

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.Н. Гончаров, Е.В. Курипченко

*Луганский национальный аграрный университет
Украина, 91008, г. Луганск, городок ЛНАУ*

В статье рассмотрена необходимость анализа маркетинговой среды предприятия, которая обусловлена взаимосвязью предприятия как открытой системы с факторами внешней среды. Для определения конкурентных позиций птицеводческих предприятий Луганской области проведен SWOT – анализ, который представляет собой анализ внутренней среды предприятий и на основе выявленных характеристик определение их сильных и слабых сторон, и анализ факторов внешней среды, которые в зависимости от своего влияния являются потенциальными возможностями или вероятными угрозами для предприятий.

Для выявления сильных и слабых сторон были проанализированы: производство, организация управление, персонал, маркетинг, финансы. Сопоставлены сильные и слабые стороны с имеющимися возможностями и наиболее вероятными угрозами по следующим направлениям: конкуренция, сбыт, спрос, экономические, политические и правовые, социальные и экологические факторы.

На основе полученных результатов исследования разработаны стратегические альтернативы развития для птицеводческих предприятий, учитывающие различные сочетания факторов маркетинговой внешней среды и внутренней среды предприятий, выбрана наиболее рациональная стратегия. Выбранная стратегия включает следующие мероприятия: снизить зависимость отечественного птицеводства от импорта инкубационного яйца за счет восстановления родительского стада; защитить интересы собственного производителя путем использования методов протекционизма; увеличить посев гороха и сои как составляющей кормовой базы для птицы; создать отделы маркетинга на предприятиях для внедрения маркетинга в их деятельность. Данные мероприятия обеспечат повышение конкурентоспособности птицеводческих предприятий Луганской области в современных условиях хозяйствования

Ключевые слова: *маркетинговая среда, SWOT – анализ, сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы, птицеводческие предприятия*

Введение

Любое предприятие является открытой системой, так как не может существовать изолировано, а постоянно находится во взаимодействии с внешней средой. Каждое действие предприятия возможно только в случае, если среда допускает такое осуществление, то есть она непосредственно влияет на возможность предприятия существовать, функционировать и развиваться [4, 88].

Для цитирования:

Гончаров, В.Н. Стратегический анализ конкурентных позиций предприятия [Текст] / В.Н. Гончаров, Е.В. Курипченко // Организатор производства. – 2016. – № 4. – С. 13 – 20.

Сведения об авторах:

Валентин Николаевич Гончаров (д-р экон. наук, elenka_1203@mail.ru), профессор кафедры Экономики предприятия и управления трудовыми ресурсами.

Елена Викторовна Курипченко (elenka_1203@mail.ru), аспирант кафедры Экономики предприятия и управления трудовыми ресурсами.

Приспособление предприятий к современным условиям хозяйствования должно проводиться в ходе работ по всестороннему анализу деятельности конкурентов, собственного потенциала предприятия и оценки эффективности его использования, определения положения предприятия относительно конкурентов, а также в ходе разработки стратегии конкурентного поведения на рынке и ее реализации [2]. То есть, для сохранения предприятиями имеющихся конкурентных позиций и выявления стратегических альтернатив повышения конкурентоспособности, необходим не только анализ собственной внутренней среды, но и непрерывный мониторинг внешней среды, что обеспечит оперативное реагирование на ее изменения путем разработки и внедрения в деятельность мероприятий адаптационного характера.

Теория

Необходимость анализа маркетинговой среды обусловлена тем, что на основе выявления состояния контролируемых и неконтролируемых факторов и определения наиболее вероятных изменений, согласовать ее влияние, потребности покупателей, цели и ресурсы предприятия, что способствует достижению стойких конкурентных позиций и создает благоприятные условия для его функционирования и дальнейшего развития. Отсутствие анализа маркетинговой среды может привести к следующим негативным последствиям [5; 1]: принятие необоснованных нерациональных решений; несвоевременное введение инноваций; использование стратегии пассивного реагирования на изменения в маркетинговой среде; рыночная уязвимость предприятия.

Анализ факторов маркетинговой среды предприятий должен включать в себя несколько этапов, а именно мониторинг основных факторов внешней среды и диагностику основных факторов внутренней среды.

Наибольшее распространение среди методов стратегического анализа конкурентных позиций предприятия получил SWOT – анализ.

SWOT - анализ - это группировка факторов маркетинговой среды на внешние и внутренние, и их анализ с позиции позитивного или негативного воздействия на маркетинговую деятельность предприятия. SWOT - анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, так как связывает факторы внутренней и внешней среды.

