

Потапенко О. А.
магистрант специальности «Менеджмент организаций и администрирования»,
Коваленко А. Н.
кандидат экономических наук, доцент,
Припотень В. Ю.
доктор экономических наук, профессор,
академик Международной академии науки и практики организации производства,
МАНЕБ, Академии труда и занятости
ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный технический университет»,
г. Алчевск, ЛНР

ИМИТАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В данной работе рассматривается вопрос о нехватке в республике рабочих мест. Разработана имитационная стратегия восстановления Червонопрапорской птицефабрики на примере работающей птицефабрики. Исследовано финансовое состояние Чернухинской птицефабрики.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегическое управление, имитационная стратегия, восстановление.

Постановка проблемы. В нашей молодой республике есть неисчерпаемый потенциал. Необходимо только задаться целью его увидеть и, конечно же, желание иметь его развивать. Восстановление предприятий — это нелегкий труд, но открытие птицефабрики решит и проблемы с нехваткой мяса птицы собственного производства в республике, и увеличит количество рабочих мест. Чтоб возобновить рабочий процесс на Червонопрапорской птицефабрике, необходимо выработать стратегию. В данном случае очень подойдет имитационная стратегия развития предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Теодор Левитт писал о необходимости развивать имитационные стратегии еще пол века назад. Темпы инновации ускорились, и Левитт понял, что такой рост усиливал актуальность разработки и реализации стратегий имитации [1].

Компании, выбравшие данную стратегию, имеют лицензию на право производства и коммерциализации точной копии нового продукта либо «лидера», либо «последователя». Данные компании активно используют ценовые факторы, с целью повышения рентабельности производства. Зачастую, это возможно за счет более дешевого сырья, материалов, рабочей силы и наличию мощной адаптированной производственной базы.

Часто категорию «конкурентоспособность товара» приравнивают к категории «конкурентоспособность предприятия». Например, И. В. Константинова дает следующее определение: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается его реальная и потенциальная способность в реальных условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов» [2].

Вопрос о имитации как о факторе повышения конкуренции ранее рассматривался: Азоевым Г. Л., Лобановым М. М., Константиновой И. В.

Цель. Определить возможности открытия предприятия, а именно Червонопрапорскую птицефабрику, для обеспечения нашей Луганской Народной Республики продукцией собственного производства. И обеспечить жителей республики рабочими местами.

Изложение основного материала. Очень много промышленных предприятий, которые ждут: в первую очередь мирного неба, а также и инвестиций. Без вложений ни одно предприятие не сможет возобновить свою работу.

На данный момент много предприятий уже возобновило свою работу.

В 2014 году от военных действий очень пострадала Чернухинская птицефабрика. Разрушены корпуса, погибла вся птица. Территория птицефабрики была местом сражения. Больше недели пиротехническая служба МЧС проводила разминирование освобождая корпуса. На территории птицефабрики восстановили здания, заменили почти все оборудование, закупили яйцо, вырастили производителей. Сейчас Чернухинская птицефабрика работает и снабжает наш рынок отличным куриным мясом.

На территории Червонопрапорской птицефабрики оборудования не осталось. Тем не менее, здания все целые. Линии электропередач в целости и сохранности. Водопровод в отличном состоянии. На птицефабрике расположены цеха для родительского стада. Для выращивания ремонтного молодняка, инкубаторий и цеха для выращивания птицы. Цех уоя и переработки птицы, здания для утилизации отходов. Кроме того, имеются различные здания, обслуживающие основные цеха: кормоцех, строй-цех, электро-цех, ремонтно-механическая мастерская, ветеринарная служба, прачечная.

Для того чтобы расти и развиваться нужно развивать собственную экономику страны. Физической силы у нас хватает. Много людей без работы, желающих работать. После закрытия шахт и заводов люди остались без дохода и выживают, как могут, когда рядом стоит неиспользованная территория закрытой из-за военных действий в 2014 году птицефабрики. Чернухинская птицефабрика которая находится так же, как и Червонопрапорская в Перевальском районе пострадала не меньше, даже намного больше. И все же нашлись и люди, и средства, и возможности для ее восстановления и запуска.

