

УДК 339.137.22:637.1/3

## **ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ОПТИМАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ МОЛОЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОМЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Н. П. ДРАГУН**

*Учреждение образования «Гомельский государственный  
технический университет имени П. О. Сухого»,  
Республика Беларусь*

### **Введение**

Проведённые исследования конкурентной ситуации в разных отраслях Республики Беларусь [1], [2], [3] показали, что имеются существенные отличия в значимости и величине воздействия различных конкурентных преимуществ и интенсивности конкурентного противодействия на результатный уровень конкурентоспособности предприятий разной отраслевой принадлежности, что обусловлено отраслевой спецификой ведения конкурентной борьбы. Это означает, что нет универсальных рекомендаций относительно содержания эффективной конкурентной стратегии и мер государственной поддержки роста конкурентоспособности для предприятий различных отраслей. Они должны формулироваться отдельно в каждом конкретном случае на основе соответствующих эмпирических исследований.

### **Содержание оптимальной конкурентной стратегии молочных предприятий Гомельской области**

Результаты исследования факторов динамики уровня конкурентоспособности молочных предприятий Гомельской области показали, что:

– используемая ими конкурентная стратегия неэффективна, поскольку она не позволяет достичь устойчивых конкурентных преимуществ, величина которых была бы достаточной для компенсации отрицательного влияния постоянно усиливающегося конкурентного противодействия. Положительный прирост результатного уровня конкурентоспособности для исследуемых предприятий наблюдался только в условиях снижения интенсивности конкурентного противодействия. Для ряда исследуемых предприятий имеющейся величины конкурентных преимуществ недостаточно для поддержания достигнутого результатного уровня конкурентоспособности даже в условиях снижения конкурентного противодействия;

– рост уровня конкурентоспособности предприятия на современном высококонкурентном рынке молочной продукции возможен только за счёт реализации соответствующей рыночным условиям конкурентной стратегии, которая по своему содержанию должна являться многоаспектной и охватывать вопросы повышения уровня значимых на рынке конкурентных преимуществ; снижения интенсивности конкурентного противодействия; обеспечения взаимодействия с потребителями и собственниками имущества предприятия как его заинтересованными группами, а также с органами государственной власти как регулятором рынка; формирования ресурсной базы, обеспечивающей поддержку значимых конкурентных преимуществ; реорганизации функционального управления конкурентоспособностью предприятия. Схематическая модель формирования конкурентоспособности предприятия представлена на рисунке 1.

точно эти направления конкурентной стратегии можно представить в виде иерархии, приведённой на рис. 1.

Таким образом, основными аспектами оптимальной конкурентной стратегии молочных предприятий Гомельской области в существующих рыночных условиях являются:

1. В существующих отраслевых условиях конкуренции значимыми конкурентными преимуществами в краткосрочном периоде являются конкурентоспособность продукции (работ, услуг) и величина рыночной власти. Конкурентная стратегия должна быть направлена на повышение величины конкурентоспособности продукции за счёт роста отношения цена/качество и величины власти на рынке. Рост конкурентоспособности продукции на рынке должен опираться на оптимизацию отношения цена/качество, достигаемого за счёт снижения издержек производства (рост загрузки производственных мощностей и производительности труда персонала) и технического перевооружения предприятий. Рыночная власть для региональных предприятий имеет сегодня в условиях недостатка инвестиций гораздо большее значение. Рост рыночной власти в существующих условиях для региональных предприятий возможен только за счёт установления особых отношений с торговой сетью и региональными органами государственной власти, но при условии развития собственных брэндов и формирования в сознании потребителей положительной репутации.



Рис. 1. Структура и взаимосвязь основных аспектов оптимальной конкурентной стратегии предприятий молочной отрасли Гомельской области

2. Рост интенсивности конкуренции на рынке вызывает снижение результатного уровня конкурентоспособности (и таким образом прибыльности) молочных предприятий. В области снижения интенсивности конкурентного противодействия в краткосрочном периоде конкурентная стратегия должна быть направлена: на интенсификацию применения таких методов конкуренции, как снижение цены на продук-

цию (по отношению к качеству), роста качества продукции за счёт улучшения качества сырья и совершенствования технологических процессов его переработки; приобретение и использование рыночной власти по отношению к потребителям для снижения эластичности их спроса по цене и защиты рынка сбыта от одноотраслевых конкурентов путём расширения ассортимента продукции, развития собственных брендов и формирования в сознании потребителей положительной репутации. В долгосрочном периоде конкурентная стратегия должна быть направлена на снижение внутрорегиональной конкуренции (т. к. основными конкурентами являются предприятия других регионов Республики Беларусь) путём дифференциации продукции, раздела рынков сбыта, укрупнения предприятий для снижения числа одноотраслевых конкурентов и консолидации финансовых ресурсов, изменения потребительских предпочтений относительно продуктов питания для снижения конкуренции со стороны товаров-заменителей.

