

УДЕРЖАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ МОЛОЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЛОКАЛЬНОМ УРОВНЕ

А. В. Андреев

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, кредита и налогообложения, Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Саратов
E-mail: awvv@mail.ru



Введение. Локальный (муниципальный и межрайонный) уровень представлен наибольшим числом молочных предприятий, перед которыми встает проблема удержания конкурентных преимуществ. **Эмпирический анализ.** В статье обосновывается, что молочное предприятие данного типа может предложить комбинацию конкурентных преимуществ, соответствующую как условиям территории дислокации, так и наличию специфических ресурсов. Для анализа влияния условий месторасположения молочного предприятия вводится концепт «эффект двойного доступа», с помощью которого выявляется различие в действии конкурентных сил – хозяйств-поставщиков и потребителей. Разнонаправленный вектор этих сил позволяет выяснить влияние факторов неоднородности и вялости локального рынка на выбор комбинации конкурентных преимуществ. Эмпирический анализ деятельности молочных предприятий на этом уровне показал, что лучшей адаптации добивается предприятие, функционирующее в условиях дефицита молока-сырья и более емкого рынка продаж, чем наоборот. Такое предприятие создает оптимальный механизм управления транзакциями с хозяйствами-поставщиками и акцентирует деятельность на комбинации конкурентных преимуществ – насыщенности ассортимента и низких затрат.

Результаты. Молочное предприятие с насыщенной номенклатурой, как правило, развивает широкие функциональные способности, ищет пути изоляции источников преимуществ, применяет стратегию «узкой дифференциации», достигая на фоне соперников высоких экономических результатов.

Ключевые слова: эффект двойного доступа, комбинация конкурентных преимуществ, специфические ресурсы, конкурентная стратегия.

Введение

На локальном (муниципальном и межрайонном) уровне конкурирует наибольшее число и разнообразный состав участников российского молочного рынка. По разным оценкам, к этому типу производителей относится около 1000 пред-

приятий с объемом переработки молока менее 20 тыс. тонн в год. Поскольку эти молочные предприятия обслуживают небольшие по емкости рынки, перед ними встает вопрос: в производстве каких видов молочной продукции они смогут удерживать конкурентные преимущества? В такой постановке проблема охватывает долгосрочный период развития молочных предприятий и имеет отношение к выработке стратегии развития и конкурентной стратегии.

Несмотря на то что стратегия развития разрабатывается с учетом широкого круга внешних и внутренних факторов, сила влияния факторов конкурентного окружения побудила Д. Хана высказать тезис о том, что стратегические цели следует рассматривать как цели достижения конкурентных преимуществ [1]. Иными словами, стратегические цели необходимо ставить в контекст конкурентной стратегии, отвечающей во многом за адаптационные возможности предприятия.

На наш взгляд, достижение каждой стратегической цели связано с реализацией определенной комбинации фундаментальных конкурентных преимуществ [2]. Так, материальные цели (по продуктово-ассортиментной программе) достигаются за счет реализации конкурентного преимущества в «количестве продукции» и «качестве продукции». Стоимостные цели (по ожидаемым финансовым результатам) достигаются благодаря реализации конкурентных преимуществ в «полных затратах» и «отпускных ценах» производимой продукции (табл. 1).



Таблица 1

Соотношение стратегии развития и конкурентной стратегии молочных предприятий

Атрибуты	Стратегия развития	Конкурентная стратегия
Продуктивно-ассортиментная программа	Формирование структуры выпуска традиционных, улучшенных и новых видов молочной продукции	Постановка экстремальных параметров выпуска по широте, глубине и насыщенности
Качество продукции	Выбор технологических процессов переработки акцентированных на натуральность и/или использование немолочных компонентов	Применение модели узкой или широкой дифференциации в зависимости от емкости обслуживаемого сегмента рынка
Полные затраты	Выбор ключевых структурных факторов образования затрат	Оптимизация затрат на всех стадиях межотраслевой цепочки создания ценности
Цена продукции	Идентификация и диагностика внешних и внутренних факторов ценообразования	Назначение отпускных цен с учетом целей ценовых стратегий

Следовательно, адекватный определенному уровню конкурентного взаимодействия (локальному) выбор и реализация конкретного набора ценовых и неценовых конкурентных преимуществ – это мера достижения стратегических целей предприятия. Цель данной статьи – выявить и оценить влияние стратегии развития и конкурентной стратегии на удержание конкурентных преимуществ молочных предприятий на локальном уровне. В качестве объекта сравнительного конкурентного анализа взяты молочные предприятия с разной степенью зависимости от действия конкурентных сил – молочных хозяйств-поставщиков и целевых групп потребителей, замыкающих нижнее и верхнее звено цепочки ценности: ОАО «Гормолзавод

Вольский» и ОАО «Маслодел», расположенные соответственно на территории Вольского и Марковского районов Саратовской области.

