителей;

в) придание товару черт, повышающих степень удовлетворения потребителей, но не за счет экономии, а другим образом:

предложение новых шин для дождливой погоды повысило устойчивость автомобиля на мокром асфальте и привлекло потребителей с повышенным чувством безопасности;

рекламная компания под девизом «Сделано в Беларуси» призвана развить у покупателей чувство того, что самые лучшие товары производятся в Республике Беларусь (имитация ранее предложенной в США);

желание покупателей подчеркнуть свой статус, имидж, значимость, определенный стиль, исключительность положения, образ жизни.

Один из факторов успеха стратегии дифференцирования товара – создание точки отличия непосредственно для покупателей (угадать фокус конкуренции). Помочь это сделать может различение базовых и

производных потребностей. Например, передвижение – базовая потребность, а способ передвижения – производная.

Необходимо вести исследование рынка для изучения покупателей и систематически определять, оправдывает ли добавленная ценность ценовую премию. Покупатели редко платят за ценность, которую они не осознают, как бы уникальна она не была. Стратегия же дифференцирования обычно связана с установлением повышенной цены, поскольку, во-первых, в случае успеха значение цены для покупателя уменьшается, а во-вторых, достижение отличий само по себе связано с затратами. Отсюда необходимо определить приемлемость ценовой премии для рынка. Следует помнить, что увеличение ценности может не произойти реально, главное, чтобы потребитель это воспринимал.

Добавленная ценность должна быть правильно воспринята покупателями. Обычно проблема заключается в недостаточной коммуникации. Например, потребитель может и не знать, что в такой-то столовой его ждет удобная система заказа блюд, а льняное или рапсовое масло полезнее подсолнечного. Один из способов помощи покупателю воспринять товар – брендинг добавленной стоимости. Покупателю придется потратить много времени и усилий, чтобы разобраться в отличиях конкурирующих торговых предложений. Задача организации – управление такого рода сигналами или признаками добавленной стоимости. Здесь могут помочь ассоциации с пользующимися доверием покупателей пользователями товаров.

Точка отличия должна быть устойчивой (защищена от копирования), поскольку хорошее, если оно показало ценность для потребителя, сравнительно быстро может быть скопировано конкурентами. Отсюда организации необходимо в наибольшей степени затруднить повторение стратегии дифференцирования соперниками.

Стратегия дифференциации защищает от конкурентных сил в отрасли путём создания входных барьеров за счет лояльности покупателей и уникальности продукции для новичков в отрасли, сглаживания влияния силы покупателей (продукция альтернативных продавцов менее привлекательна для них), более высокой окупаемости затрат, чем у конкурентов, что позволяет успешно противостоять силе поставщиков, пытающихся поднять цены на поставляемые ими сырье и комплектующие, снижения вероятности угрозы со стороны товаров-заменителей.

Вместе с тем гарантий того, что стратегия дифференциации принесет значительное конкурентное преимущество, нет. Производитель с низкими издержками может свести на нет усилия организации по дифференциации, если покупатель удовлетворен стандартным товаром и не хочет платить больше за дополнительные излишества.

Стратегию качества можно рассматривать как прототип стратегии дифференцирования. Марка товара будет премиальной (не «экономичной», «выгодной»), дорогой и занимать лидирующие позиции в своих товарных категориях.

Пример 2. *В 1995 г. купили макаронную фабрику в Челябинске с одной итальянской линией. Качественных макарон на рынке не было. Со временем стало ясно, что прибыль получить невозможно без расширения ассортимента. Установили новую линию. Получили первую маленькую прибыль. Стало понятно, что нужно иметь собственное сырье для производства макарон. Приобрели Сосновский комбинат хлебопродуктов (25 км от Челябинска). Построили новый цех, мельницу, которая из зерна твердых сортов делает специальную крупу для производства качественных макарон. Принципиальная установка на качество долгое время не давала прибыли, поскольку цена у нас была такая же, как у конкурентов, а сырье и оборудование намного дороже. Твердые сорта пшеницы дороже мягких, их сложнее выращивать, выход из них крупы гораздо меньше, чем хлебопекарной муки из пшеницы мягких сортов, из которой делают макароны конкуренты. А потребители только 2–3 года назад начали ощущать разницу между качественным продуктом из крупы, достойным названием «настоящие макароны Макфа» (мы так и пишем на упаковке), и изделиями из муки – «мягкие» макароны под «Смак» торговой марки дешевле на 30 % и объемом реализации ниже (М. Юревич, АПО «Макфа», Россия).*

Марка может считаться высококачественной и в экономичном сегменте рынка. Например, предприятие предлагает высокое качество, по сравнению с соперниками, а цену приемлемую. Просто оценивается это качество потребителем по иным критериям (в магазине время ожидания очереди в кассу минимально, вежливость кассиров, наличие в продаже необходимых товаров).

Обычно в сфере услуг, если организация не лидер в своей товарной группе, удачно дифференцироваться удастся, если качество сервиса стабильно превосходит ожидания потребителей.

Для повышения представления потребителей о качестве внедряют системы управления тотальным качеством, в том числе всевозможные ценимые потребителем стандарты, преданность руководства организацией идее повышения качества, ориентацию на технологический процесс, рационализаторские предложения, оценки, поощрения, фокусирование на жалобах и неудовлетворенности покупателей и вызвавших их причинах, мониторинг ключевых показателей качества.

Ури Роннен из Слоуновской школы менеджмента оценил последствия введения минимального стандарта качества для производителей отрасли при отсутствии регулирования. Было установлено, что следование стандарту заставляет продавцов повышать качества, чтобы ослабить ценовую конкуренцию, усилившуюся в результате того, что продавцы с меньшим качеством были вынуждены повысить качество, чтобы соответствовать введенному стандарту [50].

Проверить функциональное качество может большинство специалистов. Метод – развертывание функционального качества, позволяющий определить приоритетность товарных атрибутов на базе их связи с мотивацией покупателей. В основе метода лежит матрица, в столбцах которой перечисляются функциональные свойства продукта, а строки соответствуют покупательским мотивам. В ячейках матрицы располагают оценки соответствия каждого свойства каждому мотиву. Результат служит одним из факторов расстановки приоритетов между функциональными свойствами товара на этапе его разработки. Разработчики метода предупреждают, что есть опасность ошибочной оценки качества. Например, если вы – торговый агент, скорость работы которого оценивается по тому, насколько быстро после первого звонка телефона подняли трубку. Требование немедленного ответа заставило бы вас разговаривать в резком и нетерпеливом тоне, что негативно воздействует на удовлетворение потребителей.

Кроме того, большинство характеристик качества (функциональность, надежность, срок службы) покупателям оценить крайне сложно, а часто и невозможно. В результате потребители обращают внимание на атрибуты высокого качества (внешний вид, качество сборки, материала, отделки). Так, качество томатного сока определяют по густоте (чем гуще, тем выше качество), хотя степень густоты может зависеть от такого ингредиента, как крахмал, а качество чистящего средства – по запаху (запах лимона означает высокую чистящую способность), о качестве товарного ассортимента продовольственного магазина судят по свежести овощей, зелени.

Торговые марки – форма гарантии качества для покупателя. Ценность торговой марки супа «Кэмпбелл» не в том, что это лучший суп в мире, а в том, что покупатель сталкивается с меньшим риском при покупке супа этой марки, чем при покупке супа какой-то неизвестной марки.

Марочный капитал – это совокупность активов и пассивов, связанных с марочным названием и символом, увеличивающих или уменьшающих ценность товара или услуги для компании и (или) ее покупателей.

Эд О'Бойл, руководитель глобальной практики консалтинговых услуг «Gallup», считает, что великие бренды создаются и поддерживаются рабочей силой, которая:

- понимает уникальное конкурентное преимущество организации;
- согласовывает свою работу, чтобы выполнить это уникальное обещание.

Бренд – это постоянное обслуживание клиентов. Но у всех их разные потребности. Организации нужны сотрудники, которые будут оценивать потребности клиентов и соответствующим образом адаптировать услуги и предложения. Когда клиент чувствует, что его слышат, он чувствует себя особенным и его потребности удовлетворяются в ходе человеческого взаимодействия, это вызывает доверие. При прочих равных условиях клиенты выберут бренд, которому они доверяют. Доверие – это то, что заставляет человека каждую неделю ходить в один и тот же продовольственный магазин.

5.3. Стратегия низких издержек

Основой конкурентного преимущества лидеров по издержкам являются более низкие кумулятивные издержки на осуществление всех действий по сравнению с конкурентами (рис. 5.4).

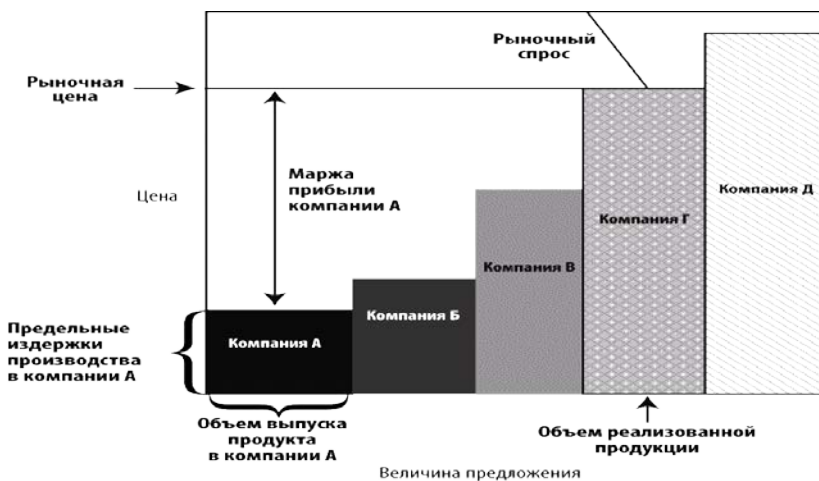


Рис. 5.4. Сущность стратегии низких издержек

Поскольку существует разница в устройстве цепочки создания стоимости, оценить можно только порядок преимущества по издержкам одной организации по сравнению с другой. Для этого сравнивают издержки на те действия, которые составляют разницу в устройстве цепочек. Затем сравнивают издержки на действия, являющиеся общими для предприятия и конкурента. Далее собирают воедино полученные показатели.

Пример 3. *На чём сокращаем затраты? Держим большой объем твердого зерна на складах, покупаем его в период самой низкой цены. Стараемся заранее спрогнозировать, каким будет урожай твердой пшеницы в регионах: Казахстане, Оренбурге, Саратове, юге Челябинской и Самарской областей, Алтае. Больше она нигде не растёт. Оренбург поставляет 60 % зерна. Несколько лет подряд пытались выращивать твердую пшеницу в Ставропольском крае, но нужен сухой климат, а там достаточно влажный (М. Юревич, АПО «Макфа», Россия).*

Преимущество низких издержек может быть получено многими путями, но лучших успехов добиваются те организации, которые применяют несколько подходов одновременно. Направления стратегии низких издержек:

предложить товар или услугу «без изысков» (создание преимущества по издержкам путём устранения из товарного предложения всего, без чего может обойтись потребитель);

минималистское проектирование товара (экономия закладывается в дизайн изделия, базовый продукт украшают относительно прибыльными аксессуарами или дополняющими товарами, что увеличивает их ценность у потребителей, товар упрощается, когда давление на цену не оставляет иных альтернатив);

низкозатратное выполнение операций (скрупулезно изучают каждую операцию и устанавливают, что именно создает издержки, затем стараются усовершенствовать способ выполнения операции, удешевить его, изучают всю цепочку создания стоимости и выявляют звенья, которые можно сократить или изменить способ выполнения) как основа концепции «бережливое производство»;

эффект масштаба (если увеличение использования производственных мощностей ведёт к тому, что постоянные расходы на существующие мощности и на оплату труда персонала как бы рассеиваются за счёт большего объема, то эффект масштаба предполагает, что, если вид деятельности осуществляется в полную меру возможностей, это даст эффект только при крупных объёмах).

Так, эффект масштаба существенно варьирует уровни технико-экономических показателей льнозаводов, крайне зависящих от территории снабжения (табл. 5.3).

Таблица 5.3. Технико-экономические показатели ОАО «Пружанский льнозавод» [48, с. 15]

Показатели	Годы					±2018 г. к 2014 г.
	2014	2015	2016	2017	2018	
Переработано тресты, т	14773	15371	12190	10732	10922	-3851
Средний номер переработанной тресты, ед.	1,40	1,26	1,21	1,07	1,05	-0,35
Получено волокна, т	4720	4864	3620	3280	3207	-1513
В т. ч. длинного	1892	1943	1478	1023	938	-954
Средний номер длинного волокна, ед.	10,38	10,31	10,19	10,28	10,25	-0,13
Реализовано волокна по всем каналам, т	4541	4560	3323	3389	3211	-1330
В т. ч.: длинного	1859	1969	1445	1130	954	-905
Из него:						
в счёт госзаказа	630	716	510	827	800	+170
на экспорт	1229	1253	914	288	136	-1093
Средний номер длинного волокна в счёт госзаказа, ед.	11,21	10,97	10,71	10,63	10,45	-0,76
Средний номер длинного волокна на экспорт, ед.	9,93	9,96	9,88	9,46	8,97	-0,96
Прибыль от реализации, тыс. руб.	683	2478	766	298	293	-390
Убыток от реализации, тыс. руб.	67	579	600	1244	989	+922
Прибыль/убыток от реализации длинного волокна в счёт госзаказа, тыс. руб.	-12	-550	-518	-637	-705	-693
Прибыль/убыток от реализации длинного волокна на экспорт, тыс. руб.	-56	1093	85	-303	-146	-90

Экономия за счет масштаба имеет ряд источников: 1) возможность распределения постоянных затрат по большому объёму продукции (так, постоянные затраты на установку новой производственной линии для обработки льнотресты бельгийского производства в настоящее время составляют около 3,2 млн. евро); 2) неспособность достичь эф-

фактивного масштаба производства, если предприятие не обслуживает глобальные рынки (так, доля экспорта РУПТП «Оршанский льнокомбинат» составляет около 80 %).

Стратегический анализ издержек организации (по М. Е. Портеру):

1. Построить цепочку создания стоимости организации и распределить издержки между всеми видами деятельности по созданию стоимости в этой цепи.

2. Выделить ключевые факторы издержек для каждого вида деятельности и описать их взаимодействие.

3. Построить цепочки создания стоимости конкурента и сравнить позиции с нашими издержками, выявив источники различий в динамике издержек обеих организаций.

4. Разработать стратегию, ориентированную на сокращение издержек в позициях, уступающих конкурентам.

5. Убедиться, что все усилия по сокращению издержек не угрожают дифференциации продукции организации.

6. Проверить, насколько преимущества, полученные в результате реализации стратегии, являются устойчивыми.

Стратегия низких издержек защищает от конкурентных сил в отрасли тем, что сильному агрессивному клиенту сложно снизить цену до черты выживания наиболее эффективного по издержкам продавца, лидерство в издержках основано на возможности покупки компонентов по предпочтительным ценам от внешних поставщиков, есть сильный барьер для товаров-заменителей и ценовой барьер для вхождения в отрасль новичков.

Пример 4. *Был период, когда из-за дождливой погоды не было качественного зерна поблизости – ни в Курганской, ни в Челябинской области. Цена некачественной пшеницы 4-го класса упала до 1000 рос. руб/т. Но мы упорно везли качественное зерно с Алтая, из Ставропольского края, Казахстана по 3–3,5 тыс. руб. И делали муку, хлеб, соответствующие ГОСТу и стандарту. У нас рентабельность была 2–3 %, даже в минус порой шли. А те, кто брали подешевевший из-за дождей 4-й класс – ну подумай, качественные показатели чуть хуже, продавали хлеб по нашей цене, хотя входящее зерно у них было в 3 раза дешевле. Представляете разницу, да? Суперприбыль люди получили. Но испортили себе имидж (М. Юевич, АПО «Макфа», Россия).*

Стратегия лидерства по издержкам предпочтительна в случаях:

ценовая конкуренция среди продавцов сильна;

производимый в отрасли продукт стандартен, характеристики товара отвечают требованиям всего круга покупателей;

существует несколько способов дифференциации продукта с целью привлечения покупателя, но различия в цене для покупателей различны; большинство покупателей используют продукт одинаковым образом;

затраты переключения покупателей с одного продукта на другой достаточно низки;

многие покупатели достаточно сильны для требования снижения цен.

