

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»
магистерская программа «Экономика предпринимательства»
заочной формы обучения, группы 09001688
Семенченко Натальи Евгеньевны

Научный руководитель:
к. э. н., доцент
Дружникова Е.П.

Рецензент:

Введение

Актуальность исследования. Несмотря на большое количество работ, посвященных проблемам повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности, она продолжает сохранять актуальность и значимость в современном экономическом развитии страны. Необходимость проведения дальнейших исследований в области конкурентоспособности связана с низким уровнем конкурентоспособности (КСП) отечественных промышленных предприятий, о чем свидетельствуют оценки независимых экспертов.

Многие промышленные предприятия не восстановились от негативных последствий финансово-экономического кризиса, среди которых уменьшение потребительского спроса, снижение показателей прибыльности, рентабельности, финансовой устойчивости и уровня конкурентоспособности предприятий. Особенно остро негативные тенденции в развитии промышленных предприятий проявились в сфере производства и реализации пищевой продукции.

Качественно новый уровень значимости проблема повышения конкурентоспособности промышленных предприятий приобретает в условиях вступления России во Всемирную торговую организацию. Снижение ставок импортных пошлин на продукцию промышленных предприятий существенно повышает угрозу нарастания конкуренции на российском рынке со стороны иностранных производителей. В силу невысокой конкурентоспособности отечественные производители имеют ограниченные возможности для улучшения своих конкурентных позиций на рынках сбыта готовой продукции.

Перечисленные обстоятельства обуславливают необходимость формирования организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, которому должны

предшествовать изучение организационных и экономических составляющих предприятий, факторов, влияющих на динамику и уровень конкурентоспособности, оценка текущего и будущего уровня конкурентоспособности предприятий. Диссертационное исследование выполнено на примере предприятий, функционирующих в системе пищевой промышленности.

Степень разработанности темы. Роль и механизмы конкуренции в рыночной экономике в разное время рассматривали П. Буагильбер, Л. Вальрас, Дж. Мид, Д. Рикардо, Дж. Робинсон, А. Смит, Ф. Хайек, П. Хейне, Э. Чемберлин, И. Шумпетер, Ф. Эджуорт и др.

Вопросам разработки механизма повышения конкурентоспособности на уровне предприятия были посвящены труды ученых Г.Л. Азоева, Б. Бенсуссана, Е.Д. Вайсман, З.А. Васильевой, Д.С. Воронова, П. Друкера, П.С. Завьялова, Н.И. Перцовского, М. Портера, А.Г. Поршнева, Б. А. Райзберга, Б.Я. Татарских, Р.А. Фатхутдинова, Г. Хамела, М.В. Чебыкиной, А.Ю. Юданова, Г.И. Яковлева и др.

Разные подходы и методики оценки конкурентоспособности предприятий разрабатывали и применяли Л.Я. Аврашков, И. Ансофф, В.В. Кочетов, В.В. Криворотое, Ж.Ж. Ламбен, Ш.Ш. Магомедов, О.Г. Макаренко, Э.В. Минько, Н.К. Моисеева, В.А. Мошнов, А.Д. Немцев, А.В. Стрельцов, Х.А. Фасхиев, В.В. Царев, В.Д. Шкардун, Н.С. Яшин и др.

Однако на сегодняшний момент в научной литературе недостаточно разработан теоретико-методический подход к изучению и формированию организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятий. Существенным недостатком сложившимся в российской и зарубежной экономической науке является и недостаточное внимание, которое уделяется вопросам взаимосвязи и взаимной обусловленности конкурентоспособности субъектов различных иерархических уровней.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических, методических положений и практических рекомендаций по

формированию стратегического организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Для достижения обозначенной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Изучить вопросы, связанные с реализацией стратегических нормативов и альтернатив.
2. Изучить теоретические аспекты исследования конкурентоспособности промышленного предприятия.
3. Раскрыть содержательную сущность организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия.
4. Систематизировать методические подходы к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий.
5. Разработать алгоритм комплексной оценки и анализа фактической и стратегической конкурентоспособности промышленных предприятий.
6. Сформировать организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности предприятий.
7. Предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности.

Объектом исследования являются предприятия пищевой промышленности Белгородской области, а именно АО «Белгородский хлебокомбинат».

Предметом диссертационного исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования механизма повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют исследования отечественных и зарубежных ученых по проблемам конкуренции и конкурентоспособности, механизмам повышения конкурентоспособности и стратегического развития промышленных предприятий и др. Также за основу исследования были взяты

монографии, материалы научных конференций, публикации в периодических отраслевых изданиях.

В качестве инструментов исследования использовались методы и приемы систематизации и классификации, сравнительного, экономического, логического анализа и анкетирование.

Информационной базой исследования являются материалы Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития Российской Федерации, Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, научные труды отечественных и зарубежных ученых, данные глобальной сети, отраслевая информация по отечественной металлургической и машиностроительной промышленности, публичная отчетность предприятия.

Научная новизна исследования заключается в следующем.

Апробация результатов исследования

Основные положения диссертационной работы были опубликованы в материалах

Публикации.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1.1. Стратегические направления и приоритеты развития пищевой промышленности

Современное состояние мировой экономики сопровождается ужесточением конкуренции во всех сферах деятельности, что неразрывно

связано с необходимостью постоянного выбора предпочтительного пути стратегического развития. Предприятия пищевой промышленности в сложившихся обстоятельствах не являются исключением.