Иными словами, мы применим подход М. Портера, согласно которому различие в конкурентных силах формирует контекст для выработки стратегии [3]. Чтобы показать асимметрию, проявляющуюся в доступе к сырьевой базе молочных хозяйств-поставщиков или привлекательным целевым группам потребителей, автором вводится концепт «эффект двойного доступа» [4]. С его помощью объясняются выбор комбинации конкурентных преимуществ и характер конкурентной стратегии производителей, конкурирующих на локальном уровне (рисунок).



Влияние асимметрии в «эффекте двойного доступа» на направленность конкурентной стратегии молочного предприятия



Кроме того, для выявления факторов, определяющих условия доступа к обозначенным субъектам конкурентного окружения, воспользуемся положениями ресурсного и трансакционного подходов. В таком ракурсе задача исследования может быть поставлена в виде следующих вопросов:

1. Каким образом асимметрия в «эффекте двойного доступа» повлияет на реконфигурацию межотраслевой цепочки ценности этих предприятий?

2. Какие ресурсы и способности потребуются им, чтобы развитие внутреннего потенциала позволяло удерживать конкурентные преимущества?

Эмпирический анализ

Наиболее проблемным вопросом для адекватной группировки различных типов молочных предприятий, относящихся к локальному, региональному и национальному уровням конкурентного взаимодействия, является четкое определение количественных и качественных критериев. Чтобы в контексте «эффекта двойного доступа» отнести молочного производителя к локальному уровню, необходимо определить базовую пространственную единицу, на которой развивается соперничество за доступ к сырьевой базе молочных хозяйств и сложившемуся кругу потребителей. Для локального уровня этой базовой пространственной единицей конкуренции является муниципальный район. Такой подход вполне согласуется с действующей антимонопольной практикой определения географических границ товарного рынка, установленных в ст. 4 Федерального закона от 26 июня 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [5]. В соответствии с этой статьей выявляются условия, ограничивающие экономические, технические и иные возможности закупки сырого молока в границах определенной территории, которой может быть муниципальный район. Мы считаем, этот подход не менее актуален и в плане выявления условий доступа к потребителям молочной продукции. Тем более что с учетом особенностей конкретной территории дислокации молочного предприятия формируется его конкурентная стратегия.

Разумеется, острая конкуренция делает пространственные границы локального уровня эластичными, что влияет на значение количественных критериев, но с точки зрения методологии необходимо определить точку отсчета. Затем можно идентифицировать типичные признаки среднего молочного производителя, конкурирующего на локальном уровне. Такой прием известен в экономической теории, в частности, когда А. Маршалл вводит понятие репрезентативной фирмы как особой разновидности средней фир-

мы, определяя для нее нормальные издержки производства на совокупный объем и рассматривая действие эффектов внутренней и внешней экономии от масштаба производства [6]. Кроме того, территориальный фактор выступает ключевым источником асимметрии в «эффекте двойного доступа», побуждая молочные предприятия к выбору различных способов расширения границ (партнерство, кооперация, функциональная и вертикальная интеграция) деятельности по всей длине «цепочки ценности».

Фиксация базовой пространственной единицы действия конкурентных сил позволяет найти среднюю численность населения муниципального района в России и Саратовской области, которая в 2012 г. составила соответственно 31,1 и 43,4 тыс. человек. Также отметим существенное различие в потреблении молочной продукции на душу населения в России и Саратовской области, составляющее соответственно 249 и 309 кг (при рациональной норме 320–340 кг). Следовательно, потенциально локальный рынок Саратовской области является более емким, чем в среднем по России, и может стимулировать производителя к выпуску более насыщенной номенклатуры молочной продукции. Как правило, молочные предприятия этого типа фокусируются на выпуске узкой номенклатуры, насчитывающей от 5 до 20 наименований (m) преимущественно традиционной молочной продукции ($5 \leq m \leq 20$). Уже эти параметры свидетельствуют об узкой конкурентной позиции данных молочных предприятий, тем более когда речь идет о специализации на производстве цельномолочной продукции.

Учитывая возрастную и доходную структуру населения муниципального района, определяющую потребительский выбор, мы получили типичную для условий Саратовской области номенклатуру выпуска предприятия, включающую двенадцать наименований цельномолочной продукции. Если исходить из того, что 35% населения муниципального района (15,2 тыс. чел.) отдают предпочтение молочной продукции размещенного там предприятия, а также что предельные объемы выпуска каждого наименования соответствуют рациональным нормам потребления в расчете на 15,2 тыс. потребителей, то можно получить общий объем выпуска – 8,6 тыс. т. Для его обеспечения по оптимальным нормам расхода необходимо заготовить 9,7 тыс. т сырого молока. В этой зависимости объем потребления молочного сырья выступает в качестве фактора, определяющего возможности увеличения выпуска по двенадцати наименованиям молочной продукции, которую мы описали с помощью парной линейной корреляционно-регрессионной модели [4].