Распространенными ошибками в реализации стратегии преимущества в издержках являются:

повышенное внимание к производственной деятельности в ущерб маркетингу, продажам, обслуживанию;

невнимание к незначительным видам деятельности, которые в совокупности обеспечили бы значительный эффект;

недостаточное использование процессов смежных организаций, что не позволяет их считать механизмами процессов нашей организации;

вхождение на рынок путем расширения ассортимента, что увеличивает издержки.

5.4. Стратегии фокусирования

Стратегии фокусирования предполагают специализацию бизнеса на какой-то части рынка или товарной линии в попытке получить конкурентные преимущества именно в этих сегментах.

Р. Румелт первым обнаружил, что несколько диверсифицированные, но относительно сфокусированные компании, как правило, превосходят высокодиверсифицированные компании. С позиции финансовой теории предприятия диверсифицируются, чтобы снизить риск, но в бизнесе диверсификация осуществляется для поддержания роста на последующих этапах. Самые рискованные организации (стартапы, предприятия, находящиеся на ранней стадии жизненного цикла) очень сфокусированы. Диверсификация уместна тогда, когда рост предприятия прекратился и были исчерпаны возможности для расширения первоначального бизнеса.

Существует два варианта стратегии фокусирования. В первом случае за счёт существования особых групп покупателей с уникальными потребностями производится дифференциация в своём сегменте. Во втором случае фокусирование строится на издержках, когда организация обращает в свою пользу различия в их структуре в различных секторах отрасли.

Существование различий в структуре издержек и потребительского спроса предполагает, что данные сегменты плохо или на равных обслуживаются другими организациями, имеющими широкую специализацию.

Если стратегия дифференциации строится на базе характеристик продукта, представляющих ценность для всех покупателей, то стратегия фокусирования на дифференциации строится на поиске сегментов, в которых у покупателей имеются специфические потребности в удовлетворении потребностей именно этих покупателей (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Упаковка рапсового масла справа и слева предназначена для различных клиентов одной и той же страны дальнего зарубежья (фото автора на БЕЛАГРО-2021)

Преимущества стратегии фокусирования является то, что она позволяет превзойти активы и компетенции конкурентов в точке концентрации усилий, также, несмотря на то, что доходность небольшой ниши может быть ниже, чем доходность крупного, растущего рынка, конкуренция в ней не столь интенсивна.

В качестве недостатков называют риск упустить новые прибыльные возможности, а также тот факт, что специализированной организации приходится конкурировать с крупными предприятиями, пользуясь эффектом масштаба.

Пример 5. Мы, если не могли дать высокое качество (так было несколько лет назад из-за недостаточных запасов твердого зерна), просто останавливали производство и ждали. В производстве хлеба массовых сортов рентабельность от 0 до 5 %. Но элитные сорта, кондитерские изделия дают необходимый набор рентабельности. И оборачиваемость денег в хлебном бизнесе хорошая (4 дня). Больших оборотных средств хлебокомбинату не надо. Это в производстве макарон надо постоянно держать запас твердой пшеницы 80 тыс. т (М. Юревич, АПО «Макфа», Россия).

Стратегия фокусирования целесообразна, когда выполняется большинство следующих условий (табл. 5.4):

- сегмент достаточно большой, чтобы обеспечить необходимый объем прибыли;

- сегмент имеет хороший потенциал для роста;

- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;

- организация имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы в сегменте;

- организация может защитить себя от бросающих вызов организаций благодаря благожелательности клиентов к своим способностям в обслуживании покупателей сегмента.

Защита от пяти конкурентных сил обеспечивается специальными навыками и умениями обслуживать целевую нишу:

- фокусирование усилий на рыночной нише создает входные барьеры для проникновения конкурентов на целевой сегмент;

- воздействие сильных покупателей снижено из-за их нежелания вести дела с менее способными конкурентами;

- способности обслуживать целевой сегмент затрудняют проникновение в него товаров-заменителей;

- организации, работающие на разных сегментах, могут не иметь возможностей обслуживать целевых клиентов.

Таблица 5.4. Условия выбора стратегии фокусирования

Обеспечивает приемлемые результаты	Сопровождается рисками
Достаточно дорого и сложно организациям, работающим на различных сегментах, отвечать требованиям покупателей специализированной ниши	Вероятность нахождения способов конкурентами приблизиться к действиям организации на узком целевом сегменте
Никто из организаций-конкурентов не предпринимает попытки специализироваться на данном сегменте	Требования и предпочтения потребителей целевого сегмента постепенно распространяются на весь рынок
Организация не имеет достаточно ресурсов, чтобы обслуживать более широкую долю рынка	Разрушение различий между покупательскими сегментами открывает пути конкурентам для завоевания потребительских предпочтений
Отрасль представлена различными сегментами, что позволяет организации выбрать свою нишу, соразмерную её силам и способностям	Сегмент весьма привлекательный, что вызовет интерес множества конкурентов и их действия могут снизить его прибыльность

Для нейтрализации рисков необходимо обслуживать потребности клиентов сегмента так, чтобы у других организаций не было желания конкурировать с вами, а в случае экспансии в вашу нишу – перестроить стратегию или найти другой сегмент.

5.5. Стратегии упреждающего маневра, роста и развития спроса

Стратегии упреждающего маневра означают осуществление новой для данного региона или сферы бизнеса стратегии, которая ввиду своей новизны создает сложные для копирования или нейтрализации активности и компетенции.

Предпосылкой конкурентного преимущества первого игрока выступают технологическое лидерство, приоритетный доступ к ресурсам, издержки переключения покупателей на другую марку (поставщика).

Стратегии упреждающего маневра окупают затраты на их осуществление для организаций, работающих в сфере производственного назначения и потребительских товаров. Так, анализ более 500 зрелых промышленных компаний, проведенный Кембриджским университетом в 1991 г., показал, что средняя доля рынка первой вышедшей на рынок фирмы составила 29 %, ранних последователей – 21 %, поздних игроков – 15 %.

Направлениями упреждающего маневра могут быть:

товары (захват позиции, создание доминирующего дизайна, привлечение лучших специалистов);

производственные системы (создание новых производственных процессов, увеличение мощностей, вертикальная интеграция);

покупатели (использование марки по привычке, стимулирование долгосрочной лояльности, обретение глубоких знаний о клиенте, что делает невыгодным отказ от услуг);

системы распределения и обслуживания (аренда лучших мест, доминирование в ключевых каналах распределения, имеющих ограниченную пропускную способность).

Пример 6. *Яйцо в России не перерабатывают и на 95 % продают в скорлупе. В Америке, Бразилии, Европе из яиц делают замороженные и охлажденные жидкие полуфабрикаты, в том числе для поставки кондитерам и рестораторам. Внедрение таких перерабатывающих линий могло бы создать производителям дополнительный рынок сбыта в низкий сезон (А. Давлеев, президент «Agrifood Strategies») [47].*

Стратегии упреждающего маневра:

требуют чего-то нового (невозможно удержаться на гребне волны длительное время, копируя существующие стратегии), а также механизма выявления идей для упреждающих действий, достаточного, чтобы обойти организационную инерционность;

требуют значительных вложений, с одной стороны, повышая риск, с другой – делают получаемое конкурентное преимущество устойчивым (конкуренты неохотно действуют против заинтересованной в своем деле организации);

основываются на предположении организации о том, что конкурент не захочет или не сможет повторить или нейтрализовать действия.

Инновационный эксперимент даёт возможность проверить каждое новшество, перед тем как его окончательно внедрить в практику организации. Цель – дать основание для решения, принять ли данное новшество к внедрению и распространению, если да, то с какими изменениями, ограничениями, при каких условиях.

Причинами обращения к экспериментам выступают преодоление сопротивления изменениям, поскольку стадия экспериментирования облегчает их осуществление, а также снижение риска от непредвиденных последствий радикальных решений.

Для оценки результатов эксперимента необходим контрольный объект. Он может быть трех типов:

а) организация, бизнес-единица, однотипные опытной (по отрасли, продукции, региону, объему, функциям) переводятся на новые условия работы без всяких улучшений в их экономической и организационной среде;

- б) подобные же организации, бизнес-единицы ставятся в льготные условия эксперимента без внедрения на нем испытываемого новшества;
- в) в одной и той же организации, бизнес-единице замеряются исходное и после экспериментальное состояния (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Экспериментальные составы овсяных хлопьев филиала «Новобелицкий комбинат хлебопродуктов» ОАО «Гомельхлебопродукт»

Большинство крупных организаций исчерпали традиционные источники роста – слияния и поглощения, международную экспансию, инновации продукта.

Стимулирования спроса уже недостаточно для роста экономики, поскольку, когда производственные мощности задействованы почти полностью, безработица низка, то дополнительная поддержка спроса приводит к росту не экономики, а цен. Внутренний спрос – это основная опора роста экономики, но его темпы замедляются, а вместе с ними замедляется и экономика.

Чтобы быть хорошим гражданином, в новом мире (обществе пост модерна) нужно не производить (этим только увеличивается нагрузка

на природу), а потреблять (тогда гонится кровь по жилам экономики и происходит рост всеобщего счастья). При этом потребляющие граждане должны быть заняты, довольны и чувствовать себя достойными членами общества, а не дармоедами.

Рано или поздно весьма успешные организации оказываются в непростой ситуации: их рост останавливается на уровне 1–2 %, практически приблизившись к нулю (рис. 5.7). В таком случае они обречены на прозябание, стагнацию? Существует ли какой-то способ двигаться вперед?



Рис. 5.7. Семь внешних событий и тенденций, способных воспрепятствовать росту бизнеса организации и снизить её акционерную стоимость

Вместо того чтобы инвестировать средства в новую продукцию (традиционная инновация), предлагается воспользоваться «инновацией спроса».

Для этого надо ответить на вопрос: какая самая острая проблема стоит (или возникнет в ближайшем будущем) перед нашими клиентами? Затем, какие наши «скрытые активы» (специальные знания, уникальная рыночная позиция, доступ к каким-то клиентам или что-то ещё) мы можем использовать, чтобы помочь клиентам справиться со сложностями?

Инновация спроса направлена на стимулирование нового роста путём расширения пределов рынка. Она использует продукт как старто-

вую платформу для разработки нового предложения, которое решит насущные проблемы потребителей и повысит эффективность их деятельности.

Ключевые составляющие успешной стратегии роста – конкуренция с отсутствием потребления и продвижение с нижних секторов рынка в верхние.

Если с помощью инновации спроса организации удастся сократить затраты клиента на 30–40 %, она сможет обеспечить себе устойчивый рост на протяжении 5–10 лет. Следующий ход – помочь клиентам не только сократить затраты, но и увеличить объём продаж, повысить эффективность бизнеса в целом.

В период роста Р. М. Кантер, профессор Гарвардской школы бизнеса, предлагает сосредоточиться на пяти моментах:

когда надо изменить облик коллектива в целом и есть ли у нынешних сотрудников навыки и знания, необходимые организации для перехода на новый этап развития;

переосмыслить систему своего финансирования и, соответственно, изменить подходы к ведению бизнеса (перестать рассчитывать на поддержку инвесторов и передать эстафету клиентам, которые должны платить больше или хотя бы начать платить);

каких партнёров стоит отодвигать на второй план, а с какими вообще прощаться по мере роста организации (сохранять отношения со своими старыми союзниками и одновременно подыскивать новых, которые больше подходили бы на новом этапе развития);

компоненты культуры, ранее очевидные для всех, не должны быть потеряны по мере роста (задокументированы, кодифицированы так, чтобы их можно было передать новым поколениям сотрудников);

руководствоваться показателями роста (доказать, что ваши продукты или услуги хоть кому-то нужны – пусть даже горстке потребителей).

По данным опросов компании «inFolio Research Group», 76 % москвичей готовы платить за продукты на 10 % больше, если будут уверены в их экологичности (под экологичностью респонденты подразумевают натуральный состав и рецептурно неагрессивную технологию производства). В случае повышения цены на 20 % желающих остается 32 %. Платить за продукты на 30 % больше готовы всего 12 % москвичей. То есть рынок натуральных продуктов не станет массовым и будет развиваться в условиях и по законам премиального сегмента.

Пример 7. Компания «Memphis Meats», основанная в 2015 г. (с 12 мая 2021 г. – «UPSIDE Foods»), объявила, что её первый продукт, культивированная курица (выбрана в качестве первого продукта из-за её универсальности в рецептах и кулинарных применениях, привлекательности в географических регионах), будет доступен покупателям в 2021 г. после получения разрешения регулирующих органов (на май 2021 г. Сингапур – единственная страна, одобрявшая продажу искусственно выращенного мяса). Компания выращивает животный белок без необходимости выращивать животных на заводе полного цикла (производство, упаковка и отгрузка) с большей производительностью, чем любая другая компания по производству клеточного мяса (CellulaRevolution, CellMeat, Mirai Foods, New Age Meats, BlueNalu, Avant Meats). Несколько ранее другая компания «Future Meat» заявила, что снизила производственную цену своей курицы на основе клеток на 50 % (на май 2021 г. производство 110 г курицы стоит 4 долл. США, и эта цена должна упасть до 2 долл. в течение следующих полутора лет для достижения паритета цен с обычным мясом животных). «UPSIDE» также объявил сегодня нового инвестора – «Whole Foods», одного из крупнейших ритейлеров [45].

Основные понятия

1. Стратегия дифференциации.
2. Стратегия качества.
3. Стратегия ориентации на клиента.
4. Стратегия низких издержек.
5. Стратегии фокусирования.
6. Инновация спроса.

Вопросы для самопроверки

1. Приведите примеры компаний, предлагающих качественные продовольственные товары по приемлемым ценам. За счёт каких действий им удалось достигнуть такого преимущества?
2. Перечислите действия, с помощью которых могут быть получены преимущества по издержкам.
3. Какие инструменты и концепции системы управления качеством способствуют формированию устойчивых конкурентных преимуществ?

4. В каких бизнесах, связанных с производством продуктов питания и сельскохозяйственного сырья, возникает наибольший эффект масштаба деятельности?

5. Какие рыночные ниши вы считаете наиболее перспективными для реализации в них стратегии фокусирования?

Тема 6. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА, РЫНКА И ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Отрасли с низким уровнем концентрации

Отрасли и подотрасли АПК состоят из десятков, сотен и даже тысяч мелких и средних предприятий. Ни одно из них не играет существенной роли в общем объёме продаж отрасли (подотрасли). Таким образом, главной отличительной чертой раздробленной отрасли является отсутствие лидеров, обладающих значительной долей на рынке и признанных покупателями (табл. 6.1).

