

**Абдикаримова А. Т., к.э.н., доцент**

**Камиев М. Ж., магистрант ОП «Экономика»**

*Карагандинский университет Казпотребсоюза, Казахстан*

## **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ**

Современная жизнь требует от субъектов экономических взаимоотношений проведения глубокого анализа протекающих на рынке процессов, чтобы обеспечить эффективное использование наличных ресурсов и качественное удовлетворение потребительских требований. Конкурентный рынок стимулирует производителей выпускать товары с минимальными издержками (оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы), формирует условия для выпуска только тех товаров, которые необходимы обществу, пользуются спросом. Иными словами, конкурентный рынок можно рассматривать как наиболее эффективную модель организации хозяйственной жизни предприятий.

Для современной конкуренции характерны техническое превосходство, качество и надёжность, инновационность продукции. Конкуренция должна заинтересовать предпринимателей, нацеливать производство на удовлетворение рыночного спроса, а через него – на меняющиеся потребности, повышение качества продукции. В данном аспекте, маркетинговые исследования, представляющие собой систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к рынку товаров, незаменимы при принятии управленческих решений. В ходе маркетинговых исследований определяется весь комплекс побудительных факторов, которыми потребители региональных

рынков руководствуются при выборе товаров; дается оценка данных, необходимых для обеспечения конкурентного преимущества на рынке; определяются пути сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами.

Ни одна фирма не может достичь конкурентных преимуществ по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходимы выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны своей деятельности. В отличие от тактических действий на рынке, стратегия должна быть направлена на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе [1].

Стратегия конкуренции компании включает в себя подходы компании к бизнесу, и инициативы, которые она использует для привлечения потребителей, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке. Конкурентная стратегия (таблица 1) предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от ситуации на рынке [1].

Таблица 1 – Базовые стратегии конкуренции

Стратегии конкуренции	Ключевые конкурентные преимущества
снижение себестоимости	низкая себестоимость и цена продукции
дифференциация продукции	уникальность продукции, ее высокое качество и (или) особенный дизайн
сегментирование рынка	комплексное обслуживание сегмента рынка
внедрение новшеств	работа в новой рыночной нише, где отсутствуют конкуренты
немедленное реагирование на потребности рынка	опережение конкурентов за счет более мобильной системы управления

Базовая стратегия конкуренции представляет основу конкурентного поведения компании на рынке. Она описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Обобщение теории и практики конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий конкуренции, обладающих определёнными преимуществами, но не

лишённых и недостатков. Именно поэтому главной процедурой выбора должна быть взвешенная оценка сильных и слабых сторон каждой стратегии и реальных возможностей по их использованию в условиях сложившейся конъюнктуры рынка [1].

Цель конкурентной стратегии – найти и занять позицию в отрасли, где компания будет лучшего всего защищена от влияния сил конкуренции, или сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Давление совокупной силы может быть ощутимым для всех соперничающих сторон, но для того, чтобы справиться с ним, стратегия должна быть основана на тщательном анализе происхождения каждой составляющей. Таким образом, исходя из всего вышеперечисленного, нами был составлен алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия.

Этапы разработки конкурентной стратегии включают в себя:

1 этап – анализ конъюнктуры рынка, который позволяет характеризовать состояние рынка, рыночных отношений в динамике, в том числе выявить объёмы производства на рынке, объёмы продаж, уровень цен на товар, количество продавцов, количество покупателей, определить ёмкость рынка, составить прогноз конъюнктуры рынка.

2 этап – анализ конкурентной среды предприятия, который позволит определить, к какому типу рыночных структур принадлежит изучаемый объект, оценить степень развитости или неразвитости конкуренции на нём [6].

3 этап – оценка сильных и слабых сторон предприятия, которая включает в себя: анализ внутреннего потенциала предприятия, анализ внешней среды предприятия, анализ внутренней среды предприятия, что в совокупности позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия.

4 этап – анализ конкурентных преимуществ предприятия, который подразумевает поиск конкурентных преимуществ фирмы, которые могут быть положены в основу конкурентной стратегии.

5 этап – выбор конкурентной стратегии. Проведя анализ, собранный на предыдущих этапах, менеджеры предприятия осуществляют выбор базовой конкурентной стратегии.

6 этап – разработка конкурентных альтернатив и расчёт их эффективности.

