РАЗДЕЛ XVI. МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Алиева В.С., Журавель В.Ф.

Особенности реализации стратегии импортозамещения российских предприятий на рынке молочной продукции

Северо-Кавказский федеральный университет
(Россия, Ставрополь)

doi: 10.18411/sr-10-06-2020-33

idsp: sciencerussia-10-06-2020-33

Аннотация

В данной работе выполнен анализ основных экономических характеристик молочной отрасли. Проведенный анализ четко показывает, что молочная индустрия региона стремительно развивается, пытается выходить на новые рынки, производить новую продукцию, ищет пути сокращения издержек. В качестве объекта исследований выбран Молочный комбинат «Ставропольский». Проведен анализ конкурентной среды с применением метода М. Портера. Выявлены основные факторы успеха, одним из которых является программа импортозамещения. Даны рекомендации для региональных предприятий молочной отрасли.

Ключевые слова: факторы успеха, анализ, молочная отрасль, конкурентная среда, метод М. Портера

Abstract

This paper analyzes the main economic characteristics of the dairy industry. The analysis clearly shows that the dairy industry in the region is rapidly developing, trying to enter new markets, produce new products, and look for ways to reduce costs. The Stavropol Dairy plant was chosen as the research object. The competitive environment is analyzed using the method of M. Porter. The main success factors are identified, one of which is the import substitution program. Recommendations are given for regional enterprises of the dairy industry.

Key words: success factors, analysis, dairy industry, competitive environment, method of M. Porter

Развитие рынка молочной продукции приобретает особую актуальность в условиях импортозамещения, поскольку обеспечение населения качественной отечественной молочной продукцией является неотъемлемым фактором продовольственной безопасности. Продовольственный рынок характеризуется высоким уровнем динамики расширения ассортимента молочной продукции. Рассмотрим Ставропольскую компанию «Молочный комбинат «Ставропольский», как пример успешной реализации стратегии, направленной на импортозамещение.

Ни одна стратегия не может быть построена без учета ситуаций, которые возникают во внешней среде, а также особенностей развития самой организации. Для этого, прежде всего, проведем анализ экономических характеристик молочной отрасли региона (таблица 1).

Таблица 1.

Результаты экономического анализа молочной отрасли Ставропольского края

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Рынок молочных продуктов занимает 22% в структуре продовольственных товаров – это самый крупный рынок среди упакованных продуктов питания и 3 по величине – после сигарет и алкоголя. На рынке представлено множество конкурирующих компаний. Победитель определяется за счет качества продукции, ее стоимости и маркетинга

Рост размеров рынка	За первые 7 месяцев 2019 года наблюдалось падение производства молока относительно аналогичного периода 2018 года (кроме сырого, которое выросло на 1,5%). Производство сливочного масла снизилось на 2,3%, сгущенных молока и сливок на 5,8%, кисломолочных продуктов (кроме творога) на 2%
Избыток или дефицит производственных мощностей	На фоне ограничений на поставки европейской продукции продолжается рост производства сыров в России, так за 7 месяцев 2019 года рост составил 7,3%
Прибыльность в отрасли	Доходность бизнеса по производству сырого молока высокая – на уровне 20%
Барьеры входа/выхода	Барьеры входа: требуются крупные инвестиции, нужно соответствовать государственным требованиям. Трудности выхода: распродать скот аграрным предприятиям (смежным предприятиям) или все предприятие продать конкурентам
Товар дорог для покупателей	Потребление молока на душу населения в 2017 г составило 233 кг из-за снижения уровня общих ресурсов молока и молокопродуктов и с удорожанием молочной продукции. Молочные продукты входят в группу продовольствия, имеющую особую важность для населения
Стандартизованные товары	Цельномолочные продукты, масло, сыр, мороженное, продукты из вторичного молочного сырья, молочные консервы, функциональные продукты
Быстрые изменения технологии	Быстрое техническое перевооружение предприятий молочной отрасли, но ограничено инвестиционными возможностями.
Требования к капиталу	Согласно бюджету на 2018-2020 годы федеральные «молочные» субсидии составят 8,1 млрд. рублей, региональные субсидии – 2,8 млрд. рублей
Вертикальная интеграция	Резкое падение закупочных цен на сырое молоко в 2020 году у крупных производителей до 22,5 руб. за литр, а у владельцев ЛПХ до 15-17 рублей вынуждает производителей заняться собственной переработкой, в обход крупных переработчиков
Экономия на масштабе	Быстрая монополизация компаний, вытесняющая мелкие производства. С приватизацией крупные молочные комбинаты превратились в монополии. Лидеры молочного рынка сокращают предложения молочных продуктов, повышают розничные цены, снижают качество продукции
Быстрое обновление товара	За 7 месяцев на рынок выведено более 600 новых молочных продуктов (+50% к аналогичному периоду 2018 года)

Проведенный анализ четко показывает, что молочная индустрия стремительно развивается, пытается выходить на новые рынки, производить новую продукцию, ищет пути сокращения издержек. Происходит падение производства молока, но, несмотря на это мы видим, что предприятия расширяют производство других продуктов, например, сыров. Поскольку в молочной отрасли много крупных конкурентов, в том числе холдингов, имеющих десятки предприятий в различных районах, отдельным предприятиям очень трудно пробиться на большой рынок и удерживать свои позиции.

Для понимания конкурентной среды, в которой находится АО «Молочный комбинат Ставропольский» используем теорию М. Портера, которая поможет определить конкурентные возможности и угрозы [2].

Таблица 2.