Как сообщалось в прессе, в «ДНР» и «ЛНР» с 1 марта на предприятиях с украинской юрисдикцией, которые располагаются на неподконтрольной украинской власти части Донбасса, ввели «внешнее управление». Было заявлено о переориентации экономик «республик» на Россию. Стоит предположить, что расходы по восстановлению Червонопрапорской птицефабрики может взять на себя правительство ЛНР и тем самым национализировать предприятие и оставить его государственным.

Стратегическое управление организацией для экономики — новое, непривычное направление. Нужно идти в ногу со временем и применять новые методы.

Стратегическое управление — это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролю стратегии организации.

Стратегическое управление призвано расширить горизонты предвидения, усилить дальнорочность и тем самым создать возможность своевременной ответной реакции организации на те изменения, которые происходят в ее внешней среде: на рынках товаров и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах.

Формирование стратегии — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения [4].

Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами, кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Выработка управленческих решений, и прежде всего стратегических управленческих решений, начинается с анализа среды, в которой функционирует организация, и предусматривает анализ макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

К числу основных факторов, определяющих состояние внешней среды, относятся состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, социальная и культурная составляющие общества, природная среда и ресурсы и т. д.

На принятие управленческих решений непосредственное влияние оказывает окружение, включающее потребителей продукции организации, поставщиков, конкурентов, рынок рабочей силы.

К числу факторов внутренней среды, влияющих на принятие решений в организации, относятся ее кадровый потенциал, система управления, производство; финансы, маркетинг, организационная культура.

Результаты анализа среды используются как при разработке управленческих решений, так и при выборе наиболее предпочтительного альтернативного варианта решения и при управлении ходом его реализации.

Профессиональный анализ внутренней среды позволяет выявить внутренние резервы организации, которые могут быть задействованы для повышения эффективности функционирования организации, обеспечения ее устойчивого развития, ведения успешной конкурентной борьбы.

К внешним относятся цели организации, определяющие возможность установления эффективного взаимодействия с внешней средой для обеспечения желательного экономического, коммерческого, финансового и иного успеха.

К внутренним относятся цели организации, позволяющие обеспечить достойные условия жизни ее членам: как ее владельцам, руководящему управленческому звену, так и ее работникам. Организация является для них источником дохода, получения необходимых социальных условий, имиджа и т. д.

Анализ внешней и внутренней среды, тенденций их развития, потенциальных потребностей и потенциальных возможностей служит основанием для выработки альтернативных вариантов стратегии организации, стратегических решений и выбора среди них альтернативного варианта, который и станет стратегией организации на долговременную перспективу.

Нередко достаточно точно предсказать ожидаемое развитие событий могут высококвалифицированные специалисты — эксперты, имеющие значительный опыт в той области, в какой должно быть принято управленческое решение.

Таким образом, одна из основных проблем при разработке управленческого решения — снижение уровня неопределенности в процессе принятия решения.

После этапа передачи информации о принятых решениях и их согласования наступает этап оперативного управления ходом реализации принятых решений и планов. На этом этапе осуществляется контроль за ходом реализации принятых решений и при наличии существенных отклонений корректировка принятых ранее планов.

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемом в стратегическом управлении. Основные задачи любого контроля, следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведения оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

Процесс контроля — это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов, а с другой — процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

Основная причина необходимости контроля — неопределенность, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

Характеристика имитируемой птицефабрики — основное предприятие блока «Птицеводство».

«Чернухинская птицефабрика» специализируется на бройлерном производстве и производстве охлажденного мяса птицы. На ее долю приходится порядка 20 % от общего объема производства бройлеров.

На «Чернухинской птицефабрике» выпускается продукция под маркой «Агро-Юг». Ассортиментный ряд продукции «Агро-Юг» представлен более чем 20-ю наименованиями охлажденной и замороженной продукции в виде тушки и натуральных полуфабрикатов из мяса цыплят бройлеров. На этом предприятии было принято решение изменить название марки. Предлагаем на «Червонопрапорской птицефабрике» марку не менять, в свое рабочее время ее продукция пользовалась спросом на рынках сбыта и была высокого качества.

Основное направление деятельности данного предприятия — бройлерное птицеводство и, в частности, производство племенного яйца и суточных цыплят бройлеров.

Сельскохозяйственное производство в Перевальском районе всегда было высокоинтенсивным и ориентированным на производство животноводческой продукции, продукции птицеводства.

