

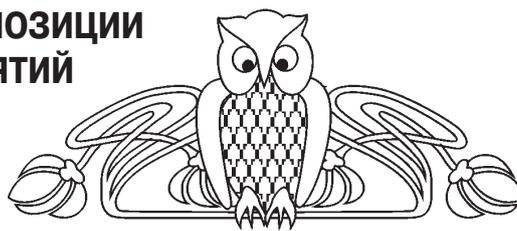


УДК 658+338.45:664

СПОСОБЫ УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

А. В. Андреев

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



Введение. Адекватный анализ способов создания и укрепления конкурентной позиции молочных предприятий непосредственно связан с их типизацией по уровням конкурентного взаимодействия: локальному, региональному, национальному. **Эмпирический анализ.** В статье исследуются способы укрепления конкурентной позиции ведущих молочных предприятий на региональном уровне. Особое внимание уделяется проблеме формирования уникального «набора конкурентных преимуществ» с учетом воздействия таких факторов, как отраслевой и географический масштаб деятельности предприятия. Кроме того, в контексте создания этого «набора конкурентных преимуществ» анализируются качественные изменения в структуре применяемых ресурсов, выясняется роль таких факторов, как опережение конкурентов в технологии деятельности, связях с поставщиками молочного сырья и потребителями, выбор оптимальных форм экономической организации по всей длине «цепочки ценности», позволяющих экономить транзакционные и операционные затраты. **Результаты.** На примере ведущих молочных предприятий удалось выявить три способа укрепления конкурентной позиции, включающие, во-первых, дифференциацию в «наборе конкурентных преимуществ», во-вторых, концентрацию специфических ресурсов, в-третьих, создание корпоративной группы и переход к партнерским отношениям.

Ключевые слова: ведущее предприятие, конкурентная позиция, набор конкурентных преимуществ, факторы конкурентоспособности, концентрация специфических ресурсов.

Введение

Для того чтобы проанализировать применяемые ведущими молочными предприятиями способы укрепления конкурентной позиции на региональном (межрегиональном) уровне, охарактеризуем основные тенденции их развития, позволяющие наметить задачи исследования.

1. Емкость регионального рынка (региональный масштаб) побуждает ведущие молочные предприятия расширять и насыщать ассортимент молочной продукцией с глубокой переработкой, который в зависимости от типа и специализации производителя может находиться в интервале от пятидесяти до ста и более наименований. Такой размах вариации в ассортименте отражает характер целей конкурентной стратегии производителей, стремящихся не

только укрепить конкурентную позицию на рынке региона базирования, но и расширять ее на межрегиональных рынках. Иными словами, цели предприятия по насыщению базового ассортимента улучшенными и новыми видами молочной продукции приобретают экстремальный характер, соответствующий высокому уровню устремлений менеджмента.

В статье мы покажем, что молочному производителю на региональном уровне, в отличие от локального (муниципальный район, межрайонная территория), невозможно реализовать конкурентное преимущество в количестве продукции, только увеличивая объемы выпуска в рамках узкой номенклатуры, поскольку необходимо принимать в расчет как разнообразные запросы потребителей, так и цели конкурентов [1].

2. Структурные сдвиги в ассортименте изменяют параметры и соотношение фундаментальных ценовых (полные затраты и цена продукции) и неценовых (количество и качество продукции) конкурентных преимуществ [1]. Каждое молочное предприятие стремится создать уникальный набор, состоящий из четырех фундаментальных конкурентных преимуществ, который существенно повышает входной барьер для производителей локального уровня (рисунок).

В этой связи мы выясним, что выдвинутое нами теоретическое положение о предлагаемом «наборе конкурентных преимуществ» позволит избежать крайности в оценке роли какого-то одного конкурентного преимущества, в частности затрат, и объяснит различие в уровне конкурентоспособности.

3. Доведение отличительного «набора конкурентных преимуществ» до потребителя предполагает организацию быстрой и беспрепятственной трансформации ресурсов от закупки молочного сырья до продажи готовой продукции. Обеспечение оптимального для этого уровня масштаба и темпов трансформации



ресурсов подталкивает производителей к созданию «группы компаний» (ГК), охватывающей наиболее важные стадии в отраслевой «цепочке ценности». Таким образом, мы рассмотрим

способы расширения границ молочных предприятий, обеспечивающие опережающие темпы расширения потенциала применяемых ресурсов (факторов конкурентоспособности).