Таким образом, объем переработки молочного сырья на цельномолочную продукцию на уровне около 10 тыс. т позволяет сфокусированному предприятию удерживать относительно устойчивую конкурентную позицию на муниципальном рынке. Моделирование параметров выпуска и объема потребления молочного сырья, а также применяемая ценовая стратегия, акцентированная на покрытие затрат и формирование заданной прибыли от продаж, позволяют рассчитать экономические результаты типичного (среднего) молочного предприятия. В частности, при средних отпускных ценах (без НДС) 2012 г. молочное предприятие могло бы получить выручку от продажи продукции около 260 млн руб. (30 тыс. руб. на тонну) [4].

Продвижение продукции молочного предприятия на межрайонный уровень может осуществляться за счет двух подходов к реализации конкурентного преимущества в «количестве продукции» [2]. В рамках первого подхода предприятие существенно не меняет структуры ассортимента, увеличивая лишь объемы выпуска молочной продукции. В рамках второго подхода предприятие насыщает ассортимент улучшенной и новой молочной продукцией, предпринимая попытки выйти в премиальный сегмент рынка. Для оценки перспективы реализации первого подхода можно использовать полученные нами для муниципального района параметры уравнения парной линейной регрессии, используя их для расчета экономических результатов [4].

Таким образом, анализ, проведенный в территориальном разрезе, позволяет получить

наиболее важные характеристики (количество потребителей, объемы потребления молочной продукции и закупки сырого молока, товарная и ценовая стратегия) типичного для условий конкретного региона молочного предприятия, конкурирующего на локальном уровне, и его экономические результаты. Затем показатели конкретных молочных предприятий можно сопоставлять с показателями типичного (среднего) производителя, выявляя области образования конкурентных преимуществ.

Теперь охарактеризуем асимметрию в «эффекте двойного доступа», связанную с проблемой доступа к сырьевому ресурсу молочных хозяйств-поставщиков. На наш взгляд, ее можно рассматривать как общую, охватывающую молочную промышленность, так и частную, специфичную для конкретного предприятия. Как общая эта проблема характеризуется, с одной стороны, глубокой деформацией структуры производства сырого молока. Так, в валовом производстве сырого молока всех категорий хозяйств на долю сельхозорганизаций приходилось в 2013 г. в России 45,8%, в Саратовской области – 14,1%. С другой стороны, молочные производители разных типов в организации закупок отдают предпочтение именно сельхозорганизациям, на долю которых приходится в России 80%, в Саратовской области – 87% всех закупок. При этих условиях образуется хронический дефицит на рынке закупок сырого молока. К тому же предложение его (сырого молока) недостаточно активно реагирует на ценовые сигналы (неэластичное предложение $E_s < 1$) (табл. 2).

Таблица 2

Анализ факторов ценовой эластичности предложения сырого молока в сельхозорганизациях в России и Саратовской области в 2006–2013 гг.

Показатели	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Средняя цена реализации сырого молока за тонну, руб.									
Россия	6680	7214	8409	11 016	10 410	12 370	14 135	13 604	15 875
Саратовская область	5615	6109	7191	9856	9141	11 542	14 313	13 524	15 046
1.1. Цепные темпы роста, %									
Россия	100,0	108,0	116,6	131,0	94,5	118,8	114,3	96,2	116,7
Саратовская область	100,0	108,8	117,7	137,0	92,7	126,3	124,0	94,5	111,2
2. Объем реализации сырого молока, тыс. тонн									
Россия	12 500	12 800	12 900	13 100	13 300	13 200	13 300	13 600	13 000
Саратовская область	101,5	93,9	96,0	96,3	76,2	70,8	73,4	78,8	75,5
2.1. Цепные темпы роста, %									
Россия	100,0	102,4	100,8	101,5	101,5	99,2	100,7	102,2	95,6
Саратовская область	100,0	92,5	102,2	100,3	79,1	92,9	103,7	107,3	95,9



Для производителей, конкурирующих на локальном уровне, эта проблема усугубляется узкими географическими границами рынка закупок сырого молока, поскольку его заготовка осуществляется преимущественно в радиусе доставки около 100 км от близлежащих хозяйств. Проблема наличия дефицита молока-сырья у небольших предприятий (локального уровня) признается специалистами Минсельхоза России [7].

Для выявления статистической тенденции в динамике факторов ценовой эластичности предложения сырого молока за 8 лет рассчитаем средние коэффициенты роста по формуле средней геометрической. Значение среднего коэффициента роста по ценам и объему реализации сырого молока составило по России 1,114 и 1,005 по Саратовской области – 1,131 и 0,964. Тогда формулу ценовой эластичности предложения сырого молока $E_s = ((Q_n - Q_{n-1}) / Q_{n-1}) : ((P_n - P_{n-1}) / P_{n-1})$, когда в качестве базовых величин берутся показатели предыдущего года, можно преобразовать на основе коэффициентов роста цен и объема реализации:

$$E_s = \frac{k_q - 1}{k_p - 1},$$

где k_q и k_p – цепные коэффициенты роста объема и цен реализации сырого молока.