Показатели специализации представляют важнейшую характеристику предприятия. Специализации предприятия характеризуется показателями соотношения и сочетания отраслей, производящих разнообразные продукты и услуги. Приблизительно специализация может быть оценена по числу товарных отраслей. Но отрасль может быть главной и дополнительной, иметь различное значение для предприятия, поэтому более точно специализация оценивается показателями структуры в первую очередь товарной продукции по сумме фактической выручки.

Таблица 1 — Размер и структура товарной продукции птицеводства «Чернухинская птицефабрика»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка от реализации всего, тыс. руб.	1834068	2315545	2774517
в т. ч. от реализации бройлеров	1705683	2083990	2524810
Доля выручки от реализации бройлеров в общей выручке, %	93	90	91

Из таблицы видно, что на долю выручки от реализации мяса бройлеров приходится более 90 %, причем видна тенденция роста выручки с каждым годом. Это произошло за счет увеличения объема производства и реализации, а также за счет роста цены реализации 1 кг мяса птицы.

Острой проблемой любого предприятия на сегодняшний день остается себестоимость продукции и, главным образом, ее рост в динамике. В себестоимости аккумулируются все проблемы предприятия: удорожание ресурсов, уменьшение их применения, спад интенсивности производства, продуктивности животных, снижение уровня организации производства, мотивации труда и механизации, ухудшение технологии, падение спроса.

Ниже в таблице 2 приведена себестоимость продукции птицеводства.

Таблица 2 — Себестоимость продукции птицеводства, руб.

Вид продукции	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Себестоимость производства 1 шт. яйца	2,66	4,41	6,30	236,80
Себестоимость 1 кг привеса бройлеров	26,82	27,35	31,17	116,20
Себестоимость 1 кг живого веса бройлеров	26,31	30,30	35,91	136,50

Себестоимость 1 кг привеса бройлеров и себестоимость 1 кг живого веса бройлеров увеличилась в 2017 г. по сравнению с 2015 г. На 16,2 % и на 36,5 % соответственно, себестоимость производства яиц более чем в 2 раза.

Таблица 3 — Расходы по элементам затрат

Наименование	Наличие на конец года, тыс. руб.			Структура по годам		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Материальные затраты	1098890	1583810	1933868	79,71	79,65	82,95
Затраты на оплату труда	171211	187801	223948	12,42	9,44	9,61
Отчисления на социальные нужды	33834	36582	42708	2,45	1,84	1,83
Амортизация	74733	115059	130882	5,42	5,79	5,61
Прочие затраты		65260			3,28	
Итого	1378668	1988512	2331406	100	100	100

В структуре затрат по годам материальные запасы занимают наибольшую часть. Так, в 2017 году они занимали 82,95 % от всех затрат.

В целом по организации динамика прибыли представлена в таблице 4.

Таблица 4 — Динамика размера прибыли и себестоимости с 2009 по 2010 гг.

	2016 г., тыс. руб.	2017 г., тыс. руб.	Прирост, тыс. руб.	Прирост, %
Чистый объем продаж	2315545,00	2774517,00	458972,00	19,82
Себестоимость	1719442,00	2139636,00	420194,00	24,44
Валовая прибыль	596103,00	634881,00	38778,00	6,51
Общие издержки	111833,00	125390,00	13557,00	12,12
Другие операционные доходы	166367,00	311540,00	145173,00	87,26
Другие операционные расходы	155902,00	156994,00	1092,00	0,70
Операционная прибыль	494735,00	664037,00	169302,00	34,22
Проценты к получению	0,00	106,00	106,00	
Проценты к уплате	219514,00	270301,00	50787,00	23,14
Прибыль до налога	275221,00	393842,00	118621,00	43,10
Чистая прибыль	275221,00	393842,00	118621,00	43,10

Чистая выручка от реализации за анализируемый период увеличилась с 2315545,00 тыс. руб. до 2774517,00 тыс. руб. или на 19,82 %. Величина себестоимости изменилась с 1719442,00 тыс. руб. до 2139636,00 тыс. руб. или на 24,44 %.

Удельный вес себестоимости в общем объеме выручки вырос с 74,26 % до 77,12 %.

Операционная прибыль увеличилась в анализируемом периоде с 494735,00 до 664037,00 тыс. руб. или на 34,22 %. Это свидетельствует о повышении результативности операционной деятельности предприятия.