На данный момент в РФ в отрасль «пищевая промышленность» входит более 30 подотраслей, которые, в свою очередь, включают в себя примерно 60 000 предприятий. В период после 1990 года количество предприятий, производящих пищевую продукцию, резко увеличилось – почти в 8 раз. Это связано, как с процессами разукрупнения специализированных предприятий, так и с созданием новых предприятий, производящих пищевую продукцию. Несмотря на то, что доля пищевых предприятий, находящихся в иностранной собственности, относительно мала (2 %), объем продукции, выпускаемой этими предприятиями, составляет 22,6 % от общего объема отгруженной продукции отрасли. Это говорит о том, что предприятия, функционирующие на основе иностранного капитала, обладают относительно большим производственным потенциалом и имеют высокую эффективность производства.

За время реформ пищевая промышленность менее других отраслей промышленности снизила объемы производства и, начиная с 2005 года, сохраняет положительную динамику их роста. Однако достичь дореформенного уровня пока не удалось, а развитие многих подотраслей нельзя рассматривать как эффективное и устойчивое.

По мнению Васильевой Н.А., причинами сложившейся ситуации является то, что российская пищевая индустрия является недостаточно диверсифицированной, практически не использует преимущества глобализации, характеризуется низким уровнем инноваций и эффективности использования ресурсов. Приоритеты долгосрочного развития предприятий являются лишь реакцией на изменение факторов макро- и микроокружения, а их стратегический потенциал не обеспечивает формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

Ситуация усугубляется недостаточной эффективностью мер защиты внутреннего рынка от конкурирующего импорта, высокими общеэкономическими и системными рисками развития, незрелостью институциональной структуры рынка, локальным монополизмом отдельных субъектов рынка и другими внешними факторами. В этих условиях реализация Доктрины продовольственной безопасности России, предупреждение угроз мирового продовольственного кризиса, использование преимуществ глобализации и минимизация издержек присоединения к ВТО предполагают модернизацию пищевых производств на инновационной основе, развитие эффективных форм интеграции и кооперации, совершенствование инфраструктуры, повышение качества и конкурентоспособности отечественного продовольствия.

В условиях динамичного изменения внутренней и внешней среды, влияющих на деятельность пищевых предприятий, базовой функцией современного менеджмента становится формирование стратегии. Поскольку предприятие функционирует в условиях активно изменяющейся внешней среды, оно может постепенно или внезапно оказаться перед фактом, что его стратегия перестает соответствовать изменившейся ситуации.

А.М. Копылов выделяет следующие проблемы отечественных товаропроизводителей пищевых продуктов.

1. У аграрнопромышленного комплекса сузились возможности обновления основных фондов за счет внешних источников;
2. Пробелы в законодательстве на практике привели к многочисленным рейдерским захватам сельскохозяйственных земель;
3. Были свернуты инвестиционные программы на всех стадиях производства продуктов питания (прекращение открытия новых производств, невозможность расширения торговых площадей, торможение инновационных процессов и т.д.).

Уровень использования производственных мощностей остается в пищевой промышленности одним из самых низких среди прочих отраслей

промышленного комплекса России. По отдельным видам продукции (маслу животному, крупе, хлебу и хлебобулочным изделиям) его значение не превышает 40%, что отрицательно сказывается на эффективности использования производственного потенциала и уровне издержек производства.

На системное решение проблем развития пищевой и перерабатывающей промышленности, ресурсное и финансовое обеспечение, а также определение стратегического выбора предприятий пищевой промышленности направлена принятая в 2012 году Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года.

Стратегия предусматривает комплексное развитие отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности с учетом развития основных направлений сельскохозяйственного производства. В документе выделяются приоритеты 2 уровней - среднесрочного и долгосрочного периода.

Приоритетами среднесрочного периода являются:

– в сфере производства: развитие сырьевой базы растениеводческой продукции и продукции животноводства, проведение технического перевооружения организаций с внедрением современных достижений научно-технического прогресса для снижения энергопотребления, уменьшения вредных выбросов в окружающую среду и повышения доходности и конкурентоспособности вырабатываемой продукции на внутреннем и внешних рынках;

– в экономической сфере - рост прибыльности организаций как основное условие перехода к инновационной модели развития;

– в институциональной сфере - развитие конкуренции, кооперации, интеграционных связей и формирование продуктовых подкомплексов, территориальных кластеров, внедрение новых технических регламентов и стандартов;

– в сфере научного и кадрового обеспечения - формирование

инновационного ядра промышленности в качестве важнейшего условия.

Приоритетами долгосрочного периода являются:

- развитие импортозамещающих отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности, включая мясную, молочную, сахарную и рыбную отрасли;

- переход пищевой и перерабатывающей промышленности к ресурсосберегающим технологиям, обеспечивающим безотходное производство и производство с минимальным воздействием на экологию;

- переработка новых видов сырья, полученных с использованием био- и нанотехнологий;

- производство экологически чистых продуктов питания;

- экологическая безопасность продовольствия;

- наращивание экспорта продовольствия по мере насыщения внутреннего рынка продуктами питания.

В стратегии уделено внимание также проблемам и перспективам развития каждой из отраслей пищевой промышленности в отдельности. Так, к основным проблемам, сдерживающим развитие молочной отрасли, относятся снижение объемов производства молочного сырья, сезонность производства, низкий удельный вес молочного сырья высшего сорта, недостаток холодильных установок на молочных фермах, а также физический и моральный износ основных фондов молокоперерабатывающих заводов, большая часть которых была построена в 70 - 80 годах прошлого века и не соответствует современным требованиям по энергоэффективности и экологии. Существующая техническая база не обеспечивает комплексную переработку молока в целях производства конкурентоспособных продуктов из вторичного молочного сырья: сухой сыворотки и молочного сахара, молочно-белковых концентратов и заменителей цельного молока для выпойки молодняка сельскохозяйственных животных, а также пищевых и биологически активных веществ.