Рынку молока и молочных продуктов присущ ряд общих для других продуктовых рынков признаков, а также ряд специфических особенностей: возможность производства молока практически во всех регионах страны, что обуславливает сравнительно высокую конкурентоспособность среди его производителей; скоропортящийся характер молока, ограничивающий каналы его сбыта; медленное приспособление к увеличению объемов производства продукции и низкая инвестиционная привлекательность в связи с высокими капитальными затратами и длительным сроком увеличения (по биологическим причинам) численности стада дойных коров и повышения их продуктивности; малая эластичность спроса по ценам и доходам на питьевое молоко и цельномолочную продукцию и высокая на сыры, сливочное масло и др.; высокая социальная значимость продукции, что обязывает государство обеспечить для всего населения как физическую, так и экономическую ее доступность [2].

Производственные мощности предприятий молочной промышленности Казахстана достаточны для удовлетворения потребностей не только внутреннего рынка, но и рынка ближнего зарубежья. Однако потенциал отрасли реализуется недостаточно эффективно: на сегодняшний день используется около 25% производственных мощностей. Одной из причин такого положения молочной промышленности Казахстана является высокая конкуренция со стороны импорта, прежде всего российских производителей. Доля импорта в обеспечении населения молочными продуктами остается высокой. В структуре импорта высока доля масла, сыра, сливок сгущенных, сухого, цельного и обезжиренного молока, творога.

Безусловно, в присутствии зарубежных игроков на рынке молочной продукции есть не только негативные моменты. Конкуренция за внимание потребителей заставляет отечественных производителей переходить на

современные упаковочные материалы, совершенствовать технологии, внедрять новые производственные линии, современное оборудование, разрабатывать рецептуры новых продуктов и формировать спрос на них. Словом, импортная продукция стимулирует развитие и совершенствование казахстанской молочной промышленности.

Качество и количество молока во многом зависит от продуктивности молочного скота. От среднестатистической казахстанской коровы ежегодно удается получить 2233 литра молока, тогда как в России соответствующий показатель составляет 3500, в Беларуси 3000 литров, а Германии 6923, Канаде 7962, в США 9219 литров [3].

Молочная отрасль в Казахстане развивается динамично. Товарная номенклатура достаточно широка и приближается к европейским стандартам, уже есть опыт создания брендов, внедрения высокотехнологичного производства и т.п. Лидеры рынка начали влиять как на спрос, стимулируя повышение требований потребителей к качеству продукции, так и на поставщиков и розничную сеть, требуя более качественного сырья, лучших условий транспортировки и хранения товара. В целом, модель развития молочной промышленности можно охарактеризовать как догоняющую: Казахстан ускоренными темпами повторяет развитие европейского рынка [5].

В Европе и США процент потребления молока в общем объеме потребления молокопродуктов снижается, в то время как удельный вес готовых молочных продуктов растет. То же самое происходит в Казахстане. И если сначала это было заметно в крупных городах, то сейчас данный процесс все больше проникает в провинцию.

Молочная промышленность является одной из ведущих отраслей пищевой промышленности Республики Казахстан. Основными производителями молока в Казахстане являются 4 области, суммарный объем производства в которых составляет около 340 тыс. тонн. Таким образом, 75% производства молока обработанного и сливок обеспечивают производители молока в Северо-Казахстанской, Алматинской, Костанайской и Акмолинской областях. Доля

Карагандинской области составляет 17%. С ростом платежеспособности населения увеличивается спрос на продукцию более глубокой переработки (сгущенное молоко, сухое молоко, сыры и т.д.). Фактическое потребление молочных продуктов из отечественного сырья в ассортименте в 2 и более раза меньше, чем по стандарту. Следовательно, основная часть отечественного молока употребляется в непереработанном виде. Однако в краткосрочной перспективе производители на рынке молока не предвидят увеличения объема рынка и скорее прогнозируют возможный незначительный спад из-за кризиса возможных сокращений доходов частных граждан. Производители молочной продукции остаются приверженными стратегии регионального развития, постоянно увеличивая предложение молока и молочной продукции в регионах по мере роста спроса и потребления.