Ассортимент молочной продукции	Виды фундаментальных конкурентных преимуществ	
	Ценовые	Неценовые
Традиционная молочная продукция (низкая добавленная стоимость)	Полные затраты (высокие расходы на приобретение молочного сырья)	Количество продукции (средние объемы выпуска в рамках узкого ассортимента)
	Отпускные цены продукции (ценообразование основано на затратах)	Качество продукции (низкий уровень переработки)
Улучшенная и новая молочная продукция (высокая добавленная стоимость)	Отпускные цены продукции (ценообразование основано на спросе и конкуренции)	Качество продукции (средний и высокий уровень переработки)
	Полные затраты (повышаются затраты на амортизацию и продвижение продукции)	Количество продукции (возрастает широта и глубина ассортимента)

Дифференциация в наборе конкурентных преимуществ в зависимости от изменения структуры ассортимента предприятия

Эмпирический анализ

В России из 500 крупных и средних молочных предприятий к ведущим производителям можно отнести 53 предприятия, дислоцированные в региональных центрах, с объемом переработки молока свыше 50 тыс. тонн в год. На их долю вместе с производителями локального уровня приходится около 42% российского рынка переработки молока в денежном выражении. Ориентация на расширение отраслевого масштаба деятельности побуждает эти предприятия насыщать ассортимент не только цельномолочной продукцией, но и животным маслом, мороженым и сырами. В Саратовской области из 26 предприятий молочной промышленности к этому типу производителей можно отнести ОАО «Молочный комбинат Энгельсский» («МКЭ») и ОАО «Саратовский молочный комбинат» («СМК»). Высокое конкурентное воздействие этих предприятий на молочный рынок Саратовской области позволяет местной молочной промышленности удерживать долю по традиционной молочной продукции – 95%, улучшенной и новой молочной продукции – 50%. Эти предприятия выступают в качестве объекта сравнительного конкурентного анализа.

Для решения поставленных задач выдвинем предположение, что в отношении ведущих предприятий асимметрия в «эффекте двойного доступа» сдвигается скорее в сторону обеспечения доступа к привлекательным целевым группам потребителей, чем к сырьевой базе молочных хозяйств-поставщиков [2]. Эта асимметрия обусловлена более сильной конкурентной позицией этих предприятий на рынке закупки молочного сырья, нежели на рынке продажи молочной продукции. Тем самым риски для внутреннего развития ведущих молочных предприятий будут связаны с недостатком собственных финансовых ресурсов.

Отметим, что переработка молока на уровне более 50 тыс. тонн в год позволяет ассортименту ведущего предприятия превысить 50 наименований молочной продукции, поскольку увеличение объема переработки на 10 тыс. тонн в год приводит к возрастанию ассортимента на 10–12 наименований молочной продукции. Наличие крупных производственных мощностей по переработке молока и насыщенность ассортимента позволяют ведущим предприятиям вносить значительный вклад в региональное производство. В Саратовской области в 2012 г. удельный вес в производстве цельномолочной



продукции составил у МКЭ 19%, у СМК 11%, в производстве масла животного – у МКЭ 48%, у СМК 27%.

Повышение в структуре товарной номенклатуры данных производителей удельного веса высокомаржинальной молочной продукции приводит к изменению в «наборе конкурентных

преимуществ». В частности, конкурентное преимущество в количестве продукции получает молочное предприятие с более широкой и глубокой ассортиментной линейкой. Покажем эти различия на примере трех ассортиментных групп («молоко питьевое», «кефир», «йогурт») указанных конкурирующих производителей (табл. 1).

Таблица 1

Широта и глубина ассортимента молочной продукции анализируемых предприятий на конец 2013 г., ед.

Торговые марки	Виды молочной продукции										
	Молоко					Кефир			Йогурт		
	широта										
	1,5%	2,5%	3,2%	3,4–6%	3,5%	6%	0,1%	2,5%	3,2%	2,5%	глубина
МКЭ	1	12	8	4	2	–	5	6	3	6	
СМК	–	6	5	1	–	1	1	4	1	4	

Мы видим, что оба производителя расширили традиционную ассортиментную группу «молоко питьевое» за счет подгрупп с низкой и высокой жирностью. В подгруппе с низкой жирностью более сильную позицию занимает МКЭ, в свою очередь СМК – в подгруппе с высокой жирностью. Существенные различия наблюдаются в глубине ассортиментных подгрупп, определяемой видами и объемом используемой упаковки, функциональными ингредиентами и брендами. Двукратное различие в вариантах предложения «молока питьевого» жирностью 2,5% МКЭ связано с применением упаковки «пэт-бутылка», выпуском йодированного и витаминизированного молока в сегменте школьного питания, присвоением марочных названий. Более глубокое предложение по «кефиру» в подгруппе с жирностью 2,5% связано с освоением технологии обогащения его лактулозой. Таким образом, преимущество МКЭ в широте и глубине ассортимента охватывает область предложения обезжиренной, обогащенной и функциональной молочной продукции.

Анализ, проведенный на примере трех ассортиментных групп конкурирующих производителей, показывает неразрывную связь в «наборе конкурентных преимуществ» в количестве и качестве продукции. Ведь показатели широты и глубины ассортимента определяются успехами производителя в освоении технологий, позволяющих выпускать обогащенную, диетическую и функциональную молочную продукцию в новых видах упаковки. С этой продукцией молочное предприятие входит (наращивая ассортимент вверх) в премиальные сегменты рынка с относительно низкой ценовой эластичностью спроса.