Целями развития отрасли являются:

- увеличение объемов производства молочных продуктов из собственных сырьевых ресурсов;
- повышение потребления населением молочной продукции;
- сокращение импорта товарных ресурсов молока и молочных продуктов.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- увеличение производства молочного сырья и повышение его качества с целью увеличения выработки высококачественной готовой продукции;
- строительство 64 объектов по переработке молока, производству сыров, цельномолочной продукции, по переработке и сушке сыворотки;
- уменьшение за счет использования современных технологий ресурсоемкости производства, снижение энергопотребления и обеспечение улучшения экологической обстановки в промышленных зонах организаций;
- реконструкция и техническое перевооружение 296 действующих организаций;
- вовлечение в хозяйственный оборот вторичных ресурсов, получаемых при производстве молочных продуктов;
- расширение ассортимента выпускаемой продукции за счет внедрения современных технологий, повышающих пищевую и биологическую ценность продуктов, а также применения упаковочных материалов нового поколения.

Реализация Стратегии на среднесрочную перспективу (2013 - 2016 годы) предусматривает в Приволжском, Южном, Центральном, Северо-Западном и Сибирском федеральных округах строительство 19 новых заводов и реконструкцию 142 действующих заводов по переработке молока, производству сыров, сливочного масла, цельномолочной продукции и по переработке и сушке сыворотки.

Общий объем инвестиций составит 47493 млн. рублей, из них

собственные средства предприятий - 14248 млн. рублей, заемные средства - 33245 млн. рублей.

В результате к концу 2016 года будет обеспечено доведение объемов производства цельномолочной продукции до 12,5 млн. тонн, производство сыров и сырных продуктов - до 529 тыс. тонн, производство сливочного масла - до 267 тыс. тонн.

Таблица 1.1

Индикаторы развития молочной промышленности

Наименование индикатора	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
Производство цельномолочной продукции (млн. тонн)	11,5	11,8	12,2	12,5	12,8	13	13,2	13,5
Производство сыров и сырных продуктов (тыс. тонн)	522	522	527	529	531	536	541	546
Производство масла сливочного (тыс. тонн)	264	264	265	267	270	273	276	280

Таблица 1.2

Объемы инвестиций в развитие ряда отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности

	Всего	В том числе по годам							
		2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
Объемы инвестиций, всего, млн. рублей	777826	90233	94476	95997	96389	97620	98501	101827	102785
Молочная промышленность, млн.	99700	12078	12141	11688	11585	12672	12788	13172	13576

рублей									
Доля инвестиций в молочную промышленность в общем объеме, %	12,8	13,4	12,9	12,2	12,0	13,0	13,0	12,9	13,2

При разработке стратегических направлений развития предприятия также можно уделить внимание изучению направлений технологического развития молочной промышленности, изложенных в Концепции развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года:

- создание высокоэффективных технологий функциональных молочных продуктов, стойких в хранении;
- создание технологии ультрафиолетовой обработка молока-сырья и ионообменной обработки молока;
- создание технологии совместной обработки молочного и растительного сырья с целью создания составных растительно-молочных продуктов, в том числе консервированных с длительным сроком хранения. Данные продукты могут найти использование также и в других отраслях пищевой и перерабатывающей промышленности;
- создание технологии обработки молока методом ультра-, микрофльтрации для снижения бактериальной загрязненности молока-сырья;
- обработка молока сверхвысоким давлением (более 100 МПа);
- создание технологии с использованием криообработки при производстве молочной продукции, культур и микроорганизмов, заквасок;
- применение каскадных методов фракционирования молока;
- создание новых технологий с использованием электрофизических

методов – в холодильных технологиях резервирования творога и подобных продуктов, в частности на стадии их размораживания;

– создание технологии гетерогенной кристаллизации лактозы из насыщенных растворов;

– создание технологий и оборудования для производства агломерированных сухих молочных продуктов (инстант-продукты) и др.

В.И. Нечаев считает, что разработка и внедрение вышеперечисленных направлений будет способствовать повышению качества молока-сырья, качества и сроков хранения готовой продукции, снижению потерь сырья, расширению ассортимента продуктов, вырабатываемых на молочных предприятиях, и созданию продуктов, конкурентоспособных на зарубежных рынках и востребованных другими отраслями пищевой и перерабатывающей промышленности, получению новых форм пищевых продуктов с улучшенными показателями безопасности и функциональными свойствами, увеличению объемов сбыта за счет расширения ассортиментных линеек и повышение потребительских свойств продукции

Развитию пищевой промышленности уделяется внимание и на региональном уровне. Стратегические направления и приоритеты развития пищевой промышленности с учетом специфических особенностей изложены в документах, формирующих стратегическую политику регионов. Примером собственных стратегий развития пищевой и перерабатывающей промышленности могут послужить стратегии Кемеровской и Свердловской областей и Алтайского края. В ряде регионов Российской Федерации стратегические направления и приоритеты развития пищевой промышленности прописаны в отдельных положениях Стратегий социально-экономического развития региона. В отдельных регионах развитие пищевой и перерабатывающей промышленности происходит на основе целевых программ.

Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года позиционирует агропромышленный комплекс как зону опережающего развития. Главной стратегической задачей развития зоны опережающего развития «Агропромышленный комплекс» является формирование эффективного сельскохозяйственного производства, выступающего конкурентоспособным участником внутрироссийского и мирового рынков и обеспечивающего потребности населения области и перерабатывающей промышленности в основных видах сельскохозяйственной продукции. Прогноз производства основных видов продукции сельского хозяйства и пищевых продуктов по Белгородской области представлен на рисунке 4.

Темпы роста производства продукции в Белгородской области	2025 год (прогноз) к 2007 году	Единица измерения	Объем производства 2025 год (прогноз)
Зерно (в весе после доработки)	в 1,8 раза	млн тонн	3,5
Скот и птица на убой (в живом весе)	в 3 раза	млн тонн	1,6
Молоко	в 1,1 раза	млн тонн	0,6
Мясо, включая субпродукты I категории	в 4,1 раза	тыс. тонн	1185
Цельномолочная продукция (в пересчете на молоко)	в 1,3 раза	тыс. тонн	285
Комбикорма	в 3,1 раза	тыс. тонн	4600

Рис. 1.1. Прогноз производства основных видов продукции сельского хозяйства и пищевых продуктов по Белгородской области

В настоящее время имеет место высокая потенциальная востребованность продукции на региональном и российском рынках (потребление молока и молокопродуктов составляет 262 кг на душу

населения в год при норме рационального потребления - 350 кг), а с ростом доходов населения страны спрос будет возрастать, но при этом диспаритет цен, снижение уровня обеспечения животных кормами и ряд других причин привели к существенному сокращению численности поголовья молочного скота и валового производства молока.

В качестве стратегической задачи в отрасли молочного животноводства определяет преодоление критического положения и перевод ее в разряд рентабельных, увеличение объемов производства молока и повышение его качества.

С целью создания благоприятных экономических условий устойчивого развития производства и переработки молока в Белгородской области за счет создания индустриальных специализированных производственных мощностей в области разработана и утверждена ведомственная целевая программа «Создание современной технологической базы для производства и переработки молока в Белгородской области на 2014-2016 годы и на период до 2020 года». В задачи программы входит:

- создание современной технологической базы для производства и переработки молока посредством строительства новых объектов, реконструкции и модернизации действующих объектов предприятий;

- внедрение передового отечественного и зарубежного опыта, научных разработок, использование инновационных и интенсивных технологий, обеспечивающих конкурентоспособное производство и переработку молока;

- создание благоприятных экономических условий для устойчивого развития производства и переработки молока в Белгородской области;

- создание конкурентоспособной, экономически выгодной, не зависящей от внешнего рынка кормовой базы для производства молока и мяса крупного рогатого скота;

- обеспечение экологической безопасности при эксплуатации объектов по производству и переработке молока;

- увеличение импортозамещения за счет производства и переработки молока-сырья отечественного производства на создаваемых предприятиях с современной технологической базой;

- обеспечение подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров;

- создание новых высокооплачиваемых рабочих мест в сельской местности.

Конечные показатели реализации ведомственной программы

- строительство новых и увеличение мощностей действующих предприятий по производству и переработке молока-сырья до 1000 тонн в сутки;

- обеспечение ежегодного прироста выручки от реализации сельскохозяйственной продукции предприятий сельхозтоваропроизводителей и переработчиков к предыдущему году не менее 5,5 процентов;

- обеспечение ежегодного роста объемов производства молока-сырья предприятий сельхозтоваропроизводителей к предыдущему году не менее 4 процентов;

- обеспечение создания 1500 новых рабочих мест к 2020 году;

- увеличение в 2020 году поступлений налоговых платежей в областной бюджет и внебюджетные фонды по отношению к уровню 2013 года не менее чем в два раза.

Утвержденные в нормативных документах целевые показатели развития отрасли могут быть использованы руководством предприятий пищевой промышленности в качестве целевых ориентиров при выборе стратегического направления развития конкретного хозяйствующего субъекта.

В современных рыночных условиях руководители пищевых предприятий приспособливают свою экономическую деятельность к требованиям рынка не только за счет применения различных методов

управления, но и постановкой и достижением долгосрочных, стратегических целей. Эти цели направлены на повышение будущего потенциала предприятий, сохранения его положения на рынке, поддержание интеллектуального и человеческого капитала. Основной упор делается на решении текущих производственных проблем, уменьшении издержек производства продукции, выборе и применении на практике стратегий будущего развития предприятий. Важную роль в этом процессе играет изучение особенностей развития отрасли.

В Российской Федерации пищевая промышленность обладает рядом особенностей:

- дефицит сырья, характерный для молочной, мясной и других отраслей;
- широчайший ассортимент производимой продукции, тесная связь с другими секторами экономики;
- высокий уровень конкуренции, и, как следствие насыщенность рынков сбыта

Кроме перечисленных особенностей пищевой промышленности следует учитывать общемировое направление развития в отрасли. Оно заключается в бурном развитии и внедрении новых технологий обработки исходного сырья, использованием технологий обогащения ранее некондиционного сырья, принудительное обогащение продуктов питания витаминами и минеральными веществами.