Таблица 6.1. Подотрасль птицеводства Беларуси

Организация	Город, район	Основные виды продукции
1	2	3
ОАО Птицефабрика «Дубравский бройлер»	Брестский	Мясо цыплят бройлеров, субпродукты куриные, яйцо куриное, колбасы, сосиски, сардельки, ветчины
ОАО «Оранчицкая птицефабрика»	Пружанский	Яйцо куриное
ОАО «Птицефабрика «Дружба»	Барановичский	Мясо птицы (тушка), полуфабрикаты из мяса птицы, субпродукты птичьих, напитки, ветчины, колбасы, копчености, паштеты, рулеты, сардельки, сосиски
СООО «Витконпродукт»	Витебск	Тушки и разделка тушки цыплят-бройлеров, субпродукты, полуфабрикаты, копчености, ветчины, рулеты, колбасы, сосиски, сардельки из мяса птицы
ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика»	Витебский	Тушки и разделка тушки цыплят-бройлеров, полуфабрикаты, шашлыки, фарш, копчености, рулеты, ветчины, колбасы, сосиски, сардельки, субпродуктовые изделия
ОАО «Глубокский комбикормовый завод»	Глубокое	Яйцо куриное, мясо птицы, фарш из мяса птицы, субпродукты птичьих

Продолжение табл. 6.1

1	2	3
ОАО «Птицефабрика Городок»	Городокский	Яйцо куриное и перепелиное, яичный порошок, тушки кур и цыплят-бройлеров, полуфабрикаты из мяса цыплят-бройлеров, субпродукты, ветчины, колбасы, паштеты мясные, сардельки, сосиски, мясные копчености, фарши, полуфабрикаты сырые и рубленые, мясо механической обвалки из тушек птицы
«Птицефабрика Оршанская» сельскохозяйственный филиал ОАО «Оршанский комбинат хлебопродуктов»	Оршанский	Яйцо куриное (белое, цветное, с селеном), яичный порошок, меланж, белок жидкий, желток жидкий
«Гомельская птицефабрика» ОАО	Гомельский	Яйцо куриное (белое, цветное, с селеном), меланж, яичный порошок, сухой белок и желток, мясо кур и цыплят, субпродукты, копченая продукция, фарш, котлеты, корм для животных, пух-перо, суточные петушки, куры-несушки
РДСУП «Белоруснефть-Особино»	Буда-Кошелевский	Мясо птицы, сардельки, сосиски, колбаски, колбасные изделия, ветчины, рулеты, полуфабрикаты, копчености
ОАО «Птицефабрика «Рассвет»	Гомельский	Яйцо куриное, полуфабрикаты из мяса птицы, колбасные изделия, копчености
ОАО «Берестовицкая птицефабрика»	Берестовица	Яйцо куриное, мясо птицы, меланж
КПСУП «Гродненская птицефабрика»	Гродненский	Яйцо куриное, яйцо перепелиное, тушки кур и цыплят-бройлеров, полуфабрикаты, мясо перепелов, субпродукты
СООО «КОСКРО»	Гродненский	Суточные цыплята бройлеров, куры несушки, яйцо инкубационное, продукты из мяса птицы, мясо утки, утиные субпродукты

1	2	3
ФХ «Островецкое»	Островецкий	Мясо индейки, полуфабрикаты из мяса индейки, субпродукты из индейки, фарш из индейки, шашлык из индейки
СПК «Прогресс-Вертелишки»	Гродненский	Мясо цыплят-бройлеров, субпродукты из мяса цыплят-бройлеров, полуфабрикаты из мяса цыплят-бройлеров
Филиал «Скидельская птицефабрика» «Агрокомбинат «Скидельский»	Гродненский	Мясо птицы, колбасы, сосиски, ветчины, копчености, полуфабрикаты
ОАО «1-я Минская птицефабрика»	Минский	Яйцо куриное, яйцо перепелиное, мясо птицы и субпродукты, колбасно-кулинарные изделия, молочная продукция (молоко, сметана, сыр сычужный)
ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский»	Дзержинский	Мясо цыплят бройлеров, полуфабрикаты, колбасы, сосиски, сардельки, рулеты, паштеты, сальтисоны, ветчины, халяльная продукция
ОАО «Кленовичи»	Крупский	Мясо цыплят бройлеров, субпродукты и полуфабрикаты, колбасные изделия
ОАО «Солигорская птицефабрика»	Солигорский	Яйцо куриное (белое, цветное, с селеном), яйцо куриное копченое, яйцо куриное маринованное, яйцо куриное вареное, яйцо перепелиное, колбаски яичные, тушка кур и цыпленка бройлерного, полуфабрикаты бройлерные, котлеты, фарш, колбасы, ветчины

ЗАО «Агрокомбинат
«Заря»

М. Е. Портер к низкоконцентрированным отраслям относит те, в которых совокупная доля рынка четырёх крупнейших организаций варьирует от 4 до 39 %, а восьми – от 8 до 58 %.

Следующие факторы объясняют то, почему в этих отраслях так много производителей:

- низкие входные барьеры позволяют мелким организациям войти в отрасль быстро и без серьезных финансовых трудностей;

- отсутствие экономии на масштабах производства позволяет мелким организациям конкурировать с крупными при одинаковом уровне издержек;

- покупателям требуются относительно небольшие количества товаров (объем продаж не поддерживает производство и продвижение товара на рынок на уровне, необходимом для крупных организаций);

- рынок использования продукта ограничен географически, поэтому местные производители имеют конкурентные преимущества из-за лучшего знания вкусов потребителей и особенностей своего рынка;

- спрос на рынке настолько велик и разнообразен, что требуется огромное количество организаций, чтобы удовлетворить запросы потребителей;

- высокие транспортные издержки ограничивают экономически разумный радиус действия организации;

- местные правила и обычаи отличают одну географическую зону от другой;

- отрасль является новой, и ни одна из организаций не имеет достаточно опыта и ресурсов для завоевания крупной доли на рынке.

Конкурентная борьба в низко концентрированных отраслях может варьировать от умеренно сильной до ожесточенной. Сравнительно низкие входные барьеры не ограничивают появление новых конкурентов. Конкуренция со стороны товаров-заменителей может играть значительную роль, а может и не иметь значения. Относительно небольшие размеры организаций в раздробленных отраслях ставят их в невыгодное положение при переговорах с поставщиками и покупателями, имеющими сильные позиции, хотя иногда мелкие организации могут объединяться. В таких условиях организации следует добиться признания у покупателей и развиваться чуть быстрее, чем отрасль в среднем.

Варианты конкурентных стратегий, подходящих для низкоконцентрированных отраслей:

1. Создание и эксплуатация типовых условий, если организации осуществляют свою деятельность в различных географических районах (строительство типовых удобно расположенных помещений с минимальными затратами и доведением до совершенства процесса функционирования этих точек для достижения высокой эффективности).

2. Обеспечение низких издержек в условиях сильной ценовой конкуренции.

3. Увеличение выгод для потребителя путем интеграции (снижение издержек или увеличение выгоды от товара).

4. Специализация на виде товара при большом разнообразии товарных позиций и многих видов услуг.

5. Специализация на типе потребителя (тех, которые не борются за предоставление скидок, менее чувствительных к изменению цен, заинтересованных в уникальных свойствах товара).

6. Фокусирование на ограниченных географических районах (концентрация и максимальное использование ресурсов на ограниченной территории способствует более высокой эффективности производства, уменьшает сроки доставки товара потребителю, обеспечивает узнаваемость торговой марки).

Пример 1. *Механизм успеха бизнеса от М. Юревича, АПО «Макфа», Россия. Главное менеджерское решение – честность по отношению к покупателю. Был период, когда твёрдое зерно было дорогим, а макароны дешёвыми, и многие компании перешли с макаронной крупки на хлебопекарную муку, чем сильно испортили репутацию: в кастрюле макароны превращались в кашу. А мы упорно наработывали имидж и продолжали выпускать качественную продукцию, соответствующую мировым стандартам. Почти 10 лет мы ставим на качество, потому что ни дизайном, ни конфигурацией продукции мы от конкурентов не отличаемся. Основа успеха компании – жёсткий контроль качества, начиная с входящего сырья. Практика показала: мы выиграли в долгосрочной перспективе. У меня стоял на столе в колбочке образец фабрики «Burillo», мирового лидера. Наш продукт давно точно такой же – макароны стандартного мирового качества, поэтому колбочку убрали. Но только в последнее время объёмы продаж значительно растут, цена на макароны из твердых сортов стала выше, как и во всём мире. Первый год «Макфа» платит нормальные дивиденды (10 % чистой прибыли, или 600 млн. руб.). Сегодня макароны «Макфа» даже в некотором дефиците: уже несколько месяцев не можем обеспечить потребности ряда регионов, нет*

достаточного количества качественного сырья. Заявок больше, чем мы можем удовлетворить [58].

Считается, что если преодолеть состояние низкоконцентрированной, то отрасль станет сильнее, сумеет выторговать себе большую норму прибыли. Процесс консолидации организаций отрасли способствует её развитию и меняет структуру отрасли (важна скорость в получении большего количества клиентов).

Формулирование стратегии в слабо концентрированной отрасли включает следующие этапы (табл. 6.2).

Таблица 6.2. **Этапы формулирования конкурентной стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации**

Этап	Ключевые вопросы этапа
1	Каковы структура отрасли и позиции конкурентов?
2	Почему отрасль имеет низкий уровень концентрации?
3	Может ли быть преодолена слабая концентрация отрасли? Как?
4	Перспективно ли преодоление слабой концентрации с точки зрения прибыльности? Какую позицию должна занять фирма, чтобы получить требуемый результат?
5	Если слабая концентрация неизбежна, какова наилучшая альтернатива приспособления к ней?

Для усиления концентрации и централизации применяют следующие подходы:

а) создание экономии на масштабе или кривой обучения: механизация и рост капиталоемкости (крупное производство может вести к снижению издержек в расчете на единицу продукции; создание эксклюзивных дилеров в маркетинге также ведет к консолидации отрасли);

б) стандартизация разнообразного рыночного спроса (новый продукт сближает вкусы покупателей; изменения в дизайне изделия могут заставить покупателей расценивать массовый продукт выше эксклюзивного);

в) нейтрализация или отделение факторов, в наибольшей степени способствующих слабой концентрации. Стратегия – отделить их от остального бизнеса. Так, раздробленность отрасли быстрого питания и кемпингов удалось преодолеть с помощью франчайзинга. Оба этих бизнеса требуют строгого контроля на местах, качественного обслуживания, множества точек размещения. Однако в сфере маркетинга и материально-технического обеспечения существовал потенциал экономии на масштабе. Были заключены льготные лицензионные соглашения с мелкими владельцами-операторами, действующими под эги-

дой фирмы-франчайзера (оператор имеет право пользоваться известным брендом, централизованным снабжением) – компании «МакДональд», «Пицца Хат» и другие в отрасли быстрого питания.

Когда причины низкого уровня концентрации сосредоточены в процессах производства или предоставления услуг, их преодоление требует отделения производства от остального бизнеса. Если покупательские сегменты многочисленны или высокий уровень дифференциации продукта обуславливает предпочтения эксклюзивности, используют разнообразные и обладающие четкими отличительными особенностями бренды и стили упаковки. Если потребитель или поставщик желает иметь дело с небольшой организацией, имеющей особую репутацию или имидж, – создают бизнес-единицы с единым последующим процессом тиражирования, маркетинга, сбыта, осуществляемого одной структурой (материнской организацией). Все стратегии основаны на признании того, что коренную причину раздробленности устранить нельзя, поэтому следует нейтрализовать раздробленные элементы бизнеса и дать возможность проявиться преимуществам концентрации в других элементах;

г) осуществление приобретений для достижения критической массы (с некоторого размера доли рынка можно извлечь выгоды из размера). Стратегия состоит в множественных приобретениях организаций при условии, что их можно интегрировать в общую структуру и управлять.

В стремлении достичь определённой концентрации отрасли следует помнить о законодательных ограничениях. Так, экономической концентрацией признаётся приобретение хозяйствующим субъектом или физическим лицом, не относящимся к хозяйствующим субъектам, лицами, входящими в одну группу лиц, прав, позволяющих давать обязательные для исполнения указания другому хозяйствующему субъекту при осуществлении им предпринимательской деятельности либо осуществлять функции исполнительного органа коммерческой организации (ст. 32 Закона Республики Беларусь от 12 декабря 2013 г. № 94-З «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции»).

Организации могут «застрывать» в состоянии низкой концентрации, хотя экономические причины не носят фундаментального характера:

- недостаток ресурсов у действующих в отрасли организаций;
- недалековидность или самодовольство действующих в отрасли организаций;

недостаток внимания со стороны внешних по отношению к отрасли организаций (в малоизвестных отраслях, не имеющих привлекательности, не вызывающих интереса).

Приспособление к условиям низкоконцентрированной структуры осуществляется в том случае, когда фундаментальные экономические причины не могут быть устранены. В них вероятен низкий уровень прибыли. Задача состоит в занятии такой позиции, чтобы приспособиться к условиям дробной структуры отрасли и стать наиболее успешной, не взирая на незначительную долю рынка.

Типовые стратегии для низкоконцентрированной отрасли:

1. *Тщательно управляемая децентрализация*, когда вместо расширения операций в одном или нескольких местах сознательно сохраняют отдельные небольшие, по возможности автономные, оперативные подразделения и поддерживают их строгим централизованным контролем, основанном на результатах вознаграждения менеджеров на местах.

2. *Создание производственных единиц «по формуле»*, когда ключевой параметр бизнеса является основой для создания эффективных, низкократных производственных мощностей, размещаемых во многих местах. Так, производство на территории СССР итальянскими компаниями и строительство «под ключ» в 80-е гг. сотен сотысячных свиноводческих комплексов. Итальянцам выгода – создали комплексы «по формуле» и продали, создав покупателю ряд новых проблем (высокий уровень использования медикаментов, мясо приобрело специфический вкус, малопригодно для производства элитной продукции, не проходит стандарты ЕС).

3. *Увеличение добавленной стоимости*, если продукты отрасли сложно дифференцировать. Так, для предприятия оптовой торговли, специализирующегося на идентичных группах товара, стратегией является увеличение добавленной стоимости за счет предоставления при продаже дополнительных услуг, организация операций по доводке продукта, предпродажная сборка компонентов (дифференцирует продукт и способствует повышению его ценности в глазах потребителей).

4. *Специализация по типу продукта или продуктового сегменту* – если раздробленность отрасли существует благодаря или наряду с широкой номенклатурой продукции (рис. 6.1).

Используемая стратегия – ограниченная специализация по группам продуктов, являющаяся разновидностью стратегии фокусирования.



Рис. 6.1. Ассортимент продукции ОАО «Глубокский молочноконсервный комбинат»
(фото автора на БЕЛАГРО-2021)

5. Специализация по типу потребителей (с самым малым объемом закупок, с наименьшей чувствительностью к цене, нуждающихся в дополнительных услугах к товару).

6. Специализация по типу заказов (обслуживание только небольших заказов, когда потребитель желает немедленной доставки и менее чувствителен к цене; обслуживание только эксклюзивных заказов, чтобы воспользоваться меньшей чувствительностью к цене или создать издержки переключения).

7. Географическое фокусирование. Так, когда нет экономии на масштабе при операциях на больших территориях, сосредотачиваются на отдельном регионе и концентрируют на нем мощности, рекламу, сбыт (в торговле продовольственными товарами, несмотря на присутствие крупных торговых сетей).

8. Товар без излишеств.

9. Интеграция предшествующих стадий (давление на тех конкурентов, которые не могут так поступить).

Не рекомендуются следующие действия в низкоконцентрированных отраслях:

поиск доминирующей позиции;

следование оппортунистической стратегии вместо соблюдения стратегической дисциплины;

чрезмерная централизация;

использование в расчётах цены предположения, что конкуренты имеют одинаковые с организацией уровень накладных расходов и цели;

избыточная реакция на новые продукты.

6.2. Отрасли на этапе становления. Стратегии вхождения в новый бизнес

Принятие решения о вхождении в новый бизнес зависит от множества факторов и условий. В первом приближении новая отрасль привлекательна, если её итоговая структура обеспечивает прибыльность выше среднего уровня и если предприятие способно занять в отрасли защищённую в долгосрочном плане позицию.

Пример 2. Автономные машины стартапа «Nuro» для «Walmart» журналисты открыто называют «тостерами» – за внешнюю схожесть с бытовым прибором. Инвесторам «тостер» пришелся по душе. На последнем раунде финансирования, закрытом 9 ноября 2020 г., «Nuro» привлекла 500 млн., исходя из оценки всей компании в 5 млрд. долл. Всего же за 4 года инвестиции в нее составили около 1 млрд. долл. при численности сотрудников более 600.

Часто предприятия входят в новые отрасли лишь потому, что они развиваются высокими темпами, их будущие масштабы обещают быть значительными или их действующие участники имеют высокие прибыли. Так, предоставленная возможность Беларуси вылавливать морскую рыбу по квоте в водах России позволила заняться импортозамещением путём перепрофилирования мощностей консервно-овощесушильного комбината г. Браслав для переработки рыбы (2000 т рыбы в год, доля импортного сырья 98 %), трудоустроив и часть персонала ликвидированного рыбхоза «Браславский» (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Ассортимент продукции производственного филиала «Браславрыба»
ОАО «Глубокский молочноконсервный комбинат» (фото автора на БЕЛАГРО-2021)

Факторы, характеризующие отрасли на этапе становления – отсутствие правил конкуренции, других правил игры, изначально малые размеры, новизна отрасли.