Снижение себестоимости и повышение качества молока и молочной продукции остается конкурентным преимуществом для молочных предприятий Карагандинской области. Стратегические мероприятия молочных предприятий Карагандинской области помогут преодолеть трудности текущего экономически сложного периода. Производители молочной продукции стараются увеличить производство и реализацию продуктов, которые имеют более презентабельный товарный вид (Аян, Нәтиже, Ren Milk и др.). Анализ тенденций и перспектив развития Карагандинского рынка натурального молока позволяет сделать вывод о том, что в отличие от ряда других молочных продуктов эта рыночная ниша является одной из наиболее рентабельных, перспективных и динамичных. В случае выхода казахстанской экономики из кризиса и соответствующего роста доходов городского населения производители натурального молока при отсутствии сколь-нибудь значительного импорта этого продукта окажутся в весьма выгодном положении.

Детальный анализ информации по всем вышеуказанным факторам позволил выделить следующие наиболее перспективные регионы для сбыта вне Карагандинской области: г. Астана, г. Шымкент, г. Алматы, Алматинская область.

Самой крупной на Карагандинском рынке молока является ТОО «Нәтиже сүт фабрикасы», по некоторым оценкам занимаемая компанией доля составляет 35%. Компания является одним из наиболее крупных производителей молока и молочных продуктов. Более 99% выручки ТОО «Нәтиже сүт фабрикасы» составляют доходы от продажи молока и молочных продуктов, 1% выручки образовано сегментом рынка напитков, в который входят продажи соков и минеральной воды [4]. С момента основания в 2009 году ТОО «Нәтиже сүт фабрикасы» занимает ведущее положение на казахстанском рынке продуктов питания и молока. У компании есть ряд преимуществ по сравнению с другими казахстанскими производителями. К этим преимуществам относятся: имеющиеся большие незагруженные производственные мощности, это дает потенциал для роста без дополнительных капиталовложений, более высокое качество выпускаемых продуктов, высокая степень инноваций, имеются возможности по разработке новых продуктов и профессиональный маркетинг. Важными конкурентными преимуществами ТОО «Нәтиже сүт фабрикасы», которые позволят удерживать ведущие позиции на казахстанском рынке молока и молочных продуктов являются: сильные и диверсифицированные товарные бренды, стабильный доступ к источникам сырья, акцент на разработку новых продуктов, современная производственная база и технологии.

ТОО «Нәтиже сүт фабрикасы» пользуется своими преимуществами путем воплощения стратегии продвижения своих товарных брендов с акцентом на лучшее качество продукции, на разработку новых продуктов, которые по своему вкусу и консистенции не будут уступать продукции западного производства. Миссией предприятия является обеспечение потребности покупателей полезной, здоровой, качественной, экологически чистой молочной продукцией. Ценностями компании являются: надежность, прогрессивность, новаторство, открытость, профессионализм. Стратегией предприятия является повышение уровня качества и доступности продукции для всего населения и всех регионов Казахстана. В качестве принципов выделяют: качество, культуру, чистоту и доступность.

Однако, некоторые казахстанские производители имеют определенные преимущества, по сравнению ТОО «Нәтиже сүт фабрикасы», связанные с более низкой себестоимостью их продукции, в частности, за счет более низких рекламных и транспортных затрат. Отраслевые тенденции, получившие развитие за последнее время, также свидетельствуют о том, что консолидация отрасли может привести к появлению крупных отечественных производителей [5]. Таким образом, очень важно для молочных предприятий Карагандинской области выработать оптимальную стратегию освоения рынков молочных продуктов, базируясь на практике успешной работы по освоению новых рынков фирм зарубежных стран, а также положительном опыте отечественных производителей пищевых и других товаров.

### Литература

1. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с. ISBN 5-9614-0143-0
2. Программа по развитию агропромышленного комплекса в Республике Казахстан на 2013-2020 годы «Агробизнес-2020» [Электрон. ресурс]. — Астана. — URL: <http://business.gov.kz/ru/businesssupport-programs/detail.php?ID=50944> (дата обращения: 25.02.2016)
3. Официальный сайт Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК [Электрон. ресурс]. — URL: [http://stat.gov.kz/faces/homePage?\\_afrcLoop=33794961517868990](http://stat.gov.kz/faces/homePage?_afrcLoop=33794961517868990) (дата обращения: 25.02.2016)
4. Материалы Молочного союза Казахстана [Электрон. ресурс]. — URL: <https://kapital.kz/info/molochnyj-soyuz-kazahstana> (дата обращения: 02.2016)
5. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства [Электрон. ресурс]. — URL: <http://mgov.kz/ministerstvo/statistika/> (дата обращения: 02.2016)