Особенности стратегического управления на предприятиях пищевой промышленности вытекают из специфики, присущей производителям продуктов питания:

1. Предприятия пищевой промышленности первичной переработки напрямую зависят от функционирования сельского хозяйства – основного поставщика сырья. Деятельность сельскохозяйственных предприятий носит

ярко выраженный сезонный характер, она характеризуется высокой степенью неопределенности (получение урожая заданного количества зависит от природных условий). Поэтому принятие стратегических плановых решений затруднено. Это оказывает непосредственное влияние на неравномерное использование производственных мощностей, рабочей силы и особенно заметно в молочной, рыбообработывающей и сахарообработывающей промышленности.

2. Для предприятий пищевой промышленности характерен высокий уровень расхода сырья и других материальных ресурсов в процессе производства продукции, т.е. продукция большинства пищевых предприятий является материалоемкой. При этом следует учитывать, что для нормального функционирования необходимо повышение качества исходного сельскохозяйственного сырья и конечной продукции. Также необходимо принимать во внимание отраслевой аспект: в сахарной, плодоовощной, масложировой подотраслях существует объективная необходимость создания большого запаса скоропортящегося основного сырья, что отвлекает значительную часть финансовых ресурсов. Кроме того, значительная материалоемкость ориентирует предприятия на формирование и реализацию стратегий ресурсосбережения, поиск путей и резервов сокращения материальных затрат.

3. Для многих предприятий пищевой промышленности характерно отставание во времени вложения средств в сырье и материалы и получения оплаты за продукцию. Этим диктуется особая актуальность и значимость стратегического финансового планирования на предприятиях.

4. Продукция пищевой промышленности в большинстве своем имеет ограниченный срок годности и является скоропортящейся. Также для некоторых пищевых предприятий характерны колебания спроса на готовую продукцию. Исходя из этого, при разработке стратегии предприятия необходим анализ эластичности спроса на продукцию и сезонности.

5. Продукция предприятий пищевой промышленности чаще всего предназначена для удовлетворения потребностей конечного потребителя, а значит, на объем продаж оказывает сильное влияние уровень благосостояния населения. В настоящее время именно низкий платежеспособный спрос сдерживает развитие многих предприятий, поэтому на первый план выходит жесткое планирование издержек производства, поиск и реализация резервов снижения затрат.

6. Для поддержания спроса на необходимом уровне, удержания своей доли рынка, при сильной конкуренции со стороны импортных производителей предприятиям необходимо постоянно видоизменять производимые продукты.

7. Персонал, работающий на пищевых предприятиях должен обладать высокой квалификацией, которая в современных условиях достигается обучением на предприятиях.

8. Предприятия пищевой промышленности относятся к технологическому типу, они функционируют на основе системы базовых технологических процессов, замена которых привела бы к изменению самого профиля предприятия. Эволюционное изменение технологии для пищевых предприятий может быть лишь результатом длительных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Следовательно, важнейшим структурным элементом стратегического плана предприятия должна стать технологическая стратегия и стратегический план НИОКР.

Таким образом, стратегия развития предприятия пищевой промышленности должна включать в себя меры, наиболее полно учитывающие имеющиеся особенности.

В условиях рыночной экономики особую значимость при формировании стратегии развития, приобретают такие маркетинговые стратегии как:

– имитационная или защитная стратегия – применяется на предприятиях, которые следуют в продуктовой политике за своими конкурентами. Такие предприятия делают ставку на стабильные и низкие цены. Эта стратегия эффективна, когда выпускаемая продукция однородна, а затраты на маркетинг умеренные. В пищевой промышленности такой стратегии придерживаются предприятия, выпускающие крупяные изделия массового спроса.

– стратегия защиты рынка используется предприятиями, отличающимися низкой дифференциацией продукции и высокой ориентацией на ценовую конкуренцию. При такой стратегии маркетингу и повышению качества выпускаемой продукции уделяется мало внимания. Основная стратегическая цель предприятия — сохранить свою долю рынка, на котором оно оперирует. В пищевой промышленности этой стратегии придерживаются предприятия производящие мукомольную продукцию.

– стратегия проникновения на рынок. Этой стратегии придерживаются предприятия, которые уделяют большое внимание качеству и разнообразию производимой продукции. При этом предприятиями проводятся рыночные исследования, выделяя для них достаточно большие бюджеты.

– стратегия создания новых (инновационных) рынков. В этом случае предприятия ориентированы на создание новых рынков. Для них в наименьшей степени присуща имитация и акцент на низкие цены. Как у предыдущей группы предприятий, «рыночные инноваторы» уделяют большое внимание качеству и дифференциации своей продукции. Для них также характерны большие затраты на маркетинг. Такой стратегии придерживаются пивные компании, дробящие рынок пива на более мелкие сегменты, внедряющие новые технологии производства напитка.

Особое значение для развития, в сегодняшнем динамичном окружении, имеет стратегия инноваций. Стратегия инноваций предполагает приобретение конкретных преимуществ с помощью создания принципиально

новых товаров или технологий, или удовлетворение существующих или потенциальных потребителей новым товаром, услугой.

Предприятия, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах. Такое предприятие, осуществившее радикальную инновацию, получает возможность создания сверхприбыли за счет скачка рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителя. Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным организациям.

Анализ практики хозяйствования показывает, что деятельность по созданию и внедрению инноваций характеризуется, с одной стороны, высоким уровнем риска, с другой — высоким уровнем прибыльности.