Пример 3. За первые 15 лет XXI в. рынок экопродуктов вырос в 5 раз и составил около 100 млрд долл. Под органическое сельское хозяйство в мире отдано более 70 млн га земли. В тройку лидеров входят США, Германия и Франция. Только в 2018 г. в Беларуси принят закон «О производстве и обращении органической продукции», который должен был стимулировать развитие экоземледелия. В конце 2018 г. Минсельхозпрод разместил пресс-релиз о намерении выйти с отечественной экопродукцией на европейский рынок. С 2019 г. производители экологически чистой продукции могут обозначать её «зеленым листком» – национальным знаком «Органический продукт». В планах до 2030 г. – отвести под органическое земледелие до 3–4 % пахотных земель. На конец 2019 г. для выращивания органической продукции было сертифицировано 1600 га земель, а органическим земледелием занимались 27 фермерств и организаций. Некоторые фермеры проходили европейскую экологическую сертификацию, заложив фундамент для возможного экспорта своей продукции в будущем (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Продукция органического производителя (фото автора на БЕЛАГРО-2021)

Структурные особенности:

технологическая неопределенность;

стратегическая неопределенность;

высокие первоначальные издержки и их резкое снижение с каждым новым поколением продукта или моделью бизнеса;

начинающие бизнес-единицы, созданные путем отделения от материнской организации;

первоначальные покупатели;

короткий горизонт прогнозирования;

субсидии.

Первоначальные барьеры мобильности (часто отличается от структуры, которую отрасль примет на более поздних этапах своего развития):

доступ к каналам распределения и сбыта;

доступ к сырью и ресурсам (в том числе квалифицированной рабочей силе) соответствующей стоимости и качества;

преимущества в издержках, получаемые благодаря опыту и усиливаемые технологической и конкурентной неопределенностью;

риск, повышающий фактические издержки неиспользованных возможностей капитала, а значит, эффективные барьеры капитала.

Проблемы, ограничивающие развитие отрасли:

недоступность сырья и компонентов;

период быстрого роста цен на сырье;

отсутствие инфраструктуры;

отсутствие стандартизации продукта или технологии;

ожидаемая вероятность устаревания (покупатели ожидают появления технологий 2-го и 3-го поколений);

неуверенность потребителей (множество технологий, вариантов продукта);

неустойчивое качество продукции, что настораживает потребителя ко всей продукции отрасли;

потеря имиджа и доверия со стороны финансового сообщества;

сложность получения разрешений органов регулирования;

высокие издержки;

реакция организаций, испытывающих угрозу (снижение цен).

Важно знать, какие рынки будут доступны для продукта новой отрасли в момент выхода на неё, а какие откроются позже. Рынки, сегменты и даже отдельные покупатели внутри сегментов могут иметь существенно различную восприимчивость к новому продукту. Она определяется факторами:

характер ожидаемой выгоды (одно, если продукт предлагает преимущества функционирования, недоступные иными средствами, и другое, продукт, предлагающий исключительно стоимостные преимущества). Как правило, на новых рынках потребитель ищет преимущества в эффективности и производительности продукта, поскольку на практике достижение ценового преимущества рассматривается как сомнительное для нового товара;

технический уровень, необходимый для получения существенной выгоды (одним нужна базовая модель товара, другим требуются доработанные варианты);

- издержки от недостатков продукта;
- издержки освоения и переключения;
- функции обслуживания нового товара;
- издержки морального устаревания.

Стратегии в новой отрасли направлены на снижение неопределенности и рисков периода становления. Варианты маневра, неограниченные правилами:

- а) воздействие на структуру отрасли для установления правил игры в маркетинге, политике ценообразования;
- б) изменение роли поставщиков и каналов сбыта;
- в) изменение барьеров мобильности (поиск новых способов защиты позиции организации).

6.3. Стратегии в отраслях на стадии спада

Стадия спада рынка характеризуется сокращением спроса на товары (услуги) по причинам наличия конкурирующих технологий, изменения потребностей покупателей, экономической политики государства, рынках, поставщики которых имеют избыточные производственные мощности, получают низкую маржу прибыли, характеризуются интенсивной конкуренцией и беспорядочным характером менеджмента.

Стратегии для находящихся на стадии спада рынков (табл. 6.3).

Таблица 6.3. Стратегии для рынков на стадии спада

Стратегическое действие	Способы осуществления
1	2
Создание контекстов для роста посредством ревитализации отрасли, фокусирования на растущем субрынке	Поиск новых рынков, операций на растущих субрынках, разработка новых товаров, новых способов применения, обновление маркетинга, государственное стимулирование

1	2
Прибыльное выживание в отрасли доминирующей организации, вытесняющей с рынка конкурентов	Дополнительные инвестиции в завоевание или укрепление лидерских позиций с демонстрацией стремления стать выжившим лидером рынка, повышения издержек конкуренции для соперников (снизить цены, усилить продвижение), создания новых товаров и охвата новых сегментов (затруднить конкурентам поиск прибыльных ниш), снижения для конкурентов барьеров на выходе (принять на себя обязательства по долгосрочным контрактам), создания в раздробленной, упадочной отрасли доминирующей торговой марки национального масштаба, приобретения доли рынка конкурента
«Доение денежных коров», «уборка урожая» для вывода ресурсов и инвестиций в другие сферы	Быстрое «доение» – резкое сокращение операционных расходов и повышение цен (максимизация краткосрочных денежных потоков, сведение к минимуму вложений с быстрым падением объема продаж). Медленная «уборка» – уменьшение долгосрочных инвестиций в производственные здания и сооружения, исследования и разработки и постепенное уменьшение операционных расходов (максимизация потоков денежных средств в длительной перспективе посредством продления фазы спада)
Выход из бизнеса или ликвидация для спасения активов	Темп снижения спроса высок и увеличивается, а сегменты стабильного спроса хоть и есть, но для организации недоступны, конкуренты создают сильное давление на цену, позиция организации слаба по сравнению с конкурентами, стратегическое направление изменилось и данный бизнес не нужен, низкие барьеры на выходе

На конкурентных рынках объемы продаж всех организаций могут быть объектами пристального внимания со стороны соперников. Попытки их отнять могут проводиться как со стороны новичков, желающих выйти на рынок, так и со стороны уже работающих организаций, стремящихся усилить свои позиции на рынке.

В связи с этим возникает нужда в осуществлении оборонительной стратегии, предназначенной для сокращения риска потери объема продаж, возможности перенести действия соперников с меньшими потерями, оказания давления на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами.

Оборонительная стратегия не усиливает конкурентные преимущества организации, но позволяет создавать защиту вокруг конкурентной позиции и сохранять имеющееся конкурентное преимущество.

Можно выделить три направления защиты конкурентного преимущества и ряд оперативных действий в их рамках:

1. Предотвратить начало наступательных действий конкурентами. Для этого следует:

- расширить номенклатуру выпускаемой продукции, заполнив свободные рыночные ниши потенциальных конкурентов;

- разработать товарные позиции с характеристиками, которые конкуренты уже имеют или могут иметь;

- предложить товарные позиции, наиболее близкие по своим характеристикам к продукции конкурентов, но по более низким ценам;

- подписать с дилерами и дистрибьюторами эксклюзивные договоры, чтобы оттеснить конкурентов от их сети распределения;

- гарантировать дилерам и дистрибьюторам ощутимые скидки, чтобы помешать им вступать в контакты с другими поставщиками;

- предложить бесплатно или по низкой цене обучение пользователей;

- приложить большие усилия по сохранению спроса покупателей на свою продукцию за счет предоставления специальных скидок для тех, кто хочет попробовать товары конкурентов, расположения товаров разных сортов в одном ряду, чтобы предоставить покупателю возможность для эксперимента, раннего оповещения клиентов о новинках или изменениях цен, чтобы потенциальный покупатель не ушел к конкурентам;

- увеличить объемы продаж в кредит для дилеров и других покупателей;

- сократить время поставки запасных частей;

- обеспечить участие в разработке альтернативных технологий, защитив собственные ноу-хау в разработке продукта, технологии и других стратегически важных звеньях цепочки ценностей;

- подписать эксклюзивные контракты с лучшими поставщиками для закрытия доступа к ним агрессивных конкурентов;

- приобретать сырьё в больших размерах, чем необходимо, для предотвращения возможности его покупки конкурентами;

- отказаться от поставщиков, которые работают с конкурентами;

- вести постоянный контроль за товарами и действиями конкурентов.

2. Довести до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа. Цель подобных сигналов – воспрепятствовать началу действий конкурентов по отъёму сегмента организации или переориентировать их на менее защищенные организации. Известить конкурентов о возможных ответных действиях можно следующим образом:

публичным заявлением руководства организации об обязательстве сохранить существующую долю рынка;

публичным заявлением о планах по созданию адекватных производственных мощностей для заполнения существующего рыночного пространства и обеспечения прогнозируемого роста рынка;

заблаговременным распространением информации о новых товарах, технологических прорывах, планируемых разработках новых моделей и сортов продукции;

публичным заявлением о намерении организации не отставать от политики конкурентов в изменении цен и условий продаж;

созданием резерва наличности и высоколиквидных активов для осуществления дополнительных действий.

3. Понизить прибыль (норму прибыли), которая привлекает и подталкивает конкурентов к наступательным действиям (отказ от краткосрочных прибылей, использование учетных механизмов, позволяющих показать сравнительно низкую доходность).

6.4. Стратегические выгоды и издержки интеграции

Вертикальная интеграция расширяет сферу деятельности организации в данной отрасли. Различают расширение своей деятельности по направлению к поставщикам (интеграция назад) и по направлению к конечному пользователю или продукту (интеграция вперёд).

Так, организация, построившая новый завод для производства кормов, которые ранее закупались у поставщиков, остаётся в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. Или, если молокозавод выбирает интеграцию «вперёд», открывая пять фирменных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю, он остаётся в бизнесе по производству молочных продуктов, даже при условии расширения его сферы деятельности в отраслевой цепочке ценностей.

Стратегии вертикальной интеграции могут преследовать цель полной интеграции (участие во всех стадиях отраслевой цепочки ценностей) или частичной (создавая позиции на наиболее важных этапах отраслевой цепочки ценностей). Организация может осуществить вертикальную интеграцию, начиная собственные действия в других звеньях отраслевой цепочки ценностей или приобретая организации, уже работающие в этой сфере, для установления более тесных связей.

Пример 4. *Повышенный спрос на российское сырье в 2020 г. сказался на его ценах. Стоимость отечественных виноматериалов выросла вдвое (до 95–120 рос. руб/л). Удорожание отечественных виноматериалов может привести к росту стоимости российских вин в 2021 г. Однако компании, получающие сырье с собственных виноградников, смогут этого избежать.*

Причиной инвестирования средств организации в вертикальную интеграцию является усиление её конкурентной позиции. Если вертикальная интеграция не приводит к значительному снижению издержек организации или получению дополнительного конкурентного преимущества, она не является стратегически оправданной и нет смысла вкладывать в неё средства.

Вертикальная интеграция «назад» приводит к снижению затрат тогда, когда требуемый объём производства настолько велик, что обеспечивает такую же экономию на масштабах производства, как и у поставщиков.

Интеграция в направлении поставщиков даёт существенные преимущества, когда они имеют значительную норму прибыли, когда поставляемые компоненты занимают основную часть в себестоимости конечного продукта и когда необходимые технологические навыки легко освоить.

Пример 5. *По данным А. Григорьева, партнера консалтинговой компании «Double Magnum Wine Consulting», крупнейшие владельцы виноградников в России – группа «Ариант» (входящей в её состав агрофирме «Южная» принадлежит более 8000 га), «Абрау-Дюрсо» (свыше 3500 га) и «Фанагория» (свыше 3400 га). Для замещения импортных виноматериалов «Абрау-Дюрсо» в 2020 г. приобрела агрофирму «Юбилейная» (2500 га виноградников). По мнению В. Масловского, гендиректора «Абрау-Дюрсо», имеющихся теперь у компании площадей в перспективе будет достаточно для обеспечения сырьём собственного производства.*

Вертикальная интеграция «назад» создаёт конкурентное преимущество, основанное на дифференциации, когда организация начинает выполнять те действия, которые ранее были ей не свойственны, предлагая лучшее качество конечного продукта, улучшая уровень обслуживания клиентов или совершенствуя характеристики готовой продукции. Интеграция в большее количество звеньев цепочки ценностей может дать организации возможность проведения дифференциации за счёт создания или усиления уже имеющихся навыков, лучшего выполнения основных операций или освоения стратегически важных

технологий, а также добавления товару характеристик, которые усиливают его значимость для покупателя.

Подобная интеграция может снизить зависимость организации от поставщиков важнейших компонентов готовой продукции или от организаций, предоставляющих услуги. Важно то, что может быть уменьшена зависимость от крупных поставщиков, которые при каждом удобном случае стремятся поднять цену. Такие способы борьбы с нестабильностью в поставках и зависимостью от крупных поставщиков, как увеличение запасов, контракты с фиксированными ценами, работа с большим количеством поставщиков, замена стандартных товаров товарами-субститутами являются не всегда привлекательными. Организации, которые не являются приоритетными для поставщика клиентами, могут оказаться в ситуации ожидания поставок каждый раз, когда поставщик столкнется с проблемой нехватки своей продукции для удовлетворения имеющегося спроса. Если это будет происходить часто, то возникнет неразбериха как в собственном производстве, так и в работе с клиентами, тогда интеграция «назад» может быть хорошим стратегическим решением.

Пример 6. *До законодательных изменений 2020 г. в России для винодельческой продукции (вино, игристое вино, винные напитки, коньячные дистилляты) использовалось не менее 70–75 млн. дал. виноматериалов в год, тогда как импорт и производство обеспечивали лишь 40–45 млн. дал. Накануне вступления в силу закона о виноградарстве и виноделии 2020 г., согласно которому вина из импортных виноматериалов считаются «виноград содержащими напитками» и должны содержать на этикетке надпись «не является вином», компания «Игристые вина» прекратила производство, поскольку у неё 100 % продукции производилось из импортных виноматериалов и попадание в эту категорию неминуемо привело бы к сокращению продаж.*

Стратегические усилия по интеграции «вперёд» имеют те же корни. Во многих отраслях независимые торговые агенты, оптовики и розничные торговцы одновременно продают конкурирующие продукты. Они не имеют привязанности ни к одной товарной марке и основным их мотивом выбора «что продавать» является получение максимальной прибыли.

Независимость продаж и каналов распределения может привести к накоплению товарных запасов, частой недогрузке производственных мощностей, что обуславливает в конечном итоге нестабильность производства и невозможность получения дополнительной экономии.

В подобных случаях для компании может быть выгодна интеграция «вперёд» по направлению к оптовикам и розничным торговцам, в результате чего формируется сеть связанных обязательствами дилеров, представляющих продукцию организации конечному пользователю. Иногда даже небольшое в процентном отношении увеличение использования производственных мощностей за счёт собственных продаж, сети дилеров, получивших франшизы от организации, цепи розничных магазинов может значительно улучшить рентабельность продаж.

В то же время в ряде случаев интеграция «вперёд» в деятельность по распределению товаров и проведение прямых продаж конечному пользователю может дать снижение издержек и установление более низких цен для покупателя за счет устранения дорогостоящей традиционной сети распределения.

Для производителей сырья интеграция в производство может способствовать большей дифференциации продукции и помочь избежать ценовой конкуренции с другими производителями сырья. Часто на начальных этапах отраслевой цепочки ценностей исходные материалы для производства биржевых товаров не обладают существенными отличиями для производителя (молоко, соя, пряжа). Конкуренция на рынках биржевых товаров обычно концентрируется вокруг цены и зависит от баланса между стоимостью сырья и ценой готовой продукции, что обеспечивает получение прибыли. Чем ближе находится поставщик к деятельности производителя, тем больше возможностей у него вырваться из высококонкурентной среды и дифференцировать конечный продукт за счет дизайна, обслуживания, качества, упаковки, продвижения и др. Дифференциация продукта отодвигает фактор цены на второй план по сравнению с другими создающими ценность факторами и позволяет увеличить прибыль.