Для чувствительного к изменению цены предложения сырого молока необходимо, чтобы между коэффициентами роста соблюдалось соотношение $k_q / k_p > 1$. Однако расчеты свидетельствуют о том, что среднегодовое значение коэффициента ценовой эластичности предложения сырого молока за 8 лет составило в России 0,043, а в Саратовской области – 0,276. Если для условий России предложение неэластично $E_s < 1$, но все же наблюдается положительная связь между изменением цен и объема реализации, то в Саратовской области эта зависимость отрицательная (обратная), что затрудняет применение этой модели в прогнозировании. Хотя расчет этого показателя полезно вести в микрорайонах, приоритетных для развития молочного животноводства.

На уровне конкретного предприятия проблему доступности сырого молока можно рассматривать в организационно-технологическом аспекте, определяющем объем, вовлекаемый в переработку, и экономическом аспекте, характеризующем трансакционные и операционные затраты на его получение. В любом случае ценовая эластичность предложения на локальном рынке формирует границы доступности сырого молока, демонстрируя их неоднородность. В частности, узкие границы доступности молока-сырья для

ОАО «Гормолзавод Вольский» выражаются низким поголовьем дойного стада на территории Вольского района и отсутствием предложения о его продаже по средней цене. Для ОАО «Маслодел», наоборот, границы доступности молока-сырья намного шире в связи с наличием на территории Марковского района мегаферм. Преимущество месторасположения дает возможность этому предприятию заготавливать до 38% молока-сырья по высшему сорту, а также перерабатывать его на давальческих условиях.

Для расширения территории закупок ОАО «Гормолзавод Вольский» разделило процесс переработки пространственно на две стадии: первичной и глубокой переработки. Первичная переработка молока (приемка, взвешивание, охлаждение, резервирование и отгрузка на головной завод) осуществляется на низовом заводе, отдаленном от головного на расстояние 52 км. Очевидно, данная структура производства предприятия с позиции технологии переработки позволяет обеспечить непрерывность поставок молока-сырья требуемого объема. Это яркий пример расширения границ предприятия (ресурсного потенциала) за счет организационно-технологического фактора.

Отметим, что с точки зрения трансакционного подхода локальный рынок закупки сырого молока можно назвать «вялым» [8], так как на нем представлено небольшое число поставщиков, в хозяйстве которых поголовье коров и их продуктивность превышают средние значения по региону (204 головы на сельхозорганизацию при надое на одну корову 4,4 т). В этих условиях важную роль играют такие факторы, как соответствие участников сделки друг другу, наличие трансакционно-специфических активов и контрактные гарантии. Здесь важно показать, при каких условиях локальные производители перейдут к партнерским отношениям с поставщиками, обеспечивающими наибольший товарный выход сырого молока в пределах зон их закупок, а также, в русле ресурсного подхода, возможность имитации ими способа организации закупок, применяемых ведущими предприятиями.

Мы уже показали, что ведущие предприятия со своими хозяйствами-поставщиками организуют трансакции в рамках такой гибридной формы, как «базовое партнерство» [9]. Это форма двусторонней зависимости, когда трансакционно-специфические инвестиции позволяют, в частности, молочному комбинату «Энгельсский» нарастить заготовки молока-сырья до уровня свыше 40 тыс. т в год, причем не ниже первого сорта. Для этого ведущее предприятие осуществляет специфические инвестиции в хозяйства поставщиков по обучению специалистов, соблю-



дению санитарных норм и правил получения качественного молока, обеспечению лабораторными и дезинфицирующими средствами, вспомогательными материалами, инвентарем в счет поставки молока [9].

В результате в контрактных отношениях происходит «фундаментальная трансформация» [8], т. е. хозяйства-поставщики при заключении новых контрактов сокращают в заготовках долю покупателей-переработчиков, не предоставивших контрактных гарантий и не осуществивших транзакционно-специфических инвестиций. Разумеется, «базовое партнерство» для ведущего предприятия при абсолютном росте операционных затрат обеспечивает существенную экономию транзакционных издержек и расширение масштаба закупок. На наш взгляд, локальные производители, с финансовой точки зрения, не могут позволить себе такого рода инвестиций, что делает слабой их конкурентную позицию на рынке закупок молока-сырья.

Для поддержания непрерывности контрактных отношений с наиболее значимыми в заготовках поставщиками ОАО «Гормолзавод Вольский» заключает «договор контрактации», условия которого раскрываются в ст. 535–538 Гражданского кодекса РФ [10]. Этот тип контракта предоставляет хозяйству-поставщику дополнительные гарантии благодаря диспозитивной норме, возлагающей на покупателя-переработчика обязанность принять молоко по месту нахождения поставщика и обеспечить его вывоз.