Анализ пяти сил, определяющих конкуренцию в молочной отрасли по М.Портеру

Сила конкуренции	Ее значимость и реализация применительно к реальной стратегии фирмы на рынке
1. Угроза появления новых конкурентов	Существует возможность появления новых конкурентов, особенно в аграрном регионе. Но выход новых фирм на уровень монополии не имеет высокой вероятности
2. Способность покупателей торговаться	Специфика рынка молочных продуктов не предполагает возможность торговаться. Предприятия сами определяют стоимость
3. Способность поставщиков торговаться	В отрасли у поставщиков высокий уровень способности торговаться, поскольку объемы производимого молока-сырья в России снижаются и предприятия борются за сырье

4. Угроза появления товаров и услуг-заменителей	Продукты с растительными добавками, продаваемые по низким ценам, значительно влияют на рынок молочных продуктов
5. Соперничество между имеющимися конкурентами	На рынке острая конкуренция. Мелкие предприятия не выдерживают и закрываются.

Для изучения относительных конкурентных позиций данного предприятия, нами использованы процедуры графической стратегической группировки. Для сравнения выбрали крупнейшего производителя молочных продуктов на российском рынке компанию Вимм-Билль-Данн WBD (производитель молочных продуктов «Домик в деревне», «Кубанская буренка», «Веселый молочник», Агуша, «Имунеле» и др.) [3].

Построена карта стратегической группировки и идентифицированы стратегии двух конкурентов.

Таблица 3.

Составляющие целей и стратегий конкурентов

Компания	Область конкуренции	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкуренция позиция/ситуация	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
WD	Глобальная	Быть господствующим лидером, Превзойти существующего лидера отрасли	Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего роста	Хватающий здоровяк, находящийся в движении	В основном нападение	Стремление к ценовому лидерству
МКС	Национальная	Войти в первую десятку в РФ	Экспансия путем приобретений и организации производства полного цикла (строительство фермы)	Пытающийся усилить позицию за счет расширения ассортимента ряда и выхода на новые за рубежные рынки	Консервативный последователь	Стремление к ценовому лидерству

Анализ показывает, что Молочный комбинат «Ставропольский» занимает устойчивую нишу, являясь одним из крупнейших производителей молочных продуктов на юге России и крупнейшим на Ставрополье.

Рассмотрим предпосылки успеха предприятия на национальном и региональном рынках молочной продукции.

Таблица 4.

Ключевые факторы успеха МКС

Отрасль	Чего хотят клиенты?	Конкурентные преимущества	Ключевые факторы успеха
Молочная	Качественную, здоровую молочную продукцию по доступным ценам	Диверсификация производства (Н-р производство продукции хлебопечения на молочном предприятии) Техническое перевооружение с целью сокращения себестоимости продукции. Производство лактозы дает выход на фармацевтические рынки	Внедрение результатов научных исследований Снижение себестоимости за счет собственного производства молока-сырья Фирменная торговая сеть и сотрудничество с сетевыми магазинами Включение в программу импортозамещения

Рассмотрим более подробно основные проекты развития предприятия в направлении импортозамещения:

1. Производство лактозы. В 2019 открыт полностью автоматизированный цех пищевой и фармакопейной лактозы мощностью 5 тонн готового сухого продукта в смену, оснащенный высокопроизводительным оборудованием ведущих европейских компаний. Таким образом МКС стал единственным отечественным производителем лактозы, являющейся ценным сырьем для производства продуктов питания и фармпрепаратов [1].

2. Разработка и внедрение гипоаллергенных низколактозных продуктов (молока, сливок, мороженого)

3. Производство ассортимента российских аналогов популярных зарубежных видов сыра: «Русский пармезан», «Русский Монтазио», «Чеддер» «Русский Рокфор», «Русский Халуми» «Русская Филадельфия».

Именно системное внедрение научных разработок и ежегодное внедрение нескольких новых видов молочной продукции, обуславливает стабильный рост производства, и расширение рынков сбыта, в том числе за счет вытеснения конкурентов.

Таким образом, в условиях монополизации рынка крупными иностранными сетевыми предприятиями молочной отрасли, а именно, два крупнейших предприятия на рынке РФ принадлежат иностранным компаниям: «Вимм-билль-Данн» – компании PepsiCo и «Юнимилк» (марка «Простоквашино») – компании Danone российские региональные производители могут удерживать позиции активно, применяя приведенные методы и принципы формирования стратегии импортозамещения.

1. Официальный сайт Молочного комбината «Ставропольский» - [Электронный ресурс] – <https://mokostav.com/> (дата обращения 20.05.2020)
2. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов, 2015 г. – 453 с.
3. Официальный сайт «Вимм-билль-Данн» – [Электронный ресурс] – <https://wbd.ru/> (дата обращения 18.05.2020)

Амазарян О.А., Кутузова А.В.

Совершенствование имиджа организации как работодателя

*Красноярский институт железнодорожного транспорта - филиал ФГБОУ ВО
«Иркутский государственный университет путей сообщения»
(Россия, Красноярск)*

doi: 10.18411/sr-10-06-2020-34

idsp: sciencerussia-10-06-2020-34

Аннотация

В статье изложены теоритические основы формирования имиджа организации, методики диагностики имиджа организации как работодателя и предложены рекомендации по совершенствованию имиджа организации как работодателя на примере организации ИП Родин В.Ф. «Хлеба Родины».

Ключевые слова: имидж организации, имидж работодателя, диагностика, коучинг.

Актуальность данной статьи определяется тем, что на сегодняшний день имидж является одним из важнейших элементов, участвующих в продвижении и управлении отношениями с потребителями, партнерами, клиентами, способом достижения конкурентного преимущества и к привлечению рабочей силы[4]. Имидж организации — это поверхностное, сравнительно быстро и легко трансформирующееся представление об объекте, не требующее обязательной рациональной оценки его реальных качеств, которое складывается в сознании людей[2]. Имидж работодателя –