Пример 7. *Группа «Черкизово» (Россия) объединяет 9 птицеводческих комплексов, 16 комплексов по производству свинины, 9 мясоперерабатывающих предприятий, комбикормовые заводы, 300 тыс. га сельскохозяйственных земель, 4 бренда («Черкизово», «Петелинка», «Куриное царство», «Пава-Пава»). По итогам 2020 г. предприятия группы выпустили 695 тыс. т мяса птицы, 182 тыс. т свинины, 114 тыс. т мясных изделий и 41 тыс. т мяса индейки. Выручка группы за этот период увеличилась на 7,2 %, до 128,8 млрд. руб. (около 4,4 млрд. бел. руб.), «EBITDA» – на 28,8 %, до 26,6 млрд. руб. (0,91 млрд. бел. руб.), чистая прибыль выросла более чем в 2 раза, до 15,2 млрд. руб. (0,52 млрд. бел. руб.).*

Стратегия вертикальной интеграции имеет недостатки:

увеличивает объём капиталовложений в отрасль, где уже работает организация, повышая тем самым риск (изменение технологий для высокоинтегрированных организаций связано со значительными затратами);

ограничивает организацию в отношении свободы выбора поставщиков;

приводит к проблемам балансировки мощностей на каждом этапе в цепочке ценностей;

требует различных навыков и деловых способностей (производство, оптовая и розничная торговля – разные сферы бизнеса с иными ключевыми факторами успеха даже в случае, когда товары одни и те же);

может сократить производственную гибкость организации, увеличить время выхода разработки новых товаров и вывода их на рынок.

Стратегия вертикальной дезинтеграции (рассредоточения) предусматривает отказ от определенных действий в цепочке ценностей и переход на работу с независимыми, внешними поставщиками товаров, обеспечивающих систем или специализированных услуг.

Стратегия рассредоточения целесообразна в случаях, когда:

определенные действия могут быть выполнены лучше и дешевле независимыми специалистами;

данная деятельность не является критически важной для достижения конкурентных преимуществ организацией и не связана с её основными навыками или ноу-хау;

сокращается риск подвергнуться воздействию, связанному с изменением технологии (предпочтений покупателей);

ускоряются действия организации по совершенствованию организационной гибкости, сокращению производственного цикла, более быстрой разработке товаров и сокращению расходов на координацию;

позволяет организации сосредоточиться на её основном бизнесе и делать то, что она делает лучше всего.

6.5. Конкурентные стратегии многонациональных организаций

Профессор Чарльз Хилл отмечает, что многие компании в ответ на глобализацию рынков за первые 10 лет XXI в. совершили переход от стратегии локализации, где местные менеджеры по странам имеют значительную автономию в области производства и маркетинга, к глобальной стратегии, где корпоративный центр осуществляет больший

контроль над решениями по производству, маркетингу и разработке продуктов [46, с. 418].

Для достижения успеха в конкуренции в мировых масштабах важны все четыре составляющие (рис. 6.4). Так, позиция страны в факторах производства зависит от наличия квалифицированной рабочей силы или инфраструктуры, необходимых для ведения конкурентной борьбы в данной отрасли, состояния спроса (его характера на внутреннем рынке для отраслевого продукта или услуг), наличия или отсутствия в стране отраслей-поставщиков или других сопутствующих отраслей, конкурентоспособных на мировом уровне), условий создания, организации и управления организациями, характера внутренней конкуренции.



Рис. 6.4. Ромб конкуренции (по М. Е. Портеру)

Эти факторы способствуют возникновению национальной среды, в которой организации зарождаются и обучаются конкурировать.

Организации получают конкурентное преимущество, если обстановка внутри страны:

разрешает и поддерживает наиболее быструю аккумуляцию специализированных активов и практического опыта;

обеспечивает лучший поток информации и понимание потребностей в определенном продукте и процессе производства;

вынуждает постоянно обновляться и инвестировать, что позволяет не только получить преимущества, но и нарастить их.

Пример 8. *Нужно сформулировать верхний уровень логики развития государства. Куда мы идём. Где наше место в будущем. Мы должны это сформулировать, а дальше всё остальное подчинить этим целям. Мы видим нашу страну через 50 лет вот такой. Дальше шаг вправо, шаг влево – нельзя. Так же устроен любой бизнес. В отсутствие этого, один видит счастье здесь, другой – там. И как построишь страну? Никак [49].*

По мнению М. Е. Портера, в сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, страна не наследует, а создает наиболее существенные факторы производства (квалифицированная рабочая сила, научно-техническая база производства). При этом набор факторов менее значим, чем скорость и эффективность их создания, обновления и применение в конкретных отраслях.

Конкурентные преимущества являются результатом присутствия институтов мирового уровня, создающих вначале специализированные факторы, а затем работающих над их обновлением.

Недостатки в отдельных базовых факторах могут побуждать организации к инновациям и обновлению. Это объясняется тем, что при наличии достаточных запасов сырья или избытка рабочей силы организации могут довольствоваться этим и запускают их в действие неэффективно. Однако неблагоприятное положение (нехватка ресурсов или высокая их стоимость) заставляет внедрять инновации и обновляться для ведения конкурентной борьбы.

Недостатки могут стать преимуществами только при определенных условиях:

они должны подавать организациям соответствующие сигналы об обстоятельствах, которые будут иметь значение и для других стран, стимулируя таким образом их для введения инноваций раньше иностранных соперников;

в других позициях ромба должны быть благоприятные условия (доступ к персоналу с соответствующими профессиональными навыками, состояние внутреннего спроса, обеспечивающие поступление объективной информации с рынка, наличие активных внутренних конкурентов, создающих давление для обновления);

нацеленность на постоянные вложения в отрасль.

Страна получает конкурентные преимущества в тех отраслях, в которых внутренний спрос обеспечивает организациям более ясное или более раннее представление о возникновении потребностей покупателей и в которых требовательные покупатели осуществляют давление на компании, вынуждающее их внедрять инновации быстрее и тем самым получать конкурентные преимущества быстрее, чем иностранные конкуренты. При этом объем внутреннего спроса менее существен, чем его характер.

Состояние внутреннего спроса помогает создать конкурентные преимущества и в случае, если соответствующий сегмент отрасли на внутреннем рынке более или менее заметен, чем на внешних. Поскольку крупным сегментам внутреннего рынка национальные компании уделяют больше всего внимания; меньшие или менее привлекательные сегменты менее приоритетны.

Национальные организации получают конкурентные преимущества, если покупатели внутри страны – самые развитые, самые требовательные потребители предлагаемого продукта или услуги во всем мире. Развитые и требовательные покупатели обеспечивают предприятиям прогрессивное видение потребностей заказчиков; вынуждают их придерживаться высоких стандартов; заставляют вносить улучшения, новшества и двигаться в направлении более развитых сегментов.

Местные покупатели помогают национальным организациям получить конкурентные преимущества, если их потребности предугадывают, или даже формируют потребности покупателей других регионов.

В стране должны быть родственные и поддерживающие отрасли, конкурентоспособные на мировом уровне. Такие поставщики создают конкурентные преимущества для следующих за ними отраслей так:

обеспечивают наиболее эффективные в отношении затрат факторы производства;

обеспечивают инновации и модернизацию, поскольку преимущество базируется на тесных деловых взаимосвязях. Для этого поставщики и потребители должны располагаться близко друг от друга, что способствует налаживанию контактов. Организации могут контролировать технологический процесс поставщиков.

Полезным для организаций и страны является создание «замкнутых» поставщиков, полностью зависящих от внутренней промышленности и не обслуживающих иностранных конкурентов. При этом для получения конкурентных преимуществ нет необходимости, чтобы страна была конкурентоспособной во всех отраслях, осуществляющих

поставки. Можно использовать зарубежных поставщиков материалов, компонентов, технологий без сильных последствий на инновации или изготовление продуктов отраслью.

Пример 9. *Государство помогло немного. И продолжает помогать. Мы получаем субсидию процентной ставки (5 % от суммы уплаченных налогов) – прямой перевод с казначейства на наш расчётный счёт (нам не нужна помощь, нам нужно выравнивание себестоимости). Мы во Владимире на фабрике сделали существенную реконструкцию, расширили энергопотребляющие производства – нам нужно было дополнительное электричество. Мы понимаем, что построить трансформаторную – это только за свой счёт. Но мы 2 км кабеля проложили за свой счёт. Под федеральной трассой копали. Кто должен за это платить? Только покупатель в магазине [49].*

Существующие в определенной стране условия и контекст создают сильные тенденции того, как компании будут создаваться, организовываться и управляться, определяют характер внутренней конкуренции.

Страны также сильно различаются в плане целей, которых стремятся достичь компании и отдельные личности. Цели компаний отражают характеристики национального рынка капитала и практики оплаты труда менеджеров.

Для конкурентных преимуществ существенна личностная мотивация к труду и повышению профессиональных навыков. Талантливые работники – ценный ресурс для любой нации. Успехи страны в значительной мере зависят от типов образования, которое выбирают ее талантливые представители; где они предпочитают работать; от выполнения ими своих обязательств и прилагаемых усилий.

Страны стремятся быть конкурентоспособными в той деятельности, к которой они стремятся или от которой зависят. Распознать эту деятельность можно по тому, сколько героев нации дали те или иные отрасли.

Каждая из четырех составляющих успеха определяет соответствующую точку на ромбе конкурентных преимуществ страны: действие одной из составляющих часто зависит от состояния трех остальных.

Слабая позиция в любой из составляющих будет ограничивать возможности данной отрасли прогрессировать и обновляться.

Позиции в ромбе взаимно усиливают друг друга, а значит, составляют систему. Для системы наиболее важны два элемента: внутренняя конкуренция и географическая концентрация. Первая стимулирует со-

вершенствование по всем остальным ключевым позициям, а вторая – по причине порождения и усиления взаимодействия между четырьмя отдельными факторами.

Можно выделить следующие эффекты системы:

1. Внутреннее усиление системы работает во всех направлениях. Так, поставщики мирового класса становятся новыми участниками в отрасли, в которую они осуществляют поставки, а искушенные покупатели становятся поставщиками, особенно когда имеют необходимые навыки и видение того, что новая отрасль будет иметь стратегическое значение.

2. Страны достаточно редко имеют только одну конкурентоспособную отрасль, поскольку правило ромба формирует окружение, которое поддерживает кластеры конкурентоспособных отраслей. Конкурентоспособные отрасли не разбросаны в экономике бессистемно – они связаны друг с другом вертикальными (покупатель – продавец) или горизонтальными (общие потребители, технология, каналы) связями. При этом они концентрируются в определенной географической области. Одна конкурентоспособная отрасль помогает возникновению другой в процессе взаимного усиления.

Основные понятия

1. Низкоконцентрированная отрасль.
2. Ромб конкуренции.
3. Вертикальная интеграция.
4. Горизонтальная интеграция.
5. Новая отрасль.
6. Оборонительные стратегии.

Вопросы для самопроверки

1. Какие действия производителя из низкоконцентрированной отрасли позволят получить конкурентное преимущество по издержкам?
2. Можно ли найти доминирующую позицию в низкоконцентрированной отрасли?
3. С помощью каких действий можно восстановить уровень спроса на рынках в состоянии спада?
4. При каких условиях предприятию стоит воспользоваться стратегией «уборки урожая»?
5. Перечислите составляющие ромба конкуренции.

Тема 7. ЦЕНОВЫЕ, НЕЦЕНОВЫЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ В АПК

7.1. Понятие и виды ценовой и неценовой конкуренции на аграрном рынке

Цена – денежный эквивалент предложенной ценности. Решения о цене и её представлении оказывают большое влияние на многие вещи в бизнесе:

- позиционирование;
- тип клиентов, которых вы привлекаете;
- прибыль;
- ваша собственная гордость;
- персонал, который вы привлекаете, и его отношение.

Степень влияния организации на цены во многом зависит от формы конкуренции (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Виды рыночных структур и конкуренции [29, с. 26]

Форма конкуренции	Рыночные признаки			
	Число предприятий	Виды продукта	Условия вхождения в рынок	Контроль над ценами
Свободная или совершенная	Множество мелких предприятий	Однородные	Лёгкие	Отсутствует
Полная монополия	Одно крупнейшее предприятие	Уникальные	Очень трудные	Полный контроль
Олигополия	Несколько крупных предприятий	Однородные с незначительной дифференциацией	Существенные препятствия	Приоритет ценового лидера
Монополия с дифференциацией продукта	Много производителей	Дифференцированные	Сравнительно лёгкие	Ограниченный

Ценовая конкуренция представляет собой конкуренцию на основе цен. Скрытая форма ценовой конкуренции – это акции и скидки, вывод на рынок новинки, более привлекательной по характеристикам, но по доступной цене.

По мнению Г. З. Щербаковского [30], появление ценовой конкуренции принято относить к временам свободного соперничества на

рынке, когда даже товары одной категории предлагались на рынке по разным ценам. В то время снижение цены было основным инструментом привлечения новых клиентов, чтобы занять определенную долю на рынке. В современном мире ценовая конкуренция перестала быть основным инструментом привлечения в силу широкого распространения неценовых методов конкурентной борьбы. Ценовая конкуренция в открытой форме приводит к снижению нормы прибыли, а также к ухудшению финансового положения организации на рынке, что может привести к сокращению ее объема продаж или выходу из рынка.

Пример 1. К 26 мая 2021 г. яйца 1-й категории в оптовой торговле подешевели на 19,5 % к аналогичной дате апреля, а 2-й категории – на 10,9 %. Ритейлеры по итогам тендеров закупают такие товары по 36–45 рос. руб. за десяток без НДС, тогда как их себестоимость в среднем 49–52 руб. (Г. Бобылева, гендиректор Росптицесоюза). Цены закупки яиц на электронных торгах со сроками поставки в первой половине июня снизились до уровня 27–29 руб. за десяток (А. Холдоенко, гендиректор птицефабрики «Синявинская»). Ритейлеры снижение закупочной цены яиц критичным не считают. Цены в мае действительно упали примерно на 10–15 % по сравнению с апрелем, но они все равно выше, чем год назад. К концу апреля десяток яиц стоил 85 руб., а спустя 3–4 недели цены опустились на 46 % до 46 руб. (примерно такую же динамику эта продукция демонстрирует из года в год). При использовании тендерной системы ни одна из торговых сетей не имеет возможности диктовать свои условия производителям. По его словам, если в ходе торгов устанавливается цена закупки, которая не устраивает компании, они могут продать свой товар в другие розничные точки, а торговая сеть останется без яиц. Способствовать нормализации ситуации на рынке могут отказ государства от жёсткого регулирования цен, объемов и условий поставок и содействие ритейлерам и поставщикам во внедрении уже разработанных инструментов и институтов саморегулирования (М. Бурмистров, гендиректор «Infoline-аналитики») [47].

Рассматривая конкуренцию как главный инструмент обеспечения соответствия частных и общих интересов, А. Смит и Д. Рикардо считали её эффективным средством ценового регулирования. Характер ценообразования в условиях деятельности монополий и крупных компаний, возникновение неценовых форм конкуренции изложен в теории монополистической конкуренции Э. Чемберлина и теории несовершенной конкуренции Дж. Робинсон. Основная идея теории Э. Чембер-

лина заключается в рассмотрении производителей дифференцированных продуктов как своего рода монополистов, каждый из которых обладает определенной рыночной властью над частью потребителей. Теория «дифференциации продукта» Э. Чемберлина в настоящее время составляет основу различных концепций маркетинговых стратегий. Концепция «ценовой дискриминации» Дж. Робинсон стала прорывом в понимании процесса ценообразования, когда на рынке действуют крупные организации, маневрирующие ценами в зависимости от эластичности спроса и получающие сверхприбыли [31, с. 11–13].