На конец анализируемого периода предприятие имело чистую прибыль в размере 393842,00 тыс. руб., которая имела тенденцию к росту, что говорит о росте у предприятия источника собственных средств, полученных в результате финансово-хозяйственной деятельности.

На наши рынки завозят очень много мяса птицы и других продуктов из России, причем количество чужой продукции, превышает в разы количество товара на прилавках собственного производства. Мало того, что от доставки цена выше, от чего страдает конечный потребитель, так еще и доходы уезжают в другое государство.

Обеспечить республику производством продукции мяса и птицы. На сегодняшний день задача главы правительства и председателя совета министров максимально развить экономику, производство для того, чтоб обеспечить как экономически так и в производстве. Дать рабочие места, дать зарплату и пенсию пожилым людям.

Основой производства является родительское стадо птицы. Будет родительское стадо заработает вся цепочка, которая потянет последовательно за собой все остальное.

В рамках проведения II Экономического форума «Луганская Народная Республика: от восстановления к развитию» инвестором из ОАЭ Икбариех Хамдан Камал Хамдан проявлен интерес к развитию животноводства на территории ЛНР. В связи с этим Министерством экономического развития составлена дорожная карта посещения иностранным инвестором предприятий животноводства и птицеводства Луганской Народной Республики, предлагаемых для инвестирования.

С целью ознакомления представители Министерства экономического развития Луганской Народной Республики совместно с потенциальным инвестором 12.03.2018 посетили птицефабрику ПАО «Червоный прапор» в Перевальском районе. Встречу с потенциальным инвестором провели заместитель Главы Администрации Перевальского района Олег Фильчаков и вр. и. о. начальника отдела агропромышленного развития, земельных отношений и природопользования администрации Игорь Калашник. Иностранному гостю продемонстрировали производственные мощности птицефабрики, ознакомили с этапами производства.

Хочется надеяться, что все-таки правительство поработает над восстановлением этого предприятия и оставит в своей собственности.

Вывод. Чтоб возобновить рабочий процесс на Червонопрапорской птицефабрике, необходимо выбрать имитационную стратегию. Это поможет сэкономить время на придумывание чего-то нового. Временное руководство управляющее на Чернухинской птицефабрике показало, что производство мяса птицы прибыльное и в нашей республике товар пользуется спросом.

Очень важно принять правильное решение именно сейчас, на начальном этапе — планирования.

Список литературы

1. Олед Шенкар. Имитаторы : как компании заимствуют и перерабатывают чужие идеи / Шенкар Олед. — [3-е изд.] — М. : Издательство «Альпина Паблишер», 2017.
2. Владимирова Л П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / Л. П. Владимирова. — [4-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Дашков и Ко, 2004. — 398 с.
3. Минэконом ЛНР. Новости [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://merlnr.su/news/2003-poseschenie-ooo-chervonuyu-prapor.html>.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб : Питер, 1999.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Гардарики, 2000.
6. Имихович А. О. Оценка эффективности маркетинговой стратегии фирмы [Электронный ресурс] / А. О. Имихович, К. Ю. Сурменкова // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : сб. ст. по мат. XXVII Междунар. студ. науч.-практ. конф. — 2014. — № 12 (27).
7. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. Л. Черенков. — М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. — 256 с.
8. Лобанов М. М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции / М. М. Лобанов, Ю. М. Осипов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 6. — С. 67–68.

© *Потапенко О. А.*
© *Коваленко А. Н.*
© *Припотень В. Ю.*

Potapenko O. A. (*Master of Business Administration and Management*)

Kovalenko A. N. (*Candidate of Economic Sciences, associate professor of SEI HPE LPR "Donbass state technical university", Alchevsk*)

Pripoten V. Yu. (*Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the International Academy of Science and Practice of Production Organization, academician of IAEMNPS, Academician of the Academy of Labor and Employment*)

IMITATION AS A FACTOR OF INCREASE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

In this paper, the issue of the shortage of jobs in the republic is being considered. An imitation strategy for the restoration of the Chervonopripori poultry factory was developed on the example of a working poultry farm. The financial condition of the Chernukhino poultry farm was investigated.

Key words: *competitiveness, strategic management, imitation strategy, recovery.*