Например, Молочный комбинат Энгельский, входящий в ГК «Белая долина», предлагает потребителям, ценящим натуральные свойства молока, молоко «Отборное» жирностью 3,4–6% торговой марки (ТМ) «Из села Удоево». Этот молочный продукт получен из сырого молока высшего сорта, в технологическом процессе переработки которого не осуществляется операций по сепарации и нормализации. В этой связи конечная цена данного продукта будет выше, чем традиционного «пастеризованного молока».

В розничной торговой сети производителей на начало 2014 г. конечная цена составила на молоко «Отборное» в упаковке «кувшин» МКЭ ТМ «Из села Удоево» 38 руб., СМК ТМ «Добрая буренка» 43 руб. В свою очередь, конечная цена традиционного молока пастеризованного в упаковке «пленка» жирностью 2,5% составила у МКЭ ТМ «Из села Долголетова» 27,90 руб., СМК ТМ «Молочный Гость» 29 руб. При этом средняя закупочная цена данных производителей на сырое молоко первого сорта составила за этот период около 14–16 руб. за литр. Анализ конечной цены нового и традиционного молочного продукта свидетельствует о тесной связи в «наборе конкурентных преимуществ» в качестве и цене продукции. Эта парная комбинация играет определяющую роль в случае насыщения ассортимента новой молочной продукцией, а ценообразование становится зависимым от воздействия не столько поставщиков молочного сырья, сколько потребителей и конкурентов [1].

Влияние конкурентов может выступать в качестве условия, ограничивающего отраслевой масштаб деятельности предприятия. Например, СМК занимает более сильную конкурентную



позицию в производстве творога и творожной продукции. Это предприятие накопило значительный опыт в производстве творожных масс и сырков, вкусовым качествам которых отдают предпочтение молодые люди в возрасте от 18 до 39 лет. В свою очередь, МКЭ ограничивается выпуском двух наименований творога, не насыщая ассортимент творожной продукцией. Таким же образом сильную конкурентную позицию МКЭ занимает в производстве мороженого, поскольку СМК не осваивает этот вид деятельности. Не случайно М. Портер называл опыт в производстве продукта «тонким барьером» для расширения отраслевого масштаба деятельности [3].

С другой стороны, если руководствоваться положением «теории способностей» о быстром обучении фирм и рынков в динамичной конкурентной среде [4], то уместно предположить, что данные производители либо обладают, либо способны приобрести комплементарные способности для освоения сходных видов деятельности. Однако годовые отчеты компаний не свидетельствуют о намерении осваивать их в ближайшей перспективе. Возможно, на данном этапе им выгодна ситуация, называемая в «теории игр» «кооперативным равновесием», которая позволяет сдерживать конкуренцию и поддерживать относительно высокие цены в доминирующих видах деятельности [5].

Несмотря на то, что указанные факторы ограничивают отраслевой масштаб, концентрация производства может достичь значительных размеров в видах деятельности, отражающих основную компетенцию предприятия. Руководством СМК ставится стратегическая задача по увеличению к 2015 г. производственных мощностей по переработке молока до 200 тонн в сутки. По их мнению, ее реализация позволит предприятию занять устойчивую конкурентную позицию на рынке Поволжья. Отметим, что в Минсельхозе России оценивают производственные мощности по переработке молока средних предприятий 30–50 тонн, крупных – около 1000 тонн в сутки [6].

Экстремальный характер целей молочных предприятий по обновлению ассортимента поощряется в областной целевой программе по развитию молочной промышленности. Целевым ориентиром является обновление ассортимента молочной продукции к 2015 г. по сравнению с 2009 г. на 70% при среднегодовых темпах обновления 15–20% [7]. Под эти и другие цели на период 2010–2015 гг. закладываются бюджетные субсидии на сумму 258,8 млн руб., из которых 91,3% (236,3 млн руб.) направляются на

компенсацию части стоимости приобретаемой активной части основных средств.

Высокие темпы внедрения продуктовых и процессных инноваций в молочной промышленности позволяют достаточно быстро копировать «набор конкурентных преимуществ» соперника. Это обстоятельство свидетельствует об остроте проблемы «неполной прозрачности» стратегий производителей, обозначенной в «ресурсной концепции» [8]. Во-первых, становится доступной информация о создании и продвижении «набора конкурентных преимуществ» лидирующих предприятий – PepsiCo (включая ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания») и Danone (включая Группу «Юнимилк»). Во-вторых, среди большого числа ведущих предприятий получают распространение производственные технологии стерилизации, ультрапастеризации, розлива в асептическую упаковку. Даже такая «деликатная» технология, как «бактофугирование», позволяющая улучшать качество молочного сырья и необходимая при производстве обогащенной молочной продукции, внедряется не только лидирующими, но и ведущими предприятиями.