Взаимодействие конкуренции и ценообразования является наиболее актуальной темой в экономике. Некоторые ученые не видели в ней главной проблемы (Й. Шумпетер), но большинство уделяли её решению значительное внимание. Вот только некоторые аспекты проблемы: установление высоких ценовых барьеров в результате конкуренции крупных компаний (Дж. Робинсон), ценовой механизм между соперниками-конкурентами (Дж. М. Кларк), взаимосвязь денежной и финансовой политики (Ф. Хайек), поиск оптимального объема производства и установления цены, обеспечивающей максимальную прибыль, феномен «избытка мощностей» (Э. Чемберлин). В ходе изучения этой проблемы учеными был сделан вывод о наличии взаимосвязи и взаимозависимости конкуренции и ценообразования как главных механизмов рынка.

Практика бросает исследователям новые вызовы. Так, Адриан Пьер, аналитик молочного рынка в консалтинговой фирме «Agritel» (Франция), описал элементы механизма беспрецедентного роста цен на сливочное масло в розничной сети Франции. Если в апреле 2016 г. необходимо было заплатить 2500 евро/т, в сентябре 2017 г. цены достигли 6800 евро/т. Такие высокие цены, прежде всего, объясняются глобальным ростом потребления (+2,7 % в 2017 г. и +7 % за четыре года), поскольку потребители во многих странах проявили новый интерес к маслу коровьему после публикации в 2014 г. научной работы, подтверждающей, что сливочное масло и животные жиры в целом не так вредны для здоровья. Так, на китайском рынке потребление насыщенных жиров стало признаком утонченности и социальным маркером, что обусловило рост экспорта французских производителей сливочного масла в Китай с января по август 2016 г. на 46 % (при увеличении мирового производства только на 2 %, ограничениях в практике изменения цен между фермерами, перерабатывающими предприятиями и торговыми сетями). В таких условиях, по мнению Жан-Мари Серони, ведущего специалиста в области цен на сельскохозяйственную

продукцию Франции, для дестабилизации внутреннего рынка достаточно было надписи в молочных отделах супермаркетов: не более двух пачек масла сливочного в одни руки.

Австро-американский экономист Й. Шумпетер, доказал, что неценовая конкуренция играет более значительную роль в экономике в отличие от ценовой, так как основана на нововведениях, меняющих экономику изнутри. Американский ученый Э. Чемберлин разработал теорию дифференциации продукта, в которой показал значение неценовой конкуренции с помощью использования таких инструментов, как затраты на создание торговой информации или рекламу товаров.

Неценовая конкуренция (англ. *non-price competition*) – это метод конкурентной борьбы, который основан на достижении более высокого качества товара, технологического совершенства и выбора метода производства, технического уровня, обслуживания потребителя, тактики продаж, рекламы, использовании инноваций, а не в ценовом превосходстве над другими конкурентами.

Все методы неценовой конкуренции разделяют на три больших направления: 1) дифференциация (табл. 7.2); 2) стимулирование сбыта; 3) реклама и маркетинговые активности.

Неценовая конкуренция используется в случаях:

- малого и среднего бизнеса, у которого нет шансов победить в ценовой борьбе с гигантами рынка;

- наличия на рынке небольшого количества игроков с хорошими отношениями между собой;

- заключения организациями картельного соглашения, где прописана минимально возможная стоимость и запрещено снижение цен;

- наличия сильного конкурента с низкими ценами как вариант позиционирования (магазины «всё по 3», авиакомпании-лоукостеры);

- дефицита, когда спрос на товар превышает предложение;

- вложения организацией крупных сумм в разработку продукта, вывод его на рынок, высокие затраты на производство товара;

- продажи товаров роскоши;

- когда, ценовая политика организаций ограничена рыночным механизмом, мерами государственного регулирования [38].

Незаконные методы неценовой конкуренции:

- шпионаж (незаконное оформление патентов);

- переманивание специалистов из одной организации в другую без определенных договоренностей;

- выпуск товаров, не соответствующих описанию.

Таблица 7.2. Виды неценовой конкуренции в стратегии дифференциации

Вид конкуренции	Содержание	Мероприятия
По продукту	Изменение свойств самого товара, улучшения потребительских характеристик и качества, добавления новых функций	Изменение внешнего вида и дизайна существующего товара, улучшение его технических и эксплуатационных характеристик. Расширение ассортимента, увеличение продуктовой линейки. Разработка и вывод на рынок качественно нового продукта. Освоение инновационных технологий
По условиям продаж (сервису)	Максимально удовлетворить потребности клиента за счет первоклассного сервиса, удобства покупки	Улучшение сервиса (увеличение скорости поставки, оптимизация логистики, расширенные часы работы «до последнего покупателя»). Рост качества обслуживания клиентов (индивидуальный подход, возможность провести ожидание за чашечкой кофе, детский уголок). Организация эффективной работы сервисной службы. Открытие дополнительных сервисных центров. Расширение комплекса услуг (бесплатный выезд на замер, установка и настройка оборудования, возможность заказать доставку, сборку). Предоставление дополнительных услуг (банкомат в продуктовом магазине). Расширенное гарантийное обслуживание. Создание широкой сети сбыта. Использование высоких технологий (мобильное приложение, позволяющее быстро и удобно управлять своими счетами)
По персоналу	Сотрудники работают эффективнее и быстрее, чем у конкурентов, более квалифицированные, клиентоориентированные	Обучение персонала стандартам обслуживания, тренинги, создание благоприятного климата в коллективе. Внедрение системы менеджмента качества. Выстраивание корпоративной культуры с фокусом на клиентоориентированность и индивидуальный подход. Изменение кадровой политики (новый высококвалифицированный персонал, новая система мотивации)

Профессор С. С. Ильин считает, что при монополии с дифференциацией продукта возможно такое положение, когда при повышении цены объём реализации агропродовольственной продукции может не сокращаться, а увеличиваться. Это объясняется диверсификацией (расширение ассортимента за счёт новых продуктов-аналогов с целью повышения спроса на них у традиционных покупателей), переходом от

ценовой конкуренции, в основе которой находится снижение издержек производства, к неценовой конкуренции (повышение качества продукции, её надёжность, улучшение условий оплаты, обслуживания, продаж).

Крупные монополии широко используют методы неценовой конкуренции, а ценовую конкуренцию стараются вести посредством маневрирования ценами, прибегая к тайным скидкам для крупных покупателей, устанавливая одинаковые цены на агропродовольственные продукты разного качества (недобросовестная конкуренция). Разновидность полной монополии – монополия или монополия единственного покупателя данного товара, определяющего объём, условия покупки и расчётов, имеющего возможность снижать цену приобретаемого товара (сырья, комплектующих, полуфабрикатов) и получать дополнительную прибыль за счёт поставщика.

По оценкам, 30–50 % международной торговли продуктами промышленного производства – внутрифирменная торговля и (или) передача производственных ресурсов и производимой продукции в пределах одной многонациональной организации.

В B2B коммерции профессиональными агентами-покупателями закупается всего 20 % всех товаров (остальное – руководителями, менеджерами, главами отделов и бизнесменами). Они основываются на самой низкой конкурентной цене и больше половины этих 20 % закупается в контексте предварительно сформированного конкурентного предложения цены, а 80 % покупок делаются на основе более сложных критериев.

Цена уникального продукта в большей мере основана не на содержании продукта, а на том, для кого этот продукт предназначен.

Способы неценовой конкуренции на мировом рынке:

- широкий ассортимент (сложность с равномерностью в качестве);
- многофункциональность (меньшая надёжность, более высокая цена, трудности с изготовлением);
- повышение уровня сервиса (более высокие цены);
- скорость обслуживания (снижение качества).

7.2. Демпинг в аграрной торговле

Демпинг – это продажа товаров по искусственно заниженным ценам; ценам значительно ниже средних на текущий момент цен на определённый товар (от англ. *Dumping* – сброс).

Выделяют два типа демпинга: 1) ценовой, при котором товар на внешнем рынке продается дешевле, чем на внутреннем; 2) стоимостной, когда продажа товара на внешнем рынке осуществляется дешевле себестоимости товара.

Демпинг может принимать следующие формы (табл. 7.3).

Таблица 7.3. **Формы демпинга**

Форма демпинга	Содержание
Спорадический	Эпизодическая продажа товара на внешнем рынке при затоваривании на внутреннем: объемы производства и складских запасов превышают внутренний спрос, и предприятие делает выбор между частичной остановкой производства и продажей товара на внешнем рынке по цене ниже себестоимости
Умышленный	Преднамеренное снижение цен на внешнем рынке с целью вытеснения конкурентов и установления в дальнейшем монополии
Постоянный	Продажа на постоянной основе товара на внешние рынки по ценам ниже себестоимости
Обратный	Продажа товара на экспорт по ценам выше, чем на внутреннем рынке
Взаимный	Поставка странами друг другу одинаковых товаров по заниженным ценам

Бизнесмены обычно занижают цены на свои товары и услуги, чтобы они были ниже, чем у конкурентов, в страхе потери клиентов из-за необоснованно высоких цен. Выигрывая в объемах продаж в краткосрочном периоде, они проигрывают свои организации в долгосрочном периоде.

Нередко при глубоком комплексном анализе ситуации демпинг трансформируется в более «политкорректные» формы, при этом не теряя своей разрушающей экономики силы.

Пример 2. Если в 2011 г. Белорусская калийная компания (БКК) заключила контракты на продажу калия с Китаем по 470 и с Индией 370 долл/т, то в 2019 г. по 290 и 280 долл/т, а в 2020 г. – по 220 и 230 долл/т соответственно. В «Уралкалии» считают, что цена в 220–230 долл/т не является оптимальной как для контракта, так и для отрасли в целом. «На фоне ослабления национальной валюты сейчас и для страны, и для БКК важнее не столько зарабатывать на международном рынке калийных удобрений, сколько застолбить свою долю рынка. Сегодня белорусы заходят в Индию, предлагая цену существенно ниже, чем текущая цена, по которой удобрение может быть продано, тем самым, закрепляют за собой довольно большие объемы

поставок. Юго-Восточная Азия потребляет 35–40 % всего калия в мире, и БКК обеспечила себе мощное присутствие на ключевых рынках. И за счет низкой цены Беларуси удалось подвинуть конкурентов. Для республики эта ситуация не очень разрушительная, так как экспортная выручка и экспортная маржинальность поставок за счет ослабления национальной валюты сохраняются» (М. Худалов, Аналитическое кредитное рейтинговое агентство). «Беларусь пытается завоевать долю китайского рынка, намеренно занижая цену» (М. Беляев, Российский институт стратегических исследований). «Действия Минска разрушительны для отрасли сельскохозяйственных удобрений, и такая политика вызвана тяжелым финансовым положением в республике. Китай способен жёстко продавливать свои «хотелки» по ценам. Нельзя говорить о том, что БКК занимается демпингом, скорее, БКК готов идти на снижение цен. При этом покупатели требуют этого снижения в силу того, что для них экономическая ситуация сейчас ухудшилась» (А. Зубец, директор Института социально-экономических исследований Финансового университета при правительстве РФ) [34].

Вот пример объяснения того, как компания с сильным и прозрачным бизнесом, в определённый момент использует демпинг.

Пример 3. По завершении года дистрибьюторы сталкиваются с определенными проблемами: необходимость рассчитаться за весь товар, в том числе не проданный со складов; закрыть вопрос с остатками с помощью кредита в банке под 20 % или предоплаты у клиентов; возратить дебиторскую задолженность у должников, ищущих поводы не платить. Когда в 2012 г. прибыль составляла 10–12 %, остатки на складе – 2–3 %, несобранные долги – 2 %, то за счёт прибыли удавалось перекрывать кассовый разрыв и даже инвестировать в развитие. Затем маржа начала постепенно падать, а остатки товара – расти. Учитывая эти тенденции на рынке, компании в определенный период приходилось продавать дешевле, чем покупать. Кроме того, нестабильность курса гривны в последние два года негативно сказывается на нашей марже: дистрибьюторы загружают свои склады в начале года, когда курс самый высокий, а продают в марте – апреле, когда он в основном падает. Сегодня на рынке единственная стратегия – демпинг (О. Яровой, основатель ТОВ «Седна-Агро», дистрибьютора ведущих фирм – производителей средств защиты растений и семян) [33].

Пример 4. *Стоимость белорусской продукции в пересчёте на сырое молоко значительно ниже российской. Минсельхозпрод Беларуси регулирует ценообразование, устанавливая минимально возможные (индикативные) цены на молоко для предприятий, работающих на экспорт. Более того, часть этих предприятий научилась продавать в Российскую Федерацию молоко ниже даже индикативных цен. Индикативные цены – это самый настоящий демпинг (А. Даниленко, председатель правления отраслевого объединения производителей молока «Союзмолоко») [32].*

Демпинг используют в ситуации выхода на рынок. Самая простая стратегия – это установить на товар самую низкую цену на рынке, затем запустить рекламу, показывающую, что у предприятия на товар самая низкая цена. Образовавшийся поток клиентов с мотивацией приобрести что-либо по акции попутно покупают другие позиции ассортимента по ценам таким же, как и у конкурентов.

Пример 5. *В конце мая 2020 г. МАРТ установило факт распространения на белорусских телеканалах вводящей в заблуждение потребителей рекламы ООО «Евроторг», содержащей сравнение цен на товары, реализуемые в торговых объектах этой сети, с ценами на товары, реализуемые в магазинах иных торговых сетей, и информацию о том, что «в гипермаркетах «Евроопт» цены в среднем на 21 % ниже, чем в других гипермаркетах г. Минска» со ссылкой на сведения интернет-ресурса infoprice.by, анализирующего цены в гипермаркетах шести известных торговых сетей [36].*

О том, что мы имеем дело со стратегией, свидетельствуют заявления с 2013 г. генерального директора ООО «Евроторг» А. Зубкова относительно более низких цен сети «Евроопт» [35].

Другие стратегии демпинга – оборонительные, когда осуществляются встречный демпинг или бездействие.

Альтернативные демпингу стратегии основаны на способности вашего предложения создать дополнительную ценность клиенту. Это удаётся осуществить при наличии трёх компетенций: навыков использования вопросов, понимания бизнеса и знания отрасли.

Если на стадии переговоров задавать клиентам вопросы, помогающие им обнаружить их проблемы, то не придётся отстаивать свои интересы в ценовой войне. Для повышения своей конкурентоспособности всегда можно изыскать дополнительные ресурсы помимо цены. Так, продажи на уровне руководящих работников организации или относящиеся к категории b2b требуют исключительно глубокого понимания сути бизнеса.

7.3. Ценовые стратегии экспортёров АПК на мировом рынке

Стратегии ценообразования в зависимости от роли поставщика.

На одном конце спектра находится пакетное ценообразование или «продажа решений», когда клиенту предлагается общая цена, включающая множество различных компонентов. На другом конце спектра находится раздельное ценообразование или ценообразование на основе меню, когда потребитель видит цену отдельных компонентов и выбирает те, которые ему необходимы.

Способы установления цены на продукт:

- наугад (сколько заказчик будет готов и сможет заплатить);
- по отраслевым нормам;
- диктует заказчик;
- по формуле (себестоимость + прибыль);
- с учётом возврата инвестиций.