На наш взгляд, управление транзакциями в рамках этого контракта предполагает не только специфические инвестиции в приобретение спецтехники (молоковозов), но и расширение границ предприятия за счет интеграции стадии транспортировки. Иными словами, транспортировка, которая рассматривается как отдельный вид деятельности в «цепочке ценности», управляется как функциональная область в границах предприятия. К тому же расширяются границы транспортного подразделения, становящегося значимым местом возникновения инвестиционных и текущих затрат, сопоставимым с цехами основного производства. В этой области масштабные задачи по организации закупок невозможно решить без увеличения парка автотранспортных средств и численности работников. В то же время контрактная практика ОАО «Гормолзавод Вольский» свидетельствует о постоянной пролонгации «договора контрактации», что дает значительную экономию транзакционных издержек типа *ex ante* [8].

Реконфигурация «цепочки ценности» на стадии непосредственной переработки молока-сырья будет зависеть не только от его дефицита,

но и от доступа к потребителям (каналам продаж). В этом смысле асимметрия в «эффекте двойного доступа» чем-то напоминает действие двух «равнодействующих» сил, направленных в своем движении в противоположные стороны. В частности, ОАО «Гормолзавод Вольский» адаптируется к этим силам, используя преимущество месторасположения, связанное с большей численностью населения на территории Вольского района (91,8 тыс. чел.), чем в среднем по муниципальным районам, а также то, что это единственное предприятие в районе, имеющее производственные мощности по переработке молока.

С учетом этих факторов предприятие с 2008 по 2011 г. стремилось к максимальному расширению товарной номенклатуры (второй подход к реализации конкурентного преимущества в «количестве продукции»), включая в нее ассортиментные группы, охватывающие не только цельномолочную продукцию, но и маслоделие и сыроделие. Кроме традиционных видов цельного молока и кисломолочной продукции, освоено выпуск йогуртов с разными вкусовыми добавками, мороженого, сывороточных напитков, сыра «Адыгейский». К началу 2012 г. ассортиментная линейка предприятия насчитывала 22 наименования молочной продукции, превысив границу насыщенности локального уровня. Несмотря на высокую скорость насыщения товарной номенклатуры, основная компетенция предприятия связана с фокусированием на выпуске традиционных видов молочной продукции в упаковке «пленка». Среднегодовой темп роста выпуска цельномолочной продукции за последние 6 лет составил у ОАО «Гормолзавод Вольский» 129%, по Саратовской области – 118% при среднегодовом удельном весе в региональном выпуске на уровне 2,7%, т. е. менее 5% (табл. 3). Этот показатель также следует применять при отнесении предприятия к конкурирующему на локальном уровне.

В отношении доступа к потребителям ОАО «Маслодел» не может использовать преимущество месторасположения, поскольку по численности населения Марксовский район является менее емким рынком (64,4 тыс. чел.), а на его территории локализованы крупные животноводческие хозяйства, расширяющие границы деятельности за счет вертикальной интеграции вверх, т. е. в молочную промышленность. В этой связи товарная номенклатура предприятия сфокусирована на выпуске узкого ассортимента цельномолочной продукции и масла животного (первый подход к реализации конкурентного преимущества в «количестве продукции»), составляя 10 наименований молочной продукции. Концентрация на



производстве видов продукции, выражающих основную компетенцию, позволило ОАО «Маслодел» достигнуть среднегодового темпа роста вы-

пуска цельномолочной продукции за последние 6 лет на уровне 135% при среднегодовом удельном весе в региональном выпуске 6,3%.

Таблица 3

Экономические результаты деятельности анализируемых предприятий в 2008–2013 гг.

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Объем выпуска цельномолочной продукции, тыс. тонн							
Саратовская область	71,5	80,5	105,9	110,0	145,0	175,0	195,3
ОАО «Гормолзавод Вольский»	1,6	1,8	1,8	2,9	3,5	5,9	7,7
ОАО «Маслодел»	2,3	2,5	5,9	11,3	11,5	11,9	13,8
1.1. Цепные темпы роста, %							
Саратовская область	100,0	112,6	131,6	103,9	131,8	120,7	111,6
ОАО «Гормолзавод Вольский»	100,0	108,3	99,3	164,4	119,9	170,0	130,3
ОАО «Маслодел»	100,0	108,7	236,4	193,0	101,7	103,0	115,8
2. Удельный вес в региональном выпуске цельномолочной продукции, %							
ОАО «Гормолзавод Вольский»	2,3	2,2	1,7	2,6	2,4	3,4	3,9
ОАО «Маслодел»	3,2	3,1	5,5	10,3	7,9	6,8	7,0
3. Удельный вес в выпуске предприятий кисломолочной продукции, %							
ОАО «Гормолзавод Вольский»	31,0	30,1	27,4	24,2	21,5	15,4	11,9
ОАО «Маслодел»	1,0	1,1	0,6	12,2	22,3	21,8	17,3
4. Выручка на тонну продаваемой продукции, тыс. руб.							
ОАО «Гормолзавод Вольский»	–	27,9	32,3	32,7	41,0	32,9	39,1
ОАО «Маслодел»	–	11,5	9,5	10,0	22,2	26,0	30,5
5. Себестоимость на тонну продаваемой продукции, тыс. руб.							
ОАО «Гормолзавод Вольский»	–	26,9	31,5	31,9	36,5	28,3	37,5
ОАО «Маслодел»	–	11,3	9,2	9,7	22,1	25,9	30,6