Мы считаем, уникальность «набора конкурентных преимуществ» ведущих предприятий заключается в предложении как молочной продукции, ориентированной на «натуральность», так и традиционной (выпущенной по собственным рецептурам) молочной продукции, но в новых упаковочных решениях. Другое дело, что ценообразование на эти виды молочной продукции должно находиться в соответствии со стратегическими целями предприятий по глубокому проникновению на межрегиональные рынки.

Для достижения целей конкурентной стратегии ведущих предприятий важную роль играют такие аспекты, как быстрота и беспрепятственность в процессе создания и продвижения «набора конкурентных преимуществ». Нам представляется, что его создание непосредственно связано с обеспечением опережающих темпов расширения потенциала общих и специфических ресурсов. В этой связи необходимо рассмотреть концентрацию производства не только с точки зрения увеличения объема применяемых ресурсов, но и в плане качественных изменений в их структуре. Причем в контексте создания уникального «набора конкурентных преимуществ» отдельно выделить можно концентрацию специфических ресурсов, т. е. ресурсов, обладающих в трактовке «ресурсной концепции» признаками редкости, неповторимости и незамещаемости [9]. В комбинации с общими специфические ресурсы (бренды,



рецептуры, связи с поставщиками и потребителями, управленческие ноу-хау) формируют конкурентные отличия молочного предприятия.

Общие и специфические ресурсы мы рассмотрим с позиции двойственной роли факторов конкурентоспособности в операционном процессе: с одной стороны, как элементы внутреннего потенциала, с другой – как источник генерирования конкурентных преимуществ [10]. Такой подход позволит, во-первых, в составе общих ресурсов (основных и оборотных средств) выявить наиболее важные ресурсы, показать, какой из соперников быстрее их внедрил, оценить доступность структурной комбинации ресурсов, обладающей потенциалом создания устойчивых конкурентных преимуществ; во-вторых – рассмотреть, какой из соперников обеспечил более быструю трансформацию ресурсов (активов), добившись сравнительно высоких экономических результатов. При этом мы считаем, что ориентация на определенный «набор конкурентных преимуществ» обеспечивает более высокие или сопоставимые с соперниками экономические результаты [1].

Покажем, какие изменения произошли в структуре основных средств указанных молочных предприятий в результате мероприятий по реконструкции и техническому перевооружению производства за период 2008–2012 гг. Эти мероприятия затронули каждую функциональную сферу деятельности производителей, позволив им вписаться в новую структуру молочной промышленности. Ведь, по мнению М. Портера, прогрессивные изменения в структуре отрасли определяются тремя факторами: базовой технологией, характеристиками продукта, особенностями поведения существующих и потенциальных покупателей [3].

Проводимые мероприятия были направлены на совершенствование схемы технологического процесса переработки молока (от оценки качества и приемки молочного сырья до хранения готовой продукции) и расширение производственных мощностей. В результате в производственной структуре основных средств молочных предприятий произошли качественные изменения, выражающиеся в увеличении доли активной части основных средств (табл. 2).

Таблица 2

Показатели состояния основных средств и эффективность их использования на анализируемых предприятиях в 2008–2012 гг.

Предприятия	2008	2009	2010	2011	2012	Средняя за 5 лет
1. Доля активной части основных средств, %						
МКЭ	45,4	54,9	65,1	68,6	69,7	60,7
СМК	65,7	78,8	80,7	83,7	84,9	78,8
2. Коэффициент износа активной части основных средств, %						
МКЭ	62,7	47,2	31,6	32,8	38,2	42,5
СМК	37,5	26,0	30,0	27,4	28,0	29,8
3. Коэффициент обновления активной части основных средств, %						
МКЭ	12,7	34,5	49,0	20,4	10,8	25,5
СМК	10,7	57,4	17,4	30,9	28,3	28,9
4. Коэффициент выбытия активной части основных средств, %						
МКЭ	0,2	3,7	3,1	0,7	0,8	1,7
СМК	1,5	15,7	1,8	3,6	3,7	5,3
5. Фондоотдача, руб.						
МКЭ	8,1	7,0	5,0	6,0	5,7	6,4
СМК	3,7	1,8	2,5	2,7	2,3	2,6
6. Доля амортизации в себестоимости проданной продукции, %						
МКЭ	0,56	0,69	1,2	1,2	1,6	1,1
СМК	1,9	4,1	3,5	3,0	3,9	3,3



Первопроходцем во внедрении более совершенных технологических процессов переработки молока выступил МКЭ, внедривший технологию стерилизации в 2008 г. и ультрапастеризации в 2009 г. Задержка с внедрением этих технологий СМК примерно в один год дала возможность МКЭ укрепить конкурентную позицию в производстве питьевого молока не только на территории Саратовской области, но и на межрегиональных рынках. Кроме того, МКЭ принадлежит приоритет в освоении технологии обогащения молока йодом и витаминами. Отсюда мы видим, что более раннее внедрение данных технологий и оборудования позволило МКЭ расширить и насытить ассортимент новой молочной продукцией и получить более высокую «выручку от продажи» с каждого рубля, вложенного в основные средства. В среднем за пять лет показатель фондоотдачи составил у МКЭ 6,4 руб., у СМК – 2,6 руб. Хотя, по данным бухгалтерской отчетности, у СМК более высокие показатели по доле активной части основных средств и более низкие по их износу.