Нередко на практике используются более сложные подходы к установлению цены на продукт, отражающие интересы многих заинтересованных сторон. Так, в силу существования белорусских льнозаводов в двух экономических системах (плановой и рыночной), был разработан механизм контроля за исполнением государственного заказа, включающий: два института в сфере экспорта льняного волокна: спецэкспортёров и спецпосредников между продавцами волокна (льнозаводами и прочими покупателями) и его покупателями за рубежом, подтверждение приоритета обеспечения внутреннего рынка, включение позиций льняного волокна в Перечень товаров, экспорт которых запрещался по товарообменным операциям. Общая стоимость льноволокна в государственном задании определяется исходя из цены на льняное волокно, установленной до 1 апреля года, в котором выращивается продукция, и не совпадает с общей суммой по всем разовым договорам, заключенным в рамках срока действия государственного задания, в связи с неоднократным изменением цен, рекомендованных государственным органом, и несоответствием фактической структуры льноволокна. Всё льняное волокно, произведенное льнозаводом сверх государственного задания, может быть продано на внешний (в случае получения разрешения) и внутренний рынки по свободным ценам или, с письменного согласия РУПТП «Оршанский льнокомбинат», досрочно засчитано в счёт поставки следующего периода и оплачено по регулируемым ценам. Несмотря на то, что рекомендуемый уровень минимальных отпускных цен на льноволокно, реализуемое в рамках государственного задания, регулярно повышается, оставаясь, однако, зна-

чительно ниже цен на экспорт, льнозаводы заинтересованы в уменьшении доли государственного задания. Поскольку РУПТП «Оршанский льнокомбинат» имеет дело со многими льнозаводами (22 в 2019 г., крупнейший из которых обеспечивает 15,8 % общего объёма), поставляющими дифференцированное льноволокно (средний номер от 10,78 до 9,29) с существенной разницей в цене, находящимися в конкурентных отношениях за размер государственного заказа, тип рынка длинного волокна в условиях смешанной экономики по международной классификации идентифицирован как «монополистическая конкуренция». Анализ государственных заданий и результатов их выполнения в 2014–2019 гг. позволил определить комбинацию условий осуществления закупок длинного волокна по свободным ценам:

- степень загрузки мощностей льнокомбината (менее 60 % в июле-августе 2019 г.) ставит под угрозу выполнение заказов приоритетных клиентов;

- у льнозавода, выполнившего государственный заказ в текущем месяце, во-первых, в остатках имеется льноволокно более высоких номеров, чем у тех, чьё льноволокно принимали и засчитывали в счёт государственного заказа до момента достижения стоимости выданного им аванса; во-вторых, однородная партия хорошо сортированного высокономерного льноволокна, цена на которую без субсидии превосходит стоимость большего объёма партий меньшего номера, если к ним добавить пряжи льноволокна более высокого номера; в-третьих, он не изъявляет желание воспользоваться правом на досрочную отгрузку продукции в зачёт будущего периода;

- льнокомбинату не удалось приобрести искомое льноволокно бельгийских и французских поставщиков по приемлемой цене [62].

Факторы, определяющие выбор ценовой стратегии:

- нехватка предложения на рынке (избыточный, неудовлетворённый спрос);

- стандартный продукт достиг по качеству продукции мировых лидеров, которую раньше можно было приобрести только на нишевом рынке продукции высочайшего качества;

- сохранение добавленной ценности на собственном производстве (негативное отношение к аутсорсингу по основным компетенциям);

- революция в маркетинге: локальный – глобальный бренд, массовый – премиальный сегмент.

Если продавец не предлагает интересные возможности и перспективы, оправдывающие в глазах клиента трату сил и времени, то покупатель просто выберет более выгодное решение проблемы, причём

самое экономичное вовсе исключает участие продавца (объясняет растущую популярность тендеров, онлайн-торгов).

Чтобы уйти от практики продаж, построенных на цене, и преуспевать в начале XXI в., продавцы должны выработать навыки, которые позволят им выделять исключительную ценность продукта и эффективно передавать её заказчику.

Пример 6. Экспортёры должны адаптировать свою продукцию под технологические требования китайских покупателей. Например, к куриным лапкам предъявляются такие же строгие требования, «как к сорту чугуна или стали», а куриные крылышки, которые покупают предприятия общепита, должны быть одинаковыми: чтобы получить эту продукцию, предприятия должны разводить соответствующую этим требованиям птицу [40].

Беларусь в 2019 г. по сравнению с 2018 г. увеличила экспорт частей тушек и субпродуктов домашних кур мороженых в физическом выражении на 33,7 % и в стоимостном на 43,5 % при росте средней реализационной цены на 7,4 %. Наибольший вклад в прирост показателей по данной экспортной позиции внёс Китай: прирост в физическом выражении в 6,9 раз, в стоимостном – в 7,2 раза, при росте средней цены реализации всего на 4,2 % (табл. 7.4).

Таблица 7.4. Экспорт Республики Беларусь частей тушек и субпродуктов домашних кур мороженых (код ТН ВЭД 020714)

Страна	2018 г.			2019 г.		
	т	тыс. долл.	долл/т	т	тыс. долл.	долл/т
Всего	34595	47860,1	1383	46236	68670,3	1485
В т. ч.: Российская Федерация	19901	28502,3	1432	21395	28546,9	1334
Казахстан	4830	6686,8	1385	5540	6923,9	1250
Кыргызстан	1265	2014,7	1593	1871	1939,4	1036
Украина	1060	1428,5	1347	2164	2076,5	960
Китай	1430	3413,6	2387	9830	24450,3	2487
Вьетнам	1703	1054,8	620	1561	641,4	411

Клиенты могут заплатить больше, пересмотреть взаимоотношения между продавцом и покупателем, возвести преграды для конкурентов поставщика и относиться к продавцу как к доверенному советнику в случае, если продавец помогает покупателю обнаружить скрытую проблему у него в организации.

В любой серьёзной продаётся не товар и не услуга, а комбинация характеристик и преимуществ.

Пример 7. В июне мясо и мясопродукты в целом по стране подорожали на 1,44 %. Больше всего выросли цены на полуфабрикаты из мяса птицы – на 6,8 %, на кур (включая бройлеров). Выяснилось, что семь крупнейших производителей птицы «существенно и одновременно» подняли цены на мясо почти на треть. Остальные производители подтянулись за лидерами и подняли цены до того же уровня. Такое единовременное повышение цен без объективных причин имеет все признаки ценового сговора. На этой неделе МАРТ начал антимонопольное расследование в отношении крупнейших производителей мяса птицы. Если будет признан факт нарушения, то материалы расследования будут отправлены в суд для привлечения субъектов к административной ответственности. Максимальный размер штрафа может составить до 10 % от годовой выручки. В июне годовая базовая инфляция, которая отражает динамику свободных цен без учета позиций, цены на которые подвержены влиянию административного и сезонного факторов, составила 3,1 % (2,9 %). При этом значимое влияние на изменение показателя оказал ускоренный рост цен на мясо и мясопродукты. Без учета данной группы товаров годовая базовая инфляция сохранилась бы на уровне 2,9 %.

Ежегодное изменение спроса и предложения многих видов продукции АПК находит отражение в вариации цен, что создаёт условия как для продаж на недоступных ранее рынках, так и проникновения импортёров на внутренний рынок.

Пример 8. Согласно пресс-релизу МАРТ от 16 мая 2019 г., в связи с повышенным спросом на лук репчатый на мировых рынках изменилась конъюнктура потребительского рынка республики. Из-за сложных погодных условий 2018 г. (аномальная жара) погибла значительная часть урожая лука репчатого во многих странах Евросоюза, возник острый дефицит его на мировых рынках и стремительный рост цен. Объемы производства лука репчатого в республике позволяют полностью обеспечить потребность внутреннего рынка. Годовая потребность организаций торговли в луке репчатом составляет порядка 25–27 тыс. т. По данным Белстата, в хозяйствах всех категорий в 2018 г. произведено 215,8 тыс. т лука репчатого, или 91,8 % к 2017 г. Организациями торговли продано лука репчатого в 2018 г. 24,4 тыс. т, или 95,9 % к 2017 г. (25,4 тыс. т), в том числе отечественного – 21,3 тыс. т, или 118,6 %. Удельный вес лука отечественного производства в объеме его продажи организациями торговли составил 87,1 % и увеличился к 2017 г. на 16,6 п. п. Цены на лук репчатый устанавливаются производителями и субъектами торговли самостоятельно, исходя из каче-

ственных характеристик, конъюнктуры рынка, затрат по хранению. В 2018 г. отмечалось снижение как отпускных, так и розничных цен на лук репчатый. В то время как в 2019 г., на фоне неурожая 2018 г., отпускные и розничные цены увеличились в 2,2 раза и порядка 65 % соответственно (табл. 7.5).

Таблица 7.5. Экспорт и импорт лука репчатого (код ТН ВЭД 070310)

Наименование	Экспорт			Импорт		
	т	тыс. долл.	долл/т	т	тыс. долл.	долл/т
1	2	3	4	5	6	7
2016 г.						
Всего	3358	529,4	158	6856	4065,7	593
В т. ч.: Российская Федерация	2237	356,5	159	1192	332,2	279
Казахстан	–	–	–	127	37,7	297
Нидерланды	–	–	–	2313	2098,2	907
Польша	–	–	–	350	160,7	459
Румыния	106	17,9	168	–	–	–
Сербия	–	–	–	–	–	–
2017 г.						
Всего	5800	1030,2	178	33600	17295,6	515
В т. ч.: Российская Федерация	5673	999,8	176	179	84,5	473
Казахстан	42	12,6	300	–	–	–
Нидерланды	–	–	–	5491	3943,2	718
Польша	–	–	–	14871	8077,2	543
Румыния	–	–	–	–	–	–
Сербия	–	–	–	98	47,2	482
2018 г.						
Всего	9651	1772,3	184	10010	4956,8	495
В т. ч.: Российская Федерация	1586	328,8	207	1143	281,1	246
Казахстан	–	–	–	2619	244,6	93
Нидерланды	22	8,8	400	4017	3035,7	756
Польша	159	282,9	179	456	223,5	490
Румыния	1945	429,7	221	–	–	–
Сербия	448	110,2	246	–	–	–
2019 г.						
Всего	28044	4894,3	175	35417	8639,3	244
В т. ч.: Российская Федерация	923	277,6	301	9406	1552,4	165
Казахстан	20	5,7	285	16845	1611,3	96
Нидерланды	20	9,0	457	2077	2546	1226
Польша	14465	2912,5	201	199	174,6	876
Румыния	667	163,0	244	–	–	–
Сербия	766	272,2	355	–	–	–

Данные табл. 7.5 свидетельствуют о том, что белорусские экспортёры в 2018–2019 гг. воспользовались рыночной конъюнктурой по данной товарной позиции и вышли на нетрадиционные рынки Польши, Румынии, Сербии. Вместе с тем в 2017 г. из Польши было ввезено такое же количество лука по цене в 2,2 раза превосходящей цену экспорта в эту страну в 2019 г. Низкая цена в 2019 г. на лук репчатый из Казахстана (96 долл/т) создала условия для реэкспорта в Польшу (201 долл/т). Традиционно крупным импортёром лука репчатого в Беларусь являются Нидерланды (размах за 2016–2019 гг. от 2077 до 5491 т по средней цене от 756 до 1226 долл/т).

7.4. Политические конкурентные стратегии предприятий АПК

Экономист Оксфордского университета К. Майер в книге «Прцветание» отмечает, что задача любой организации состоит в поиске выгодных решений проблем людей и планеты. Чем сильнее и успешнее организация, тем выше должен быть уровень её вовлеченности в важнейшие общественные проблемы. Ведение социально ориентированного бизнеса – общемировая тенденция, поддерживаемая финансовым сообществом на глобальном уровне.

Политическая стратегия – набор действий и тактических приемов, применяемых организациями в политической, юридической или социальной сфере, для сохранения своей позиции, обеспечивающей её преимущества и влияние на других участников процесса.

Политические виды деятельности организации связаны с определением вопросов, которыми она хочет заниматься, выявлением её оппонентов и союзников, арены, на которой она хочет действовать.

При помощи политической стратегии организации стремятся получить позиции, обеспечивающие им постоянное или временное конкурентное преимущество.

Пример 9. *В нашей стране политика от предпринимательства неотделима. В период становления капитала все крупные состояния были нажиты через политику. Я его миновал, не был тогда в этой сфере. А сейчас уже политика не позволяет наживать капитал. Зато позволяет реформировать хаотическую систему непрерывного передела собственности. Я вижу необходимость остановить этот процесс и сделать Россию более стабильной, привлекательной для инвестиций. Потому что сегодня вкладывать в нашу страну выгоднее, чем в любую другую, тем не менее капитал из нее уходит. Вот эту*

тенденцию надо переломить, и это, конечно, политическая цель. Достигается она через стабилизацию внутренней ситуации, чтобы российский бизнес не боялся здесь оставлять и вкладывать деньги (М. Юревич, АПО «Макфа», Россия).

Диапазон политических видов деятельности распространяется от долгосрочных (длительное время, дорогие) до краткосрочных (относительно дешёвые).

Пример 10. В 2007 г. Витебский облисполком признал работы по уборке льна социально значимыми, что позволило на уборку льна дополнительно привлечь из городов и райцентров свыше 300 ед. техники и городских жителей для подъёма 10 тыс. га, или 40 % всех посевов.

Политическая стратегия предполагает, чтобы организация выявила: ситуации, которыми она собирается заниматься; заинтересованные стороны по каждой из этих ситуаций; арены, на которых она хочет действовать.

Ситуации – это зоны недовольства и конфликтности между организацией и другими экономическими, социальными или общественно-политическими структурами.

Чтобы управлять ситуациями, необходимо установить один из четырёх её типов (рис. 7.1).

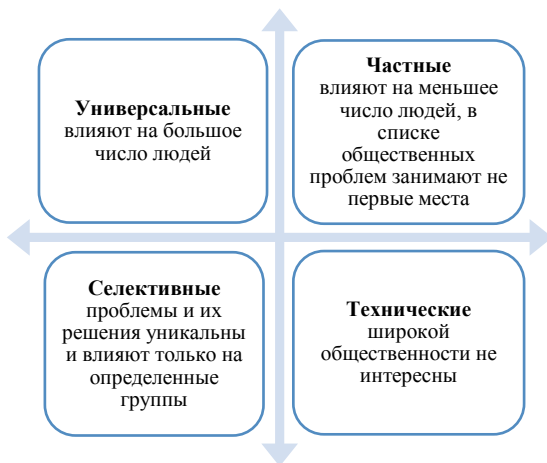


Рис. 7.1. Классификация политических ситуаций

Далее для понимания того, как ситуации эволюционируют, выделяют «традиционные» или ориентированные на внимание общественности точки зрения, циклы жизни ситуаций (табл. 7.6).

Таблица 7.6. Эволюция политической ситуации

Этап	Содержание
Появление	Заинтересованные стороны впервые узнают о развитии или изменении среды, в которой они действуют, ситуации плохо формулируются и плохо понимаются
Интерпретация	Заинтересованные стороны начинают толковать ситуацию и пытаются в ней разобраться; из-за различия в ценностях заинтересованных сторон ситуация может трактоваться по-разному
Позиционирование	Заинтересованные стороны начинают занимать определенные позиции; ситуация становится все более наглядной и публичной; часто прибегают к тактическим политическим приемам: созданию коалиций или формированию группы заинтересованных сторон
Разрешение	Ситуация разрешается на какой-то арене, формальной или неформальной

Важно оценить потенциал заинтересованных сторон (с точки зрения сотрудничества) и угроз, которые они несут. Такие оценки указывают на то, как каждая заинтересованная сторона может повлиять на интересы организации.

Формальные арены – прежде всего публичные институты, часть формальных властных процессов, сопровождаемых многими формами реализации властных полномочий. Позволяют принимать законы и регулирующие положения и реализовывать их в жизнь. Для каждого типа формальной арены характерны собственные операционные процедуры, наборы правил и норм.

Действия и обсуждения в рамках неформальных арен могут происходить за пределами общественного внимания и без публичных слушаний.

Выбор арены организациями и их заинтересованными сторонами – вопрос центральный, во многих случаях определяющий исход дела.

Пример 11. *С предложением запретить россиянам ввозить из-за границы мясную и молочную продукцию выступила Национальная мясная ассоциация, в которую входят «Мираторг», «Черкизово», «Велком», «Ремит» и другие производители. В письме к вице-премьеру Алексею Гордееву они заявили, что риски завоза из-за рубежа вместе с едой возбудителей опасных болезней животных увеличиваются [41].*

Все чаще организации (страны) используют институт судебной системы против конкурентов или для получения политического и экономического преимуществ.

Стратегия управления эволюцией ситуации на ранних этапах означает:

- раньше других разобраться в возникшей ситуации;
- перехватить политическую инициативу;
- менять трактовку ситуации, обращаясь к заинтересованным сторонам;
- переводить ситуацию на выбранные ею арены.

Стратегия торможения эволюции ситуации включает:

- отказ от признания наличия проблемы или возникновения ситуации;
- дискредитацию ситуации негативными высказываниями в адрес её сторонников;
- попытку «делать вид», выражая символическую озабоченность высказанной проблемой и создавая впечатление, что принимаются какие-то действия по её разрешению;
- выбор варианта, требующего больших денежных затрат и выделения других ресурсов для снятия возникающей проблемы с повестки дня;
- принятие действий, несущих угрозы избирательного, экономического или правового характера.