К основным задачам SWOT - анализа относят:

- выявление маркетинговых возможностей, которые соответствуют ресурсам предприятия;
- определение маркетинговых угроз и разработка мероприятий по уменьшению их влияния;
- выявление сильных сторон предприятия и сопоставление их с рыночными возможностями;
- определение слабых сторон деятельности предприятия и разработка стратегических направлений их преодоления;
- выявление конкурентных преимуществ и формулировка стратегий и действий.

Данные и методы

Теоретической и методической основой исследования стала методология познания, основанная на диалектическом методе, в основу которой положен системный подход, принцип комплексности и последовательности в познании экономических явлений и процессов. Методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения маркетинга, экономической теории и социальных наук, а также научные труды отечественных и зарубежных специалистов по вопросам повышения эффективности деятельности птицеводческих предприятий.

Модель

SWOT-анализ проводят в четыре этапа:

1. Сбор аналитической информации.
2. Анализ внутренней и внешней среды, выявление сильных и слабых сторон.
3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия и факторов внешней среды.
4. Определение основных действий, актуальных для того или иного сочетания сил, возможностей, угроз и слабостей.

Таким образом, SWOT – анализ позволяет разработать мероприятия, необходимые для того, чтобы (табл. 1): использовать сильные стороны для увеличения возможностей; минимизировать слабости за счет максимизации благоприятных возможностей; использовать сильные стороны для нейтрализации существующих угроз; минимизировать слабости, которые могут снизить вероятность наступления конкретных угроз..

Таблица 1

Определение стратегических альтернатив на основе использования SWOT-анализа

	S	W
О	SO - стратегия	WO – стратегия
Т	ST – стратегия	WT – стратегия

В сложившихся условиях хозяйствования предприятиям Луганской области для эффективного функционирования необходимо держать ориентир не только на стабилизацию внутренней среды, развитие ее ресурсной и операционной составляющей, но и на исследование факторов внешней

среды. На основе результатов, полученных с помощью использования опросной методики, были выявлены основные сильные и слабые стороны характерные для птицеводческих предприятий Луганской области (табл. 2-3).

Таблица 2

Сильные стороны птицеводческих предприятий Луганской области

НАПРАВЛЕНИЕ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ
Производство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие на территории области сырьевой базы и развитая комбикормовая промышленность. 2. Наличие земельных ресурсов для размещения предприятий отвечающих требованиям, которые обеспечивают ветеринарно-санитарную безопасность. 3. Системы качества на предприятиях контролируют химические, физические и биологические опасности, что позволяет производить высококачественную, экологически чистую продукцию, на которую имеется постоянный спрос.
Организация управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие значительных резервов повышения эффективности производства за счет совершенствования управления птицеводческими предприятиями без значительных инвестиционных вложений
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий кадровый потенциал. 2. Уровень квалификации руководителей и многолетний опыт работы в сфере АПК. 3. Низкая текучесть кадров.
Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Налаженная система сбыта продукции, наличие сети фирменной торговли продукции птицеводства. 2. Наличие собственной торговой марки. 3. Соответствие цены и качества продукции птицеводства. 4. Положительный имидж птицефабрик, хорошая репутация.
Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность диверсификации источников финансирования деятельности. 2. Резервы повышения финансовой стойкости предприятий за счет внедрения технологий управления финансами.

Для стратегической перспективы предприятий, улучшения их конкурентных позиций особенно важны сильные стороны, которые являются краеугольными камнями стратегии, именно на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ.

Проведенный анализ показал, что наиболее «острыми» проблемами на сегодняшний день являются вопросы, связанные с производством, но они имеют временный характер, и не являются катастрофическими для дальнейшего функционирования птицеводческих предприятий. Имеется множество предпосылок, которые позволяют не только восстановить достигнутый ранее уровень конкурентоспособности, но и развить новые конкурентные преимущества, которые станут основой дальнейшего развития.

- маркетинговых возможностей, то есть благоприятных внешних аспектов маркетинговых действий птицеводческих предприятий, благодаря которым они могут достичь конкурентных преимуществ на рынках сбыта;

- маркетинговых угроз, под которыми следует понимать неблагоприятные тенденции развития внешней среды, негативно влияющие на рыночные позиции предприятий.

Благоприятные возможности без способов их реализации являются лишь иллюзией: только сопоставление сильных и слабых сторон предприятий может обеспечить разработку эффективных способов использования благоприятных факторов внешней среды как основу улучшения их конкурентных позиций и повышения уровня конкурентоспособности.