Анализ данных, представленных в табл. 3, позволяет выявить за 2009–2011 гг. влияние экономии от масштаба производства на экономические результаты предприятий. Если предприятие (ОАО «Гормолзавод Вольский») изменяет структуру ассортимента молочной продукции, увеличивая насыщенность с 16 до 22 наименований, то повышение объема выпуска почти в 2 раза приводит к возрастанию на тонну выпуска выручки от продаж в 2,5 раза и себестоимости продаж 2,3 раза. В случае, когда предприятие (ОАО «Маслодел») не вносит изменений в структуру ассортимента молочной продукции, поддерживая насыщенность на уровне 10 наименований, то повышение объема выпуска почти в 2 раза приводит к возрастанию на тонну выпуска выручки от продаж в 2,3 раза и себестоимости продаж 2,4 раза. Даже несмотря на резкое увеличение в объеме выпуска с 0,6 до 22,3% доли более маржинальной кисломолочной продукции.

Опыт ОАО «Гормолзавод Вольский» демонстрирует, что освоение технологий получения обезжиренной кисломолочной продукции и продукции на основе молочной сыворотки приводит за этот период к увеличению прибыли от продаж на тонну выпуска в 5,6 раза. Таким образом, конкурентная стратегия, применяемая ОАО «Гормолзавод Вольский», в основе которой лежит парная комбинация конкурентных преимуществ – насыщенность ассортимента и низкие полные затраты на единицу продаж, обеспечивает более высокие экономические результаты, чем у ОАО «Маслодел», стратегия которого строится на комбинации таких конкурентных преимуществ, как объем выпуска и низкие полные затраты на единицу продаж [2].

Применение современных производственных технологий изменяет «техническое отношение» между затратами на входе и объемом



выпуска продукции, выступая источником экономии от масштаба производства. В то же время конкурентная стратегия, строящаяся на изменении структуры ассортимента, должна отвечать логике экономии от разнообразия. Чтобы узнать, оправдывает ли себя стратегия насыщения ассортимента на локальном уровне, следует соотнести материальные затраты (м.з.) с числом наименований выпускаемой молочной продукции (м.з./м). Выгода от применения этой стратегии появится, когда материальные затраты будут распределяться на большее число наименований выпускаемой продукции. Этот источник экономии от разнообразия можно назвать «делимостью», в отличие от «неделимости» (разнесения затрат на большой объем выпуска), характерной для экономии от масштаба производства. В частности, за 2011 г. величина материальных затрат, приходящихся на одно наименование молочной продукции, составила по ОАО «Гормолзавод Вольский» 4724 руб., по ОАО «Маслодел» – 23 269 руб., с учетом того, что в структуре себестоимости

проданной продукции доля материальных затрат находилась на уровне 89% у первого и 87% у второго предприятия.

Для развития внутреннего потенциала предприятия в рамках логики экономии от масштаба производства важным барьером выступают емкость локального рынка и наличие специфических ресурсов и способностей. В трактовке ресурсной концепции эти ресурсы и способности являются ограниченно имитируемыми, так как их сложно передать или воспроизвести [11]. В отношении ОАО «Маслодел» речь идет о сложности в получении и воспроизводстве широких функциональных способностей в маркетинге и продажах, базирующихся на группе ресурсов («комплексном паттерне» [11]). Таким образом, локальный производитель на межрайонном и региональном уровне будет испытывать из-за низкой концентрации специфических ресурсов сильное конкурентное давление от ведущих производителей, уводящих соперников в область высоких расходов на брендинг, дистрибуцию и продвижение (табл. 4).

Таблица 4

Степень силы конкурирующего в паре производителя в зависимости от концентрации специфических ресурсов

Уровень конкурентного взаимодействия		Концентрация специфических ресурсов	Конкурирующая пара производителей в отраслевом и географическом масштабе		
Имитация ↑	1. Национальный (межнациональный)	Максимальная	Лидер ≥ Лидер	Лидер > Ведущий	Инновации ↓
	2. Региональный (межрегиональный)	Умеренная	Ведущий ≥ Ведущий	Ведущий < Лидер	
	3. Муниципальный (межрайонный)	Минимальная	Локальный ≥ Локальный	Локальный < Ведущий	

В этой связи ОАО «Маслодел» выбрало в качестве способа развития стратегическое партнерство с Воронежским холдингом «Молвест», занимающим широкую конкурентную позицию на межрегиональном уровне. Под контроль ЗАО «Молвест» перешли такие функциональные области ОАО «Маслодел», как дистрибуция и продвижение продукции на региональные рынки. Продажа продукции предприятия осуществлялась под брендом холдинга «Волжские просторы» (условия франчайзинга) и через его каналы распределения. Разумеется, что результатом такого партнерства явилось вхождение ОАО «Маслодел» в состав холдинга ЗАО «Молвест».