3. В существующих отраслевых условиях конкуренции значимыми конкурентными преимуществами в долгосрочном периоде являются способность удовлетворять интересы потребителей и государства (собственник имущества предприятий и представитель общества). Удовлетворение интересов потребителей должно происходить на основе постоянно растущего качества продукции и недопустимости его колебаний, а также проведении мероприятий стимулирующего потребления характера. Рост степени удовлетворения интересов государства должен основываться на полном выполнении возложенных на предприятие социальных функций: сохранение и создание рабочих мест, уплата налогов, финансирование социальной сферы. Партнёрские отношения с органами государственной власти важны с точки зрения поддержания власти на рынке.

#### **Государственная поддержка роста конкурентоспособности предприятий молочной отрасли Гомельской области**

В то же время ряд аспектов оптимальной конкурентной стратегии молочных предприятий Гомельской области может быть реализован только при государственной поддержке. Она необходима по следующим причинам: а) предприятия отрасли испытывают проблемы с конкурентоспособностью на рынке, которые являются следствием регулирования цен; б) выживание и рост конкурентоспособности региональных предприятий отрасли возможен лишь при наличии у них рыночной власти, достичь которой в условиях нехватки инвестиций без государственной поддержки невозможно; в) предприятия отрасли выполняют значимые для общества социальные функции; г) предприятия отрасли являются условием развития молочного животноводства в регионе и сохранения занятости в данной отрасли сельского хозяйства; д) необходимая для победы в конкуренции взаимная координация деятельности предприятий отрасли возможна только вышестоящим органом.

Основными направлениями государственной поддержки роста конкурентоспособности исследуемых предприятий на рынке являются:

1. Рост конкурентоспособности исследуемых предприятий возможен только на основе научного управления ею с использованием предлагаемой технологии. Её внедрение в управленческую практику должно быть реализовано с помощью собственника имущества, заинтересованного в росте прибыльности. Применение предлагаемой технологии управления конкурентоспособностью [3] может иметь место только при наличии информации о результативности деятельности предприятий-конкурентов на рынке, а также динамике интенсивности использования ими методов конкурентной борьбы. Для этого в рамках каждого из предприятий (или их совокупности в случае создания холдинговой компании) должна функционировать система

мониторинга конкурентной ситуации на рынке, реализуемая в рамках одного из функциональных подразделений экономического профиля. Наиболее предпочтительным является взаимное предоставление исследуемыми предприятиями в рамках отрасли необходимой для управления конкурентоспособностью информации друг другу. Предпосылкой объединения предприятиями усилий по повышению конкурентоспособности на рынке является усиление конкурентного противодействия со стороны российских предприятий и предприятий других регионов, а также усиление конкуренции со стороны поставщиков ресурсов и потребителей продукции. Обмен необходимой информацией может осуществляться либо в рамках передачи передового опыта деятельности (например, как это делается в бенчмаркинге), либо под эгидой собственника имущества указанных предприятий – государства, заинтересованного в повышении конкурентоспособности принадлежащих ему предприятий.

2. Государственная поддержка должна быть направлена: а) на предоставление (содействие в предоставлении) инвестиционных ресурсов, необходимых для совершенствования технологических процессов с целью роста качества продукции; б) обеспечение тесной интеграции с поставщиками сырья (создание вертикально интегрированных структур с поставщиками) для роста качества и расширения объёмов производства молока; в) содействие горизонтальной интеграции предприятий отрасли с целью аккумуляции финансовых ресурсов, дифференциации продукции, снижения интенсивности конкуренции; содействия в продвижении продукции на региональный рынок и ограничении сбыта продукции предприятиями других регионов с целью снижения интенсивности конкуренции.

Расчёт эффективности предлагаемых мероприятий показывает, что реализация их совокупности позволяет повысить результатный уровень конкурентоспособности исследуемых предприятий на 25,66 процентных пунктов. В случае наиболее вероятного эффекта от реализации совокупности предлагаемых мероприятий величина конкурентоспособности продукции (работ, услуг) возрастёт на 9,24 процентных пунктов, величина рыночной власти – на 1,76 процентных пунктов, интенсивность конкурентного противодействия снизится на 1,86 процентных пунктов.

### Литература

1. Драгун, Н. П. Конкурентные преимущества молочных предприятий Гомельской области / Н. П. Драгун // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 17–18 ноября 2005 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. обл. исполн. ком., ГГТУ им. П. О. Сухого, Белорус. инженер. акад. ; под общ. ред. С. Б. Сарело. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2005. – С. 68–69.
2. Драгун, Н. П. Конкурентные преимущества промышленного предприятия / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Збірник наукових праць. – 2005. – № 4 (32). – С. 33–38.
3. Драгун, Н. П. Технология управления конкурентоспособностью промышленного предприятия / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко // Вестн. Саратов. гос. техн. ун-та. – 2005. – № 4 (9). – С. 158–163.

Получено 10.03.2006 г.