Для определения потенциальных внешних возможностей и угроз для птицеводческих предприятий были проанализированы следующие параметры: конкуренция, сбыт, спрос, экономические, политические и правовые, социальные и экологические факторы.

Следующим шагом SWOT-анализа является оценка рынка, то есть своеобразная

«разведка местности». Он включает определение:

Наиболее стратегически важными вопросами развития отрасли на данный период являются производственные. Так до 2014 года птицеводческие предприятия Луганской области работали на замкнутом цикле производства, после чего родительское стадо было практически уничтожено. Для восстановления поголовья были осуществлены закупки племенной птицы в Тульской области Российской Федерации. Сложность ситуации дополнительно обостряется наличием риска ввоза инфекционных заболеваний. Единственным правильным решением данной проблемы выступает проведение комплекса ветеринарно-санитарных и организационно-хозяйственных мероприятий, включающих профилактику инфекционных заболеваний, своевременную диагностику инфекционных заболеваний, введение режима предприятия закрытого типа.

К важнейшим факторам, обеспечивающим качество продукции птицеводства, относятся эпизоотехническое благополучие птицеводческих хозяйств, соблюдение технологии производства, сбалансированность кормления и качество кормов. Сбалансированным рационом кормления считается набор различных кормов, который обеспечивает птицу питательными веществами, минералами и витаминами, необходимыми для нормальной жизнедеятельности и продуктивности. Итак, комбикорма для птицы должны включать обязательно 65% зерновых и 16% соевого шрота. Данными составляющими птицеводческие предприятия обеспечены местным производством. Что же касается премиксов, в состав которых входят витаминные препараты, аминокислоты, ферменты, пробиотики и другие биологически активные вещества, то они поставляются из-за рубежа, что связано с отсутствием на территории области предприятий по производству витаминных препаратов и аминокислот.

Важным гарантом безопасности птицеводческой продукции является внедрение системы качества и безопасности, соответствующих требованиям международных стандартов ХАССП и ИСО. Однако проблема состоит в том, что данные системы контролируют только химические, физиче-

ские и биологические опасности, а не качество продукции в целом. То есть, решение данной проблемы заключается в разработке и внедрении технологических регламентов, которые охватывают весь производственный цикл – от закупок сырья до реализации продукции.

Таблица 3

Слабые стороны птицеводческих предприятий Луганской области

НАПРАВЛЕНИЕ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Производство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пострадало родительское стадо и племенное поголовье и как следствие отечественное птицеводство зависит от импорта инкубационного яйца. 2. Не полностью восстановлены промзоны: птичники, производственные помещения, коммуникации. 3. Отсутствуют на территории области предприятий по производству витаминных препаратов и аминокислот.
Организация управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нарушены связи со снабжением кормов, ветпрепаратов, примесей. 2. Высокая изношенность оборудования.
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несовершенство структуры управления. 2. Отсутствие четко обозначенных полномочий и обязательств работников. 3. Отсутствие современного программного обеспечения.
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень стимулирования персонала и неразвитая система мотивации препятствуют росту производительности труда.
Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потеря части рынков сбыта. 2. Слабый уровень организации маркетинговой деятельности на аграрных предприятиях. 3. Отсутствие маркетологов на предприятиях. 4. Недостаточное финансовое обеспечение маркетинговых мероприятий.
Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не осуществляется на должном уровне анализ потребителей, анализ конкурентов. 1. Недостаток оборотных средств для финансирования стратегических мероприятий. 2. Отсутствие внешних инвестиций из-за высокого риска аграрного бизнеса.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Функция финансового анализа практически не осуществляется.

В промышленном птицеводстве основным направлением является бройлерное, но в связи с сокращением с каждым годом производства телятины/говядины, появляется необходимость развития альтернативных направлений, такими как производство индеек, перепелок, гусей и уток, характерной чертой которых являются высокая рентабельность и высокая отдача в расчете на единицу затраченного корма.

Современный уровень развития птицеводства требует принципиально нового подхода к решению проблемы использования внутренних ресурсов, а именно создание малоотходных и безотходных технологий, которые позволяют максимально и комплексно включать в хозяйственный оборот

буквально все сырьевые ресурсы, образующиеся и накапливающиеся в птицеводческих хозяйствах при производстве основной продукции. Значение экологизации отрасли обусловлено необходимостью и возможностью уменьшения экономического и экологического ущерба, наносимого окружающей среде в результате накопления отходов, и создания условий для получения дополнительного дохода от реализации побочной продукции, полученной от переработки.