Взаимосвязь политических и конкурентных стратегий:

для выживания отдельно действующей экономической структуры важно наличие правильной политической стратегии;

для успеха бизнес-стратегию должна сопровождать политическая стратегия (для создания тех или иных союзов для принятия технологических стандартов, важных для достижения успеха на рынке их продукции);

политическая стратегия может в значительной степени способствовать или, наоборот, мешать реализации отдельных элементов в операциях организации;

политическая стратегия иногда важна для доступа на новые рынки; политическая стратегия способствует сохранению завоеванной рыночной позиции и препятствует выходу на рынок других участников.

Пример 12. *Правительство Беларуси в 2019 г. обратилось в Министерство торговли США с просьбой пересмотреть статус для упрощения экспорта металлопродукции (издержки производителей стран*

с нерыночной экономикой считаются низкими и создают серьезные конкурентные преимущества). Статус страны с нерыночной экономикой был автоматически унаследован Беларусью после распада СССР. Ранее успешно пересмотрели свой статус экономики Россия, Казахстан, Украина, Польша, Литва, Латвия, Эстония, Чехия, Словакия, Венгрия, Румыния. В результате решения от 19 октября 2020 г. США продолжит рассматривать Республику Беларусь как страну с нерыночной экономикой для целей расчета демпинговых наценок в антидемпинговых делах [2].

Основные понятия

1. Ценовая конкуренция.
2. Неценовая конкуренция.
3. Демпинг.
4. Стратегия ценообразования.
5. Политическая стратегия.
6. Формальная арена.

Вопросы для самопроверки

1. Какие действия может выполнить предприятие АПК в случае появления на внутреннем рынке импортного товара, конкурентоспособного по ценовому фактору?
2. Почему демпинг подрывает конкурентоспособность АПК Беларуси?
3. Почему неценовая конкуренция на мировых рынках, как правило, более результативна, чем ценовая?
4. Какие ценовые стратегии экспортёров на внешних рынках приносят наибольший выигрыш?
5. Какие действия выполняет политической стратег на каждом этапе развертывания ситуации?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер; пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
2. U. S. Department of Commerce Determines that Belarus Remains a Non-Market Economy [Electronic resource] // International Trade Administration. Press Release, 2020. – Mode of access: <https://www.trade.gov/press-release/us-department-commerce-determines-belarus-remains-non-market-economy>. – Date of access: 19.10.2020.
3. Основные тенденции в экономике и денежно-кредитной сфере Республики Беларусь. Аналитическое обозрение. Январь – июль 2020 г. [Электронный ресурс] / Нац. банк Респ. Беларусь. – Режим доступа: https://www.nbrb.by/publications/ectendencies/rep_2020_07_ot.pdf. – Дата доступа: 25.07.2020.
4. Основные показатели деятельности организаций государственного сектора за январь – декабрь 2019 года [Электронный ресурс] / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/53f/53ff5fb01990c2455c5793bc00802446.pdf>. – Дата доступа: 21.10.2020.
5. Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства [Электронный ресурс] / М-во экономики Респ. Беларусь. – Режим доступа: http://economy.gov.by/ru/met_rec_ru-ru/. – Дата доступа: 25.10.2020.
6. Клейнер, Г. Б. Сущность и структура стратегии предприятия / Г. Б. Клейнер // Современная конкуренция. – 2008. – № 6 (12). – С. 114–130.
7. Joint strategic direction: Value through growth and portfolio development [Electronic resource] // Fazer Group's Annual Review, 2018. – Mode of access: https://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/reports--governance/reports--presentations/en/fg_fazer_annual_review_2018_en.pdf. – Date of access: 01.02.2021.
8. Joint strategic direction: Value through growth and portfolio development [Electronic resource] // Fazer Group's. – Mode of access: <https://www.fazergroup.com/this-is-fazer/strategy/>. – Date of access: 01.02.2021.
9. Аакер, Д. А. Стратегическое рыночное управление: монография / Д. А. Аакер; пер. с англ. С. Жильцова под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 542 с.
10. «Шоколадный король» Марат Новиков: «Я умираю, как хочу вернуться в Беларусь» // Про бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://probusiness.io/interview/7598-shokoladnyy-korol-marat-novikov-ya-umirayu-kak-khochu-vernutsya-v-belarus.tut.by#ua:news_probusiness~1. – Дата доступа: 21.10.2020.
11. Бондаренко, В. М. Наследие С. Кузнецца и перспективы экономического роста в XXI в. / В. М. Бондаренко // Горизонты экономики. – 2013. – № 4 (49). – С. 3–10.
12. Друкер, П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Дж. А. Макьярелло; пер. с англ. – Москва: ООО «И. Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
13. Клейнер, Г. Б. Интеллектуальная экономика цифрового века / Г. Б. Клейнер // Экономика и математические методы. – 2020. – Т. 56, № 1. – С. 18–33.
14. Чейз, Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобе; пер. с англ. – 8-е изд. – Москва: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 704 с.
15. Hill, A. Manufacturing Operations Strategy: Texts and Cases / A. Hill, T. Hill. – 3rd ed. – Palgrave Macmillan, 2009. – 520 p.
16. Missions and values century [Electronic resource] / Better Living Groupe SEB. – Mode of access: <https://www.groupeseb.com/en/missions-and-values>. – Date of access: 01.02.2021.

17. Фритюрница ActiFry. Руководство по эксплуатации [Электронный ресурс] / ACTIFRY RUSS UA. – Режим доступа: http://tefal-actifry.polnaya.info/wp-content/uploads/2014/01/ActiFry_FZ7006_ACTIFRY.pdf. – Дата доступа: 25.01.2021.
18. Сорта картофеля Самохваловичи, Беларусь [Электронный ресурс] / Агрогородок Самохваловичи. – Режим доступа: <https://xn--80aafb4aasfsd0a5c6a.xn--90ais/sorta-kartofelya.html>. – Дата доступа: 30.10.2020.
19. Сорта картофеля [Электронный ресурс] / РУП «Науч.-практ. центр Нац. акад. наук Беларуси по картофелеводству и плодоовощеводству». – Режим доступа: <https://belbulba.by/srednerannie-sorta-kartofelya/>. – Дата доступа: 25.01.2021.
20. Государственный реестр сортов, 2020 год [Электронный ресурс] / ГУ «Гос. инспекция по испытанию и охране сортов растений». – Минск. – Режим доступа: http://sorttest.by/gosudarstvennyu_reyestr_2020.pdf. – Дата доступа: 30.10.2020.
21. Баскова, Н. 10 лучших сортов картофеля 2020 года [Электронный ресурс] / Н. Баскова // Эксперт Цен №1. – Режим доступа: <https://www.expertcen.ru/article/ratings/luchshiy-kartofel-sad.html#p17848>. – Дата доступа: 03.05.2020.
22. Лучшие сорта картофеля на 2020 год: самые вкусные и урожайные [Электронный ресурс] // Ogorod365.com. – Режим доступа: <https://ogorod365.com/luchshie-sorta-kartofelya-na-2020-god-samye-vkusnye-i-urozhajnye/>. – Дата доступа: 30.10.2020.
23. Осипов, Р. Развитие конкуренции как условие экономического роста / Р. Осипов, Е. Минич, В. Артюх // Банкаўскі веснік. – 2020. – № 3. – С. 106–108.
24. Гуляева, М. Как белорусский лен попал в Carrefour [Электронный ресурс] / М. Гуляева // Белорусы и рынок – 2015. – 15 июля. – Режим доступа: <http://www.belmarket.by/kak-belorusskiy-len-popal-v-carrefour>. – Дата доступа: 30.01.2021.
25. Гайдук, К. Сектор госпредприятий: структурные вызовы / К. Гайдук // Банкаўскі веснік. – 2020. – № 4. – С. 26–30.
26. Калечиц, Д. Рост для всех: справедливость как равенство возможностей / Д. Калечиц, Н. Мирончик, М. Демиденко // Банкаўскі веснік. – 2020. – № 3. – С. 6–14.
27. Acuna, S. What Will Your Customers Do Next? [Electronic resource] / S. Acuna, S. Kluch // Gallup Analytics database. – Mode of access: <https://www.gallup.com/workplace/316472/customers-next.aspx>. – Date of access: 01.02.2021.
28. Гарипова, Л. В. Классификация конкурентных стратегий предприятий АПК и их формирование / Л. В. Гарипова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2007. – № 6. – С. 34–36.
29. Ильин, С. С. Экономические формы и методы конкуренции в рыночной сфере АПК / С. С. Ильин // Актуальные проблемы экономики и права. – 2007. – № 1. – С. 24–30.
30. Щербаковский, Г. З. Внутренний механизм конкуренции и конкурентные силы / Г. З. Щербаковский. – Санкт-Петербург: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 1997. – 30 с. – (Препринт / С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов).
31. Архипов, А. М. Формирование и развитие теории конкуренции в истории экономической мысли: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / А. М. Архипов; Рос. экон. акад. – Москва, 2008. – 26 с.
32. Медведев заподозрил Беларусь в демпинге [Электронный ресурс] // ПРОДУКТ.ВУ. – Режим доступа: <https://produkt.by/news/medvedev-zapodozril-belarus-v-dempinge>. – Дата доступа: 30.01.2021.
33. Ткаченко, К. Олег Яровой о падении Седна-Агро, рынка дистрибуции и демпинге как стратегии выживания [Электронный ресурс] / К. Ткаченко, О. Боброва // Latifundist Media. – Режим доступа: <https://latifundist.com/interview/495-oleg-yarovoj-o>

padenii-sedna-agro-rynka-distributsii-i-dempinge-kak-strategii-vyzhivaniya. – Дата доступа: 30.05.2021.

34. Науменко, М. Демпинг или давление Китая: почему Минск дешево продает калий [Электронный ресурс] / М. Науменко // Sputnik Беларусь. – Режим доступа: <https://sputnik.by/econ/.html>. – Дата доступа: 23.05.2021.

35. Генеральный директор ООО «Евроторг» Андрей Зубков: Цены «Евроопта» ниже на 24–51 % [Электронный ресурс] // ООО «Евроторг». Новости. – Режим доступа: https://evroopt.by/news_13403/. – Дата доступа: 03.03.2021.

36. «Евроопт» заявил, что цены в сети ниже на 21 %, чем у конкурентов. Но доказать не смог [Электронный ресурс] // Onliner.by. – Режим доступа: <https://people.onliner.by/2020/06/29/evroopt-ne-dokazal-cenu>. – Дата доступа: 03.04.2021.

37. Приглашение к общественному обсуждению проекта постановления [Электронный ресурс] // МАРТ. – Режим доступа: https://www.mart.gov.by/news/public_discussion_exchange_trade. – Дата доступа: 03.04.2021.

38. Что такое неценовая конкуренция: методы и примеры [Электронный ресурс] // Коммерческий директор. – 2020. – 24 дек. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/3588-netsenovaya-konkurentsija>. – Дата доступа: 02.03.2021.

39. Сухорукова, Е. Глава Россельхознадзора рассказал о российско-белорусских отношениях [Электронный ресурс] / Е. Сухорукова, И. Парфентьева // РБК. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/17/08/2020/5f3a24ab9a7947208f4dddc0>. – Дата доступа: 11.03.2021.

40. Сухорукова, Е. Китай стал крупнейшим покупателем российского мяса. Почему Украина утратила статус главного рынка сбыта из России [Электронный ресурс] / Е. Сухорукова // РБК. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/28/07/2020/5f1ea7a19a79472749e49b3c>. – Дата доступа: 28.07.2020.

41. Данкверт, С. Данкверт посоветовал не доходить до абсурда в запретах на ввоз мяса [Электронный ресурс] / С. Данкверт // РБК. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/business/29/05/2019/5cedf93e9a79470ce69b60a1?from=materials_on_subject. – Дата доступа: 29.05.2020.

42. Пилипук, А. В. Организационно-экономический механизм конкурентного функционирования пищевой промышленности Беларуси (в контексте построения Евразийского экономического союза): автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / А. В. Пилипук; Ин-т систем. исслед. в АПК Нац. акад. наук Беларуси. – Минск, 2018. – 54 с.

43. Friedman, M. A Friedman doctrine – The social responsibility of business is to increase its profits / M. Friedman // The New York Times. – 1970. – Sept. 13. – P. 17.

44. Penrose, E. T. The Theory of the Growth of the Firm / E. T. Penrose. – 4th ed. – Oxford: Oxford University Press, 2009. – 300 p.

45. Albrecht, C. Memphis Meats Re-Brands as UPSIDE Foods, Announces Cultured Chicken as its First Product [Electronic resource] / C. Albrecht // The Spoon. – 2021. – May 12. – Mode of access: <https://thespoon.tech/memphis-meats-re-brands-as-upside-foods-announces-cultured-chicken-will-be-available-this-year/>. – Date of access: 15.05.2021.

46. Hill, C. W. L. International business: competing in the global marketplace / C. W. L. Hill. – 9th ed. – Boston: McGraw-Hill Higher Education, 2013. – 748 p.

47. Бурлакова, Е. Производители сообщили о риске дефицита яиц [Электронный ресурс] / Е. Бурлакова // Ведомости. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2021/05/27/8717>. – Дата доступа: 28.05.2021.

48. Артеменко, С. И. Идентификация первичных отношений в проектируемых экономических институтах льняного бизнеса / С. И. Артеменко // Проблемы экономики:

сб. науч. тр. / Беларус. гос. с-х. акад.; редкол.: Л. В. Пакуш (гл. ред.) [и др.]. – Горки, 2020. – № 1 (30). – С. 3–17.

49. Кушнир, Д. Андрей Бережной (Ralf Ringer): «Что такое свобода? Сказать любовь по-прежнему». [Электронный ресурс] // Д. Кушнир / Сельхоз. № 2017. URL: <http://www.1030739261423B>519<>

65. Клейнер, Г. Б. Системная экономика: шаги развития: монография / Г. Б. Клейнер. – Москва: Издательский дом «Научная библиотека», 2021. – 746 с.
66. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – Москва: Дело, 2008. – 567 с.
67. Lovallo, D. P. Strategy's strategist: An interview with Richard Rumelt / D. P. Lovallo, L. T. Mendonca // *McKinsey Quarterly*. – 2007. – № 4. – P. 56–67.
68. Kleiner, G. B. The development of the economic systems theory and its applications on corporate governance and strategic management / G. B. Kleiner. – М.: СЕМИ РАН, 2010. – 43 p. – (Preprint #WP/99/2010).
69. Аузан, А. А. Институциональная экономика / А. А. Аузан. – Москва: ИНФРА-М, 2006. – 409 с.
70. Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учеб. / Ю. Б. Рубин. – М. Моск. междунар. ин-т эконометрики, информатики, финансов и права. – 2003. – 584 с.
71. Портер, М. Е. Конкуренция / М. Е. Портер. – Изд. испр. – Москва: Вильямс, 2005. – 602 с.
72. Тамбовцев, В. Л. Конкуренция как экономическое благо / В. Л. Тамбовцев // *Современная экономическая теория*. – 2017. – Т. 15, № 1. – С. 16–26.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Т е м а 1. Теоретико-методологические основы конкурентной стратегии в АПК.....	5
Т е м а 2. Комплексный стратегический анализ	29
Т е м а 3. Позиционирование организации и устойчивые конкурентные преимущества.....	55
Т е м а 4. Технологии создания и реализации конкурентных стратегий в АПК.....	70
Т е м а 5. Базисные конкурентные стратегии в АПК	88
Т е м а 6. Конкурентные стратегии на различных стадиях жизненного цикла товара, рынка и организации	110
Т е м а 7. Ценовые, неценовые и политические конкурентные стратегии в АПК	135
Библиографический список.....	154

У ч е б н о е и з д а н и е

Артеменко Александр Михайлович

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ В АПК

Курс лекций

Редактор *Е. В. Ширалиева*

Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 20.12.2021. Формат 60×84¹/₁₆. Бумага офсетная.

Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 9,30. Уч.-изд. л. 8,12.

Тираж 40 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».

Свидетельство о ГРИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.

Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».

Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.