Важно отметить, что с учетом силы занимаемой конкурентной позиции в определенных видах молочной продукции распределяются инвестиционные вложения в их производство. Например, МКЭ с 2011 г. наращивает вложения в реконструкцию и переоснащение цеха по производству мороженого, что позволяет расширять ассортимент, используя глазирование и наполнение различными пищевыми добавками. В результате доля мороженого в «выручке от продажи» возросла с 4,9% в 2011 г. до 6,2% в 2012 г. В свою очередь, СМК в 2012–2013 гг. значительные вложения направлял на переоснащение линий по производству творога, что привело к насыщению ассортимента зернистым творогом и творожными массами.

Занятие широкой конкурентной позиции в производстве обогащенной и функциональной молочной продукции предполагает использование специализированного оборудования, в частности сепараторов-бактофуг. Такое оборудование является незаменимым в производстве этих видов молочной продукции. К барьерам для его приобретения и использования можно отнести высокие инвестиционные расходы на его покупку вследствие ограниченного предложения отечественным машиностроением и дефицит специалистов, способных его обслуживать. Только с 2006 г. Плавский машиностроительный завод «Смычка» Тульской области наладил серийное производство этого оборудования. Наличие данных барьеров делает недоступным

копирование производителями локального уровня комбинации ресурсов, применяемой (чтобы охарактеризовать труднокопируемый в силу разнообразия состав ресурсов, Р. Грант вводит понятие «комплексного паттерна» [8]) более сильными соперниками.

В результате проведенных мероприятий данным предприятиям удалось повысить технологический уровень машин и оборудования и перейти к автоматизированным и программируемым процессам, преимущественно в закрытой среде. Об этом свидетельствует высокое значение коэффициента обновления, который в среднем за пять лет составил у МКЭ 25,5%, у СМК – 28,9%. Замена устаревшего и малопродуктивного оборудования позволила досрочно, к 2012 г., снизить коэффициент износа основных средств у МКЭ до 40,9%, у СМК – до 32%, т.е. ниже 45% – целевого ориентира, установленного в областной целевой программе по развитию молочной промышленности [7]. В итоге доля амортизации в структуре себестоимости проданной продукции возросла у МКЭ в 2,8 раза, у СМК – в 2,0 раза.

Теперь рассмотрим способы расширения границ (партнерство, вертикальная интеграция «вниз» и «вверх»), к которым прибегают ведущие молочные предприятия в процессе создания и продвижения «набора конкурентных преимуществ». Причем эти способы мы проанализируем в контексте асимметрии в «эффекте двойного доступа», связанной с более сильной конкурентной позицией этого типа производителей на рынке закупки молочного сырья. Именно эта асимметрия порождает определенные институциональные формы экономической организации, направленные на снижение транзакционных затрат.

Сильная конкурентная позиция ведущих предприятий на рынке закупки молочного сырья обусловлена двумя факторами:

- 1) высоким удельным весом в закупках у тех категорий и типов хозяйств-поставщиков, которые обеспечивают наибольший объем товарного выхода сырого молока на региональный рынок. В этом смысле региональный рынок закупки молочного сырья представляет собой олигопсонию. Данные, предоставляемые Федеральной антимонопольной службой России, свидетельствуют о том, что в последние годы в общем объеме закупок молочного сырья на рынке Саратовской области доля МКЭ составляла в среднем около 32%, СМК – 19%. Следовательно, эта доля еще выше в хозяйствах, обеспечивающих наибольший объем поставок сырого молока;



2) низкой ценовой эластичностью предложения сырого молока, которая в среднем за пять лет составила 1,1%. Несмотря на то, что среднее значение коэффициента ценовой эластичности предложения почти соответствует единичной эластичности, динамика его изменения показывает, что в течение трех из пяти лет предложение сырого молока было неэластичным ($E_s < 1\%$).

Указанные факторы вызывают значительную взаимозависимость сторон в экономических отношениях и способствуют образованию такой гибридной формы управления транзакциями, как «базовое партнерство» [2]. В случае, когда в регионе доля ведущего предприятия в закупках сырого молока высока (например, у ОАО «ВАМИН-Татарстан», Республика Татарстан, в среднем около 72%), предпочтительным способом расширения границ выступает вертикальная интеграция.