В развитых странах с рыночной экономикой уже давно осознали, сколько выгодно заниматься инвестициями в инновационные предприятия. Обычно это делается в виде венчурного инвестирования, когда риск распределяется между различными проектами, находящимися в инвестиционном портфеле инвестора и полностью покрывается высокими доходами от инноваций. Одной из проблем инновационных пищевых предприятий, достигнувших успеха в создании радикальной технологии или продукта является проблема выживания. Опыт развития инновационных предприятий показывает, что наиболее радикальные инновации совершаются предпринимателями-инноваторами в малых предприятиях, которые могут позволить себе большие риски, т.к. им нечего терять.

Глобальные стратегии применяются практически к конкретным сферам бизнеса (стратегическим отраслям хозяйствования). Для отдельных предприятий пищевой промышленности можно рекомендовать функциональные стратегии, основными из которых являются:

- стратегии для отраслевых лидеров;
- стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла предприятия и отрасли;

– прочие стратегии, способствующие разрешению проблемных ситуаций предприятий в условиях неопределенности внутренней и внешней среды.

Существуют два основных альтернативных стратегических направления развития российских производителей пищевых продуктов. Первая стратегия — это увеличение масштабов производства товаров с низкой добавленной стоимостью, в этом случае рост объемов продаж обеспечивает улучшение показателей производственно-хозяйственной деятельности в целом. Вторая стратегия — это производство товаров с высокой добавленной стоимостью, обладающих уникальными характеристиками — «нишевых» продуктов, что позволяет увеличивать доход производителя за счет высокой нормы прибыли.

По данным мировой финансовой статистики, обе тенденции стратегического развития предприятий пищевой промышленности получили широкое распространение в мире. Однако, анализируя темпы роста продаж и темпы капитализации компаний, развивающихся по альтернативным сценариям, логично отметить, что стратегия «уникального продукта» с высокой добавленной стоимостью и нормой прибыли приводит к более интенсивному росту показателей производственно-финансовой деятельности пищевых производителей

Выбор стратегии пищевых предприятий зависит от того, какое место в отрасли оно занимает, что определяется, прежде всего, величиной рыночной доли. Целью стратегий лидирующих организаций является сохранение занимаемых позиций и приобретение статуса доминирующего лидера, когда его рыночная доля значительно превосходит доли других организаций. В этом случае можно выделить три стратегии:

- стратегия нападения, которая подразумевает позитивное отношение в организации к инновационной деятельности, в том числе и радикального характера;

- стратегия укрепления и защиты, предполагающая создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю. Такая стратегия может потребовать: увеличение качества обслуживания, интенсификацию рекламных усилий, увеличение затрат на научно-исследовательские и проектные работы, расширение продуктовой линии с целью увеличения рыночной доли, поддержания высокой конкурентоспособности продукции, расширение производственного и маркетингового потенциала с опережением текущих рыночных потребностей, осуществление значительных инвестиций в развитие технологий и др. К данной стратегии прибегают предприятия и организации, которые стремятся получать максимальные прибыли в краткосрочной перспективе, т.к. долгосрочные перспективы или недостаточно привлекательны, или не определены, а высокие инвестиции достаточно рискованны.

- стратегия создания имиджа предприятия. Такое предприятие оперативно реагирует на попытки конкурентов захватить часть его рыночной доли посредством снижения цены, усиления рекламной деятельности, дилерских скидок и т.д.

Особенностью большинства отраслей пищевой промышленности является то, что производимая продукция может быть с легкостью дифференцирована по целому ряду признаков, вследствие чего наиболее часто используемой конкурентной стратегией виолентов является стратегия дифференциации. Стратегия дифференциации используется в тех случаях, когда потребности и вкусы покупателей слишком отличаются от покупателя к покупателю и поэтому не могут быть удовлетворены путем производства стандартной продукции (в молочной, мясной, кондитерской, хлебопекарной, пивоваренной отраслях). Для того, чтобы дифференциация была прибыльной, предприятию необходимо либо поддерживать уровень дополнительных издержек ниже премиальной наценки (в результате возрастает норма рентабельности производства продукции в целом), либо

компенсировать снижение нормы рентабельности увеличением объема полученной прибыли (большой объем прибыли может быть достигнут и при снижении нормы рентабельности, если в результате осуществленной дифференциации существенно вырос объем продаж).

Ярким примером подобной компании-виолента, реализующей стратегию дифференциации, является крупнейший российский производитель молочной и соковой продукции – ОАО «Вимм-Билль-Данн». Сегодня в компанию входит 30 производственных предприятий в 22 регионах России и СНГ, торговые филиалы компании открыты в 26 крупнейших городах России и стран СНГ, а численность занятых составляет более 17 тысяч человек. «Вимм-Билль-Данн» владеет диверсифицированным портфелем торговых марок, охватывающим более 1100 типов молочных продуктов и более 150 типов соков, нектаров и прохладительных напитков. Компания занимает лидирующие позиции на российском рынке молочной продукции (в этом сегменте доля компании по 24 крупнейшим городам России за 2007 год составила 34% по данным AC Nielsen).

Одно из главных конкурентных преимуществ компании состоит в том, что «Вимм-Билль-Данн» является не региональным и не московским, а общенациональным российским производителем. Это позволяет предприятию реализовывать в полной мере стратегию интегрированного роста, включая горизонтальную и вертикальную интеграцию. Приобретая молокоперерабатывающие предприятия, «Вимм-Билль-Данн» вкладывает деньги в их модернизацию, что ведет к интенсивному наращиванию объемов производства молочной продукции популярных марок в регионах.