Полученные результаты

Проведенный анализ является частью исследования стратегического потенциала птицеводческих предприятий Луганской области. Учет реалий внешней среды и ее

предполагаемые изменения позволили разработать альтернативные пути развития, которые могут благоприятно повлиять на конкурентные позиции предприятий и спо-

собствовать созданию новых конкурентных преимуществ (табл. 4).

Таблица 4

Стратегические альтернативы для птицеводческих предприятий Луганской области

SO - СТРАТЕГИЯ	WO – СТРАТЕГИЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Постоянный спрос на продукцию птицеводства, а также быстрая окупаемость данного вида бизнеса, может способствовать повышению заинтересованности инвесторов. • Приток инвестиций в отрасль, может способствовать развитию альтернативных направлений птицеводства. • Получения дополнительного дохода от реализации побочной продукции, полученной от переработанных отходов. • Создание специализированных оптовых рынков продукции птицеводства позволит регулировать спрос и предложение. 	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие ряда предпосылок для развития отрасли способствует снижению зависимости отечественного птицеводства от импорта инкубационного яйца за счет восстановления родительского стада и племенного поголовья. • Политика протекционизма способствует повышению спроса и расширению рынков сбыта. • Расширение посевов гороха и сои для кормов местного производства. • Развитие маркетинговой деятельности путем создания отдела маркетинга или введения штатной единицы маркетолога.
ST – СТРАТЕГИЯ	WT – СТРАТЕГИЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Благодаря высокому квалификационному уровню работников возможно проведение комплекса ветеринарно-санитарных мероприятий, которые должны включать профилактику и своевременную диагностику инфекционных заболеваний, и организационно-хозяйственных мероприятий. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зависимость отечественного птицеводства от импорта инкубационного яйца дополнительно обостряется наличием риска ввоза инфекционных заболеваний. • Рост себестоимости в связи с увеличением себестоимости импортной составляющей кормовой базы. • Потеря части покупателей из-за роста цены.

Заключение

Проведенный SWOT-анализ позволил нам определить то, что в птицеводческих предприятиях Луганской области преобладают слабые стороны, но при этом имеется множество потенциальных возможностей. Таким образом, деятельность в отрасли птицеводства должна осуществляться согласно WO – стратегии, предусматривающей следующее:

- снижение зависимости отечественного птицеводства от импорта инкубационного яйца за счет восстановления родительского стада и племенного поголовья, то есть перехода на замкнутый цикл производства;
- политика умеренного протекционизм способствует повышению спроса и расширению рынков сбыта для отечественных производителей птицеводческой продукции;

- расширение посевов гороха и сои как важного источника белка для кормов местного производства;

- развитие маркетинговой деятельности на птицеводческих предприятиях путем создания отдела маркетинга или введения штатной единицы маркетолога.

На основе проведенного исследования мы пришли к выводу, что обеспечение конкурентоспособности птицеводческих предприятий должно осуществляться на основе развития маркетинговой деятельности, которая ориентируется не на мгновенный результат, а на будущее, то есть имеет стратегическую направленность.

Библиографический список

1. Белявцев, М.И. Маркетинговый менеджмент: Навч. Посібник / Під ред. М.І. WWW. ORG-PROIZVODSTVA.RU

Белявцева та В.Н. Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.

2. Воронкова, А.Е. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А.Е. Воронкова // Економіст. - 2007. - №8. - С.14 - 17.

3. Гончаров, В.М. Організація трансформації маркетингової політики на підприємствах: монографія / В.М. Гончаров, О.Ю. Бронська, В.В. Філіпова. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. – 256 с.

4. Деркачова, В. В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах : монографія / В. В. Деркачова. – Луганськ : Еталон-2, 2011. – 236 с.

5. Ковальчук, С.В. Маркетинг : [навчальний посібник] / С.В. Ковальчук, В.Л. Карпенко, Л.В. Коваль, Р.В. Бойко, Л.А.

Бичкова та ін; за ред. канд. екон. наук Ковальчук С.В. – Львів : Новий Світ – 2000, 2012. – 679 с.

6. Липчук, В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики: Навчальний посібник / За загальною редакцією В.В. Липучка. – 3-тє вид., випр і доп. – Львів: “Магнолія 2066”, 2008. – 288 с.

7. Продовольственная безопасность Украины: состояние, механизм обеспечения, проблемы. / [В.Г. Ткаченко, В.И. Богачев, Ю.Н. Бабак и др.]; под ред. В.Г. Ткаченко и В.И. Богачева. – Луганск: Книжковий світ, 2004. – 176 с.

8. Рябоконт, В.П. Управління виробничим потенціалом м'ясопереробних підприємств / В.М. Гончаров., Ю.П. Шаповалова. – Луганськ: «Пресс-експрес», 2014. – 149 с.