Базовое партнерство является такой формой экономической организации, которая позволяет ведущему предприятию в рамках договора поставки координировать с хозяйствами-поставщиками совместные действия, связанные с получением требуемых неценовых и ценовых параметров молочного сырья. Область этих действий охватывает: обучение специалистов соблюдению санитарных норм и правил получения качественного молока; обеспечение лабораторными и дезинфицирующими средствами, вспомогательными материалами, инвентарем в счет поставки молока; применение надбавок к закупочной цене за высокое содержание белка в молоке. Поддержка хозяйств-поставщиков в достижении отличительных параметров сырого молока приносит переработчику вполне ощутимую отношенческую ренту.

Закупочная логистика ведущих предприятий в основном привязана к географическим

границам региона, лишь отдельные закупки производятся на территории близлежащих регионов. В частности, МКЭ осуществляет закупки в хозяйствах Пензенской и Волгоградской областей. Доля этих закупок в Саратовской области составляет менее 10% общего объема произведенного сырого молока. В этой связи на транспортное подразделение предприятия возлагается ответственность за обеспечение бесперебойного снабжения молочным сырьем при радиусе доставки около 200 км. Соответственно, транспортное подразделение может быть организовано либо как зависимая от головной компании бизнес-единица (ООО «Алекс» в составе ГК «Белая долина»), либо как транспортный отдел в структуре управления предприятия (СМК). Мы считаем, что первый случай представляет собой оптимальную форму экономической организации на этой стадии межотраслевой «цепочки ценности», позволяющую экономить как транзакционные, так и логистические затраты. Например, доля транспортно-заготовительных расходов в составе материальных затрат МКЭ удерживается в среднем на уровне 5,2% (в России 5,7%).

Таким образом, сильная конкурентная позиция ведущего предприятия в нижнем звене «цепочки ценности» придает импульс для передачи конкурентных преимуществ последующим звеньям, вплоть до продажи готовой продукции, обеспечивая быстрее, чем у соперников, трансформацию ресурсов (активов). Разумеется, к каждому звену «цепочки ценности» должна быть найдена оптимальная форма экономической организации. Адекватная оценка скорости трансформации активов молочных предприятий может быть сделана в разрезе показателей оборачиваемости оборотных средств (табл. 3).

Таблица 3

Показатели состояния оборотных средств и эффективность их использования на анализируемых предприятиях в 2008–2012 гг.

Предприятия	2008	2009	2010	2011	2012	Средняя за 5 лет
1. Доля запасов в валюте баланса, %						
МКЭ	49,2	34,5	54,2	40,9	15,2	38,8
СМК	36,5	24,0	15,1	28,7	20,0	24,9
2. Оборачиваемость запасов, дн.						
МКЭ	52,9	30,0	72,0	44,0	19,6	43,7
СМК	90,0	90,0	37,1	60,0	34,6	62,3
3. Доля дебиторской задолженности в валюте баланса, %						
МКЭ	21,5	17,3	4,5	20,3	51,1	22,9
СМК	20,8	7,3	21,8	16,2	5,6	14,3
4. Оборачиваемость дебиторской задолженности, дн.						
МКЭ	23,2	15,0	6,0	21,8	65,4	26,3
СМК	50,0	27,7	53,7	33,6	9,7	34,9



В среднем за пять лет скорость оборота запасов у МКЭ превысила аналогичный показатель у СМК на 2,4 оборота и позволила сократить период трансформации запасов на 18,6 дня. Более высокая скорость оборота запасов отражается на размере «выручки от продажи» и величине условно-постоянных расходов, приходящихся на каждый оборот. Кроме того, возникают устойчивые различия по доле материальных затрат в структуре себестоимости проданной продукции. Например, в среднем за пять лет доля материальных затрат составила у МКЭ 71,5%, у СМК – 83,4%. Аналогичный показатель по молочным предприятиям России в 2011 г. составил 76,3%.

Относительно слабая конкурентная позиция ведущих предприятий на рынке продажи молочной продукции объясняется наличием «властного дисбаланса» в отношениях с торговыми сетями, обеспечивающими львиную долю денежных поступлений [11]. Об этом факте свидетельствует практика применения дополнительных договорных требований, предъявляемых к поставщикам-переработчикам. В частности, широко распространенными являются требования к отсрочке платежей, платежам за объем продаж, маркетинговым платежам, ценовым скидкам, штрафным санкциям. К тому же одинаковые договорные требования предъявляются к лидирующим и ведущим предприятиям.

Указанное обстоятельство подталкивает ведущие предприятия к вертикальной интеграции «вверх», т. е. созданию собственной розничной торговой сети. Например, ГК «Белая долина» приступила к созданию фирменной торговой сети с 2009 г., которая насчитывает около 100 торговых точек (фирменные отделы и магазины). В свою очередь СМК начал создавать фирменную торговую сеть с 2011 г. К успешным примерам развития собственной торговой сети в России можно отнести агрохолдинг «Русское молоко» Московской области, благодаря которой предприятие повысило оперативность при контроле оборота денежных средств [6].