ОАО «Гормолзавод Вольский» во многом оправдывает сложившуюся лояльность потребителей, развивая производственные способности в освоении молочной продукции, используемой

для диетических и лечебно-профилактических целей. Для изоляции этого источника конкурентного преимущества предприятие использует «преимущественное право» на социальный канал продаж на территории Вольского района. Доступ к этому каналу открывается не только благодаря организационным способностям предприятия в получении информации и коммуникации, но и поддержке региональных и муниципальных органов управления. Распространение молочной продукции через эту стратегическую нишу экономит предприятию существенные расходы на брендинг и продвижение продукции, в отличие от торговых сетей. Таким образом, применение модели «узкой дифференциации» позволяет предприятию удерживать конкурентные преимущества на локальном уровне.



В случае имитации локальными производителями стратегии дифференциации ведущих предприятий на региональном уровне возрастает риск существенного роста расходов в области сбыта (упаковка, доставка, содержание отдела сбыта и склада готовой продукции, реклама). Например, замещение упаковки из пленки картонной упаковкой, используемой для функциональной и обогащенной молочной продукции, вызовет, по оценке «СОЮЗМОЛОКО», увеличение расходов более чем в 3 раза [12]. Кроме того, рост расходов на доставку обусловлен спецификой «договоров поставки», заключаемых с торговыми сетями, в которых существенным условием является доставка продукции транспортом поставщика. В результате перерасход средств по сфере сбыта может привести к перекосу в структуре источников финансирования и повышению финансового риска. Так, «коэффициент задолженности» в среднем за последние 6 лет составил у ОАО «Гормолзавод Вольский» 62%, у ОАО «Маслодел» 22%. Также следует учесть эффект «нехватки времени» на быструю аккумуляцию ресурсов (способностей), приводящий к возрастанию операционного и финансового рисков предприятия.

Результаты

Обобщая все вышесказанное, сделаем вывод, что молочное предприятие, конкурируя на локальном уровне с разными по силе соперниками, сможет удерживать конкурентные преимущества и поддерживать конкурентоспособное состояние. Устойчивость этого состояния зависит от выбора комбинации конкурентных преимуществ, соответствующих условиям территории дислокации предприятия с точки зрения доступа как к сырьевой базе, так и к потребителям (каналам продаж). В этой связи мы рассмотрели молочные предприятия, функционирующие в условиях, с одной стороны, дефицита молока-сырья и относительно емкого рынка продаж, с другой стороны, избыточного предложения молока-сырья и менее емкого рынка продаж. Анализ этих условий позволил выявить влияние факторов неоднородности и вялости локального рынка на выбор комбинации конкурентных преимуществ предприятий.

Влияние фактора неоднородности на рынке закупок сырого молока мы показали на примере модели ценовой эластичности предложения. В первом случае – адаптация предприятия к условиям дефицита молока-сырья побудила ориентироваться на комбинацию конкурентных

преимуществ – насыщенность ассортимента и низкие затраты. Во втором случае – приспособление предприятия к менее емкому сегменту рынка вынудило его поддерживать узкую номенклатуру и выбрать комбинацию конкурентных преимуществ – объем выпуска и низкие затраты. Анализ эмпирических данных показал, что предприятие с насыщенным ассортиментом, применяя стратегию «узкой дифференциации», достигает более высоких экономических результатов.

Список литературы

1. Хан Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга : пер. с нем. М. : Финансы и статистика, 1997. 800 с.
2. Андреев А. В. Формирование конкурентных преимуществ предприятий пищевой промышленности : теория и практика // Научное обозрение. 2012. № 4. С. 316–327.
3. Портер М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
4. Андреев А. В. Формирование устойчивой конкурентной позиции предприятий молочной промышленности на локальном уровне // ЭТАП : Экономическая теория, анализ, практика. 2014. № 1. С. 58–73.
5. О защите конкуренции : федер. закон от 26 июня 2006 г. № 135-ФЗ. URL: http://www.fas.gov.ru/legislative-acts/legislative-acts_9498.html (дата обращения: 20.08.2014).
6. Маршалл А. Основы экономической науки : пер. с англ. М. : Эксмо, 2008. 832 с.
7. Серегин С. Н., Каширина О. Н., Колончин К. В. Принципы и особенности территориального размещения производственной базы пищевой промышленности России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2011. № 10. С. 12–19.
8. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма : Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация : пер. с англ. СПб. : Лениздат, 1996. 702 с.
9. Андреев А. В. Способы укрепления конкурентной позиции молокоперерабатывающих предприятий на региональном уровне // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14, вып. 1. ч. 1. С. 71–79.
10. Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Часть 2 от 01 марта 1996 г. URL: <http://base.garant.ru/10164072/> (дата обращения: 20.08.2014).
11. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ : практические выводы для формулирования стратегии // Вестн. СПбГУ. Сер. 8. Менеджмент. 2003. Вып. 3 (24). С. 47–75.
12. Рыбалова Т. И. Рынок упакованного молока // Молочная промышленность. 2014. № 1. С. 7–9.