Доминируя на национальном рынке, виоленты неизбежно сталкиваются с угрозой вторжения иностранных конкурентов. Привлекательность большинства продовольственных рынков в настоящее время относительно высока, что определяет высокий интерес к завоеванию российского рынка со стороны крупных сторон международных компаний. При этом чтобы успешно конкурировать с российскими пищевыми

предприятиями, они стараются максимально приспособить выпускаемую продукцию к российским параметрам спроса. Так, одним из главных иностранных конкурентов «Вимм-Билль-Данн» на молочном рынке является компания Danone - известный мировой производитель йогуртов. При разработке товарной стратегии Danone учла, что большую часть российского молочного рынка занимают такие традиционные для россиян продукты, как кефир и ряженка. Чтобы занять лучшую позицию на рынке, компания начала развивать серию кисломолочных продуктов под брендом «Активиа», за несколько лет ставшую одним из главных брендов в портфеле российского Danone.

Предприятия масложировой отрасли России также дифференцируют свою продукцию, хотя возможности дифференциации здесь сравнительно небольшие. В связи с широким распространением в мире и России атеросклероза, ожирения, диабета наука и промышленность уделяют большое внимание производству продуктов здорового питания, функционального, специального и диетического назначения. Предприятия начинают выпуск продукции со снижением общего содержания жиров, особенно животных как источника холестерина, а также со снижением доли насыщенных жирных кислот и трансизомеров. Новые перспективные жировые эмульсионные продукты (спреды) завоевывают на российском рынке все большую потребительскую привлекательность из-за их биологической ценности, пониженного содержания холестерина, сбалансированного жирнокислотного состава, повышенного содержания витаминов, токоферолов и, что очень важно, ограниченного содержания трансизомеров жирных кислот.

В сахарной, мукомольной и крупяной отраслях используется преимущественно стратегия лидерства в издержках, поскольку возможности дифференциации товаров здесь практически отсутствуют, и преобладает ценовая конкуренция. Например, сахарная промышленность России выпускает базовый стандартный продукт, дифференцированный только по способу упаковки (упаковка до 2 г, розничная фасовка до 1 кг, мелкооптовая

упаковка до 10 кг, крупная промышленная упаковка до 1 тонны). Учитывая технико-технологическую отсталость большинства предприятий отрасли, единственный способ сохранить конкурентные позиции – это инвестиции в обновление производственной базы и снижение издержек производства.

Относительно конкурентов, компания с низкими издержками производства находится в наиболее выгодных условиях ведения ценовой конкуренции, защиты от войны цен, использования преимущества более низкой продажной цены в качестве орудия захвата рынка соперников, получения прибыли выше среднего уровня (благодаря более высокой рентабельности или большему объему продаж).

Средние предприятия российской пищевой промышленности чаще используют пациентную (нишевую) стратегию, поскольку она позволяет защититься от прямого конкурентного давления со стороны крупных предприятий. Конкурентная борьба в рамках рыночного сегмента (выбранного чаще всего по географическому признаку) ведется с использованием таких конкурентных преимуществ, как низкие издержки на производство и дифференциация продукции. К данной группе предприятий можно отнести большинство региональных производителей продуктов питания, стратегические действия которых направлены, как правило, на удержание достигнутых позиций или ограниченный рост в своем сегменте. С точки зрения глобальной конкуренции средние предприятия являются наиболее уязвимыми: им угрожает не только вторжение импортных продовольственных товаров на российский рынок, но и вероятность потери контроля над своими сырьевыми зонами.

Выход подобных предприятий за рамки ниши происходит не часто; более распространенным вариантом является поглощение пациентов виолентами. В целом пищевая промышленность характеризуется все более возрастающим уровнем концентрации производства, поскольку сейчас крупные предприятия имеют больше возможностей для маневра, нежели региональные производители. Пациенты, обычно не имеющие в портфеле

дорогих продуктов, не могут долго выдерживать ценовую конкуренцию с крупными производителями при столь дорогом сырье, поэтому многие из них вынуждены уходить с рынка или переключиться на узко сегментированные ниши.

Оценка конкурентных стратегий предприятий пищевой промышленности свидетельствует о том, что большинство российских предприятий реализует локальные конкурентные стратегии, не учитывающие значительных изменений конкурентной среды и условий ведения бизнеса в недалеком будущем. В целом Россия пока еще слабо использует преимущества глобализации для повышения национальной конкурентоспособности, осуществления структурной перестройки хозяйства и технической модернизации производства. Это обусловлено действием ряда факторов, среди которых – снижение общеэкономического потенциала страны, технического уровня эффективности отечественного производства, особенности развития международной специализации России в условиях переходного периода и др.

Для преодоления существующего разрыва в конкурентоспособности производства продовольствия с развитыми странами необходима ускоренная модернизация отрасли, повышение ее конкурентоспособности и устойчивости к внешним воздействиям

1.2. Организационно-экономическая сущность конкурентоспособности предприятия как системообразующей категории

К вопросам повышения конкурентоспособности и эффективности хозяйственной деятельности предприятий можно отнести все без исключения существующие теоретические воззрения, концепции, теории в области экономики предприятия. Необходимость исследования конкурентоспособного производства связана с объективной потребностью в эффективных методах управления, распределения и потребления ресурсов,

эффективной реализации готовой продукции. Традиционно проблема эффективности и конкурентоспособности предприятий рассматривалась применительно к условиям рыночной экономики. В наиболее экономически развитых странах и появились первые теории конкуренции, рассматривались вопросы повышения эффективности, разработки конкурентных стратегий на рынках. Однако ошибочно полагать, что в российской экономической науке проблемы конкурентоспособности предприятий впервые появились в связи с либерализацией экономических отношений. Вопросам эффективности, а точнее результативности функционирования предприятий, были посвящены исследования таких известных экономистов, как А.Л. Вайнштейн, Л.В. Канторович, В.В. Новожилов, С.А. Хейнман и др. [1].