Поступила в редакцию – 31 октября 2016 г.

Принята в печать – 14 декабря 2016 г.

THE STRATEGIC ANALYSIS OF COMPETITIVE POSITIONS OF AN ENTERPRISE

V.N. Goncharov, E.V. Kuripchenko

Lugansk National Agrarian University

The campus of Lugansk National Agrarian University, Lugansk, 91008, Ukraine

Abstract

The article discusses the need to analyze the marketing environment of the enterprise, which is due to the relationship of the company as an open system with environmental factors. In order to determine the competitive position of the poultry-farming enterprises of Luhansk region conducted SWOT - analysis, which is an analysis of the internal environment of enterprises and based on the identified characteristics to determine their strengths and weaknesses, and the analysis of environmental factors, which, depending on their influence are the potential or probable threats for businesses.

To identify strengths and weaknesses were analyzed: production, organization management, personnel, marketing and finance. We compared the strengths and weaknesses of the available capacity and the most likely threats in the following areas: competition, marketing, demand, economic, political and legal, social and environmental factors.

Based on the results of the study developed strategic alternatives for the development of poultry farms, taking into account the various combinations of the factors of marketing the external environment and internal environment of enterprises, selected the most rational strategy. The strategy includes the following activities: to reduce dependence on imports of domestic poultry hatching eggs by restoring the parent stock; protect the interests of their own products through the use of

protection methods; increase the sowing of peas and soybeans as a food base component for poultry; create marketing departments in enterprises for the introduction of marketing in their activities. These measures will ensure increase of competitiveness of poultry farms Lugansk region in modern conditions of managing

Key words: marketing environment, SWOT-analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats, poultry-farming enterprises

For citing:

Goncharov V.N., Kuripchenko E.V. (2016). Strategicheskij analiz konkurentnyh pozicij predpriyatija [Tekst] [The strategic analysis of competitive positions of an enterprise [Text]]. Organizator proizvodstva [Organizer of Production], 4, 13 – 20.

On authors:

Valentin Nikolaevich Goncharov (Doctor of Economic Science, *elenka_1203@mail.ru*), Professor of the Chair of Enterprise Economy and Labour Resource Management.

Elena Viktorovna Kuripchenko (*elenka_1203@mail.ru*), a postgraduate of the Chair of Enterprise Economy and Labour Resource Management.

References

1. Belyavtsev M.I., Vorobiev V.N. (2006). Marketingovij menedzhment: Navch. Posibnik [Marketing Management: a training manual]. Kiev: The Centre of Educational Literature, 407.
2. Voronkova A.E. (2007). Koncepcija upravlinnja konkurentospromozhnim potencialom pidpriemstva [The concept of managing the competitive enterprise potential]. Ekonomist [Economist], 8, 14-17.
3. Goncharov V.M., Bronska O.Y., Filippova V.V. (2012). Organizacija transformacii marketingovoï politiki na pidpriemstvah : monografija [The organization of marketing policy transformation at enterprises: a monograph]. Lugansk: The Publishing House «Knowledge», 256.
4. Derkachova V.V. (2011). Formuvannja marketingovoï strategii konkurentospromozhnosti pidpriemstv APK u suchasnihi umovah : monografija [The formation of marketing competitiveness strategy of agricultural enterprises in modern conditions: a monograph]. Lugansk: Etalon-2, 236.
5. Kovalchuk S.V., Karpenko V.L., Boiko R.V., Koval L.V., Bychkova L.A. (2012). Marketing : navchal'nij posibnik [Marketing: a training manual]. Lvov: Novii Svet – 2000, 679.
6. Lipchuk V.V., Dudyak R.P., Bugel S.Y. (2008). Marketing: osnovi teorii ta praktiki: Navchal'nij posibnik [Marketing: the fundamentals of theory and practice: a training manual]. Under general editorship of V.V. Lipchuk. – 3th edition, revised and updated. – Lvov: “Magnolia 2066”, 288.
7. Tkachenko V.G., Bogachev V.I., Babak Y.N. (2004). Prodovol'stvennaja bezopasnost' Ukrainy: sostojanie, mehanizm obespechenija, problemy [The food security of the Ukraine: status, mechanism of assurance and problems]. Lugansk: Knizhny Mir, 176.
8. Ryabokon V.P., Goncharov V.M., Shapovalova Y.P. (2014). Upravlinnja virobnichim potencialom m'jasopererobnih pidpriemstv [The production potential management at meat processing enterprises]. Lugansk: «Press Ekspress», 149.