Withholding of Competitive Advantage Dairy Enterprises at the Local Level

A. V. Andreev

Stolyin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 23/25, Sobornaya str., Saratov, 410031, Russia
E-mail: awvv@mail.ru

Introduction. Local (municipal and district) level is represented by the largest number of dairy companies to whom there is a problem retaining competitive advantage. **Empirical analysis.** The article proves that the dairy plant of this type can offer a combination of competitive advantages, appropriate conditions as the territory of the dislocation, and the presence of specific resources. To analyze the influence of the conditions of location dairy enterprise introduced the concept of «double effect of access» by which the detected difference in the effect of competitive forces – farms, suppliers and consumers. Multidirectional vector of these forces allows us to determine the influence of factors of heterogeneity and sluggishness of the local market to choose from a combination of competitive advantages. Empirical analysis of the dairy enterprises at this level showed that the best adaptation achieves enterprise operating in a deficit of raw milk and a large market sales, rather than vice versa. This company creates the optimal mechanism of transaction management with farms, suppliers and activities focuses on a combination of competitive advantages – the saturation range and low cost. **Results.** Dairy plant with a rich nomenclature usually develops broad functional abilities, looking for ways to isolate the power advantages, uses a strategy of «narrow differentiation», reaching on a background of rivals high economic results.

Key words: effect of double access, combination of competitive advantages, specific resources, competitive strategy.

References

1. Khan D. *Planirovanie i kontrol': kontsepsiya kontrol'linga* [Planning and control: the concept of controlling]. Moscow, Finance and Statistics Publ., 1997. 800 p.
2. Andreev A. V. Formirovanie konkurentnykh preimushchestv predpriyatii pishchevoi promyshlennosti: teoriia i praktika [Formation of the competitive advantages of the food industry: theory and practice]. *Nauchnoe obozrenie* [Science Review], 2012, no 4, pp. 316–327.
3. Porter M. *Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and competitors]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2005. 454 p.
4. Andreev A. V. Formirovanie ustoychivoy konkurentnoy pozitsii predpriyatij molochnoy promyshlennosti na lokal'nom urovne [Creating sustainable competitive position dairy enterprises at the local level]. *ETAP: Ekonomicheskaja teorija, analiz, praktika* [ETAP: Economic theory, analysis, and practice], 2014, no. 1, pp. 58–73.
5. *O zashhite konkurencii: federal'nyj zakon ot 26 ijunja 2006 g. № 135-FZ* (On protection of competition. Federal law of June 26, 2006, № 135-FZ). Available at: http://www.fas.gov.ru/legislative-acts/legislative-acts_9498.html (accessed 20 Avgust 2014).
6. Marshall A. *Osnovy ekonomicheskoy nauki* [Principles of economics]. Moscow, Eksmo Publ., 2008. 832 p.
7. Seregin S. N., Kashirina O. N., Kolonchin K. V. Printsipy i osobennosti territorial'nogo razmeshcheniya proizvodstvennoy bazy pishchevoy promyshlennosti Rossii [Principles and features of territorial distribution of food industry production base in Russia]. *Jekonomika sel'skhozjajstvennyh i pererabatyvajushhih predpriyatij* [Economics of agricultural and processing enterprises], 2011, no. 10, pp. 12–19.
8. Williamson O. *Ekonomicheskie instituty kapitalizma: Firmy, rynki, «otnoshencheskaya» kontraktatsiya* [The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, «relational» contracting]. St. Petersburg, Lenizdat, 1996. 702 p.
9. Andreev A. V. Sposoby ukrepleniya konkurentnoy pozitsii molokopererabatyvayushchikh predpriyatij na regional'nom urovne [Ways to strengthen the competitive position of milk processing enterprises at the regional level]. *Izvestiya of Saratov University. New Ser. Ser. Economics. Management. Law*, 2014, vol. 14, iss. 1, pt. 1, pp. 71–79.
10. *Grazhdanskiy Kodeks Rossijskoj Federacii (GK RF) Chast' 2 ot 01 marta 1996* (Civil code of the Russian Federation (CC RF). Part 2 01 March 1996). Available at: <http://base.garant.ru/10164072/> (accessed 20 Avgust 2014).
11. Grant R. M. Resursnaja teorija konkurentnykh preimushchestv: prakticheskie vyvody dlja formulirovaniya strategii [Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation]. *Bulletin of St. Petersburg State University. Ser. 8. Management*, 2003, iss. 3 (24), pp. 47–75.
12. Rybalova T. I. Rynok upakovannogo moloka [Packaged milk market]. *Molochnaja promyshlennost'* [Dairy industry], 2014, no. 1, pp. 7–9.