Трудно согласиться с мнением авторов, считающих, что развитие собственной розничной торговли не меняет структуры каналов продаж и поэтому не позволяет добиться снижения транзакционных и логистических затрат [12]. На наш взгляд, суть дела состоит в контроле над каналом прямого маркетинга, возможности через него достичь диверсификации риска снижения объема продаж в другом канале и повысить оборачиваемость дебиторской задолженности. Кроме того, упускается из виду, что до конечного покупателя доводится не одно, а «набор

конкурентных преимуществ», приводящий к образованию более высокой или сопоставимой с соперниками выручки от продаж. Предприятие, раньше приступившее к созданию розничной торговой сети, в частности МКЭ в составе ГК «Белая долина», добилось сокращения в среднем за пять лет срока погашения дебиторской задолженности до 26,3 дня и получило преимущество перед СМК на 8,6 дня.

Результаты

Подводя итог вышесказанному, выделим три способа укрепления конкурентной позиции на региональном уровне, к которым прибегают ведущие предприятия.

Первый способ заключается в существенном обновлении товарной номенклатуры за счет ее насыщения глубоко переработанной молочной продукцией, где важную роль играют такие факторы, как отраслевой и географический масштаб деятельности предприятия. Под воздействием этих факторов изменяется «набор конкурентных преимуществ», в частности, усиливается роль парной комбинации – «цена» и «качество» продукции. Это обстоятельство делает все более зависимой модель поведения предприятия на рынке молочной продукции от конкурентов и потребителей. В этой связи ведущие предприятия должны решить две стратегические задачи:

1) создание уникального «набора конкурентных преимуществ», в котором будут предлагаться как виды молочной продукции, ориентированные на «натуральность», так и традиционная, выпущенная по собственной рецептуре молочная продукция, но в новой упаковке. При этом в ценообразовании на эту молочную продукцию не следует выходить за верхнюю границу диапазона текущих отпускных цен;

2) обеспечение доступа к конечному потребителю путем диверсификации каналов продаж. В данном случае важно уделять внимание освоению таких каналов распределения молочной продукции, как собственная розничная торговая сеть и социальный канал.

Второй способ состоит в обеспечении опережающих темпов расширения потенциала общих и специфических ресурсов. Здесь мы акцентировали внимание на двух аспектах: во-первых, рассмотрели концентрацию производства не только с точки зрения увеличения объема применяемых ресурсов, но и показали качественные отличия в структуре основных и оборотных средств, которые оказываются значимыми с точки зрения опережения конкурентов в технологии деятельности, связях с по-



ставщиками молочного сырья и потребителями; во-вторых, выяснили, что в контексте формирования уникального «набора конкурентных преимуществ» можно выделить отдельный вид концентрации производства – концентрацию специфических ресурсов.

Третий способ связан с расширением границ молочного предприятия за счет выбора оптимальных форм экономической организации по всей длине «цепочки ценности». Для этого ведущие предприятия создают корпоративную группу, переходят к партнерским отношениям, чтобы охватить каждое звено «цепочки ценности» и добиться сравнительно низких транзакционных и операционных затрат.

Список литературы

1. Андреев А. В. Формирование конкурентных преимуществ предприятий пищевой промышленности : теория и практика // Научное обозрение. 2012. № 4. С. 316–327.
2. Андреев А. В. Факторы конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности : теория и практика (на примере молокоперерабатывающих предприятий) // ЭТАП : Экономическая теория, анализ, практика. 2013. № 1. С. 71–84.
3. Портер М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
4. Лангдуа Р. Н. Экономика транзакционных издержек в реальном времени // Рос. журнал менеджмента. 2011. Т. 9, № 1. С. 93–118.
5. Самуэльсон П. Э., Нордхаус В. Д. Экономика : 18-е изд. ; пер. с англ. М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 1360 с.
6. 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.
7. Областная целевая программа «Развитие пищевой и перерабатывающей промышленности Саратовской области на 2010–2015 годы». URL: <http://www.minagro.saratov.gov.ru> (дата обращения: 17.01.2014).
8. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестн. СПбГУ. Сер. 8. Менеджмент. 2003. Вып.3. С. 47–75.
9. Барни Дж. Б. Может ли ресурсная концепция принести пользу исследованиям в области стратегического управления? – Да // Рос. журнал менеджмента. 2009. Т. 7, № 2. С. 71–92.
10. Андреев А. В. Развитие концепции конкурентоспособности предприятия (на примере предприятий пищевой промышленности) // Вестн. Поволж. акад. гос. службы. 2012. № 2. С. 186–194.
11. Радаев В. В. Что изменил закон о торговле : количественный анализ // Экономическая политика. 2012. № 1. С. 118–140.
12. Александрова Л. А., Волкова Т. С. Затратообразующие факторы в молочной промышленности // Вестн. Сарат. госагроуниверситета им. Н. И. Вавилова. 2013. № 10. С. 64–70.

Ways to Strengthen the Competitive Position of Milk Processing Enterprises at the Regional Level

A. V. Andreev

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

Introduction. An adequate analysis of the ways of creation and strengthening of competitive positions of dairy enterprises directly connected with their typing by levels of competitive interaction: local, regional, national. **Empirical analysis.** This article examines ways to strengthen the competitive position of the leading dairy enterprises at the regional level. Special attention is paid to the problem of formation of the unique «set of competitive advantages», considering the effects of factors such as the sectoral and geographical scope of activity of the enterprise. In addition, in the context of the creation of this «set of competitive advantages», analyzes the qualitative changes in the structure of resources used, it turns out the role of such factors as ahead of the competitors in technology activities, and connections with the suppliers of raw milk and consumers, a choice of optimum forms of economic organization for the entire length of the «value chain» to conserve the transaction and operational costs. **Results.** Leading dairy companies were able to identify the three ways of strengthening competitive positions, including, first, the differentiation in the «set of competitive advantages», secondly, the concentration of specific resources, thirdly, the creation of a corporate group, and the transition to a partnership.

Key words: leading enterprise, competitive position, set of competitive advantages, competitive factors, concentrations of specific resources.



References

1. Andreev A. V. Formirovanie konkurentnykh preimushchestv predpriatii 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 (in Russian).
2. Andreev A. V. Faktory konkurentosposobnosti predpriatii pishchevoi promyshlennosti: teoriia i praktika (na primere molokopererabatyvaiushchikh predpriatii) [Factors of competitiveness of the food industry: theory and practice (for example, milk processing plants)]. *Jekonomicheskaja teorija, analiz, praktika* [ETAP: Economic Theory, Analysis and Practice], 2013, no. 1, pp. 71–84 (in Russian).
3. Porter M. *Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and competitors], Moscow, Alpina Business Books, 2005, 454 p. (in Russian).
4. Langlois R. N. Jekonomika transakcionnykh izderzhok v real'nom vremeni [Transaction-cost economics in real time]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2011, vol. 9, no. 1, pp. 93–118 (in Russian).
5. Samuelson P. E., Nordhaus W. D. *Jekonomika*. 18-e izd. [Economics. 18th ed.]. Moscow, LLC «I. D. Williams», 2007, 1360 p. (in Russian).
6. Seregin S. N., Kashirina O. N., Kolonchin K. V. Prinsipy i osobennosti territorial'nogo razmeshcheniia proizvodstvennoi bazy pishchevoi promyshlennosti Rossii [Principles and features of territorial distribution of food industry production base in Russia]. *Jekonomika sel'skhozjajstvennyh i pererabatyvajushchih predpriyatij* [Economics of agricultural and processing enterprises], 2011, no. 10, pp. 12–19 (in Russian).
7. *Oblastnaja celevaja programma «Razvitie pishhevoj i pererabatyvajushhej promyshlennosti Saratovskoj oblasti na 2010-2015 gody* (The regional target program «Development of food processing industry in the Saratov region in 2010-2015»). Available at: <http://www.minagro.saratov.gov.ru> (accessed 22 February 2014).
8. Grant R. M. Resursnaja teorija konkurentnykh preimushchestv: prakticheskie vyvody dlja formulirovanija strategii [Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation]. *Bulletin of St.-Petersburg State University*. Ser. 8. Management, 2003, iss. 3, pp. 47–75 (in Russian).
9. Barney J. B. Mozhet li resursnaja koncepcija prinesti pol'zu issledovanijam v oblasti strategicheskogo upravlenija? – Da [Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? Yes]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2009, vol. 7, no. 2, pp. 71–92 (in Russian).
10. Andreev A. V. Razvitie kontseptsii konkurentosposobnosti predpriatii (na primere predpriatii pishchevoi promyshlennosti) [The development of the concept of competitiveness of the enterprise (for example, the food industry)]. *Vestnik Povolzhskoj akademii gosudarstvennoj sluzhby* [Journal of the Volga State Service Academy], 2012, no. 2, pp. 186–194 (in Russian).
11. Radaev V. V. Chto izmenil zakon o torgovle: kolichestvennyi analiz [What changed the law on trade: a quantitative analysis]. *Jekonomicheskaja politika* [Economic Policy], 2012, no. 1, pp. 118–140 (in Russian).
12. Alexandrova L. A., Volkova T. S. Zatratoobrazuiushchie faktory v molochnoi promyshlennosti [Cost driver in the dairy industry]. *Vestnik Saratovskogo gosagrouniversiteta im. N. I. Vavilova* [The bulletin of Saratov State Agrarian University in honor of N. I. Vavilov], 2013, no. 10, pp. 64–70 (in Russian).