После перехода к рыночной экономике, либерализации рыночных отношений значимость вопросов конкурентоспособности и эффективности деятельности резко возросла. Несмотря на множество работ, посвященных этой теме, вопросы формирования и повышения конкурентоспособности всегда будут актуальными. Это объясняется особенностями конкурентоспособности, ее многогранностью и неоднозначностью.

Каждое конкурентоспособное предприятие «конкурентоспособно» по-своему, обладает специфическим набором конкурентных преимуществ, которые действуют в строго определенных условиях, рынках, при определенном соотношении конкурентных сил.

Изучение конкурентоспособности предприятия как экономической категории следует начинать с рассмотрения понятия «конкуренция». Конкуренция существует как явление и предмет исследования уже более 200 лет. Роль и механизмы конкуренции в рыночной экономике в разное время рассматривали П. Буагильбер, Л. Вальрас, Дж. Мид, Д. Риккардо, А. Смит и др. На настоящий момент сложилось три подхода к пониманию конкуренции: поведенческий (М. Портер, А. Смит, П. Хейне), структурный (А. Курно, Э. Чемберлин, Дж. Робинсон, Ф. Эджуорт), функциональный (Ф. фон Хайек, Й. Шумпетер) [12, 14, 59, 80, 91, 112, 55, 85, 101, 116, 110].

В рамках поведенческого подхода конкуренция трактуется как сила, характеризующая взаимодействие спроса и предложения и обеспечивающая функционирование рыночного механизма ценообразования и регулирования пропорций общественного производства.

При структурном подходе главный акцент делается на анализе структуры рынка, оценивается возможность отдельно взятого хозяйствующего субъекта влиять на общий уровень цен на рынке.

Третий, функциональный подход к изучению конкуренции, рассматривает категорию конкуренции как активный процесс соперничающего взаимодействия и неперенный атрибут рынка.

Таким образом, из вышесказанного следует вывод, что в западной экономической науке произошел переход от концепции чистой конкуренции к относительной и достаточно гибкой теории. На настоящий момент под конкуренцией понимается, состояние взаимоотношений, при котором происходит свободное, полное достоверное сопоставление всех хозяйствующих субъектов в плане, как предложения, так и спроса на товары и услуги, средства производства и капиталы [10].

Мы рассматриваем конкуренцию с точки зрения функционального подхода. По нашему мнению, конкуренция - это активный процесс формирования и развития конкурентоспособности всех действующих субъектов конкуренции, объединенных общей целью повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Процессы конкуренции, повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности можно представить в виде следующей структурно-логической цепочки, представленной на рисунке 1.3.

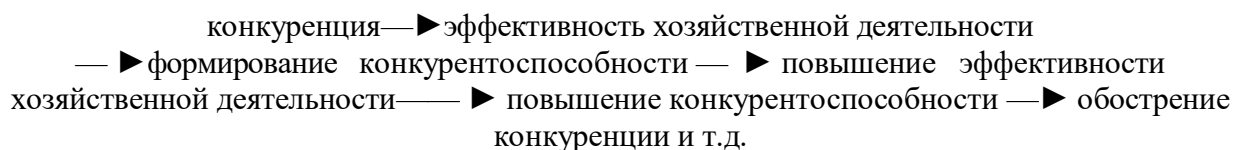


Рис.1.3. Структурно-логическая цепочка повышения

конкурентоспособности и эффективности деятельности

Из приведенной логической цепочки видно, что конкурентоспособность предприятия является результатом эффективной хозяйственной деятельности, без которой невозможно участие в рыночной конкуренции. В то же время конкурентоспособность является ресурсом повышения эффективности деятельности экономического субъекта. Мы считаем, что в первом случае конкурентоспособность в большей степени отражает экономическую составляющую предприятия, т.к. является проекцией экономической эффективности, финансовой, производственной и инновационной деятельности. Конкурентоспособность как ресурс развития раскрывает организационную составляющую предприятия, которая включает в себя эффективность созданной системы управления и организации функционирования предприятия, планирование и прогнозирование его деятельности, реализации стратегий по достижению тактических и стратегических целей развития и т.д. Таким образом, конкурентоспособность является системообразующей, комплексной экономической категорией, которая включает в себя и организационную и экономическую составляющие предприятия одновременно.

В настоящий момент предметом изучения в рамках теории конкурентоспособности являются конкурентоспособность товара, персонала, предприятия, отрасли, кластера, региона, страны и интеграционного объединения. Недостатком не только отечественного, но и зарубежного опыта в этой области экономических исследований является обособленное изучение конкурентоспособности субъектов экономики. Рассмотрение конкурентоспособности предприятия изолированно от других субъектов экономики приводит к невозможности: разработки системы типовых управленческих решений для повышения и наращивания потенциала конкурентоспособности предприятий; согласования механизмов взаимодействия различных субъектов рынка при формировании

конкурентных преимуществ и усилении позиций на различных видах рынков [20]. Между тем, в соответствии с результатами последних экономических исследований, конкурентоспособность предприятий не в последнюю очередь определяется факторами внешней среды территориального базирования предприятия.

В свою очередь, конкурентоспособность каждого предприятия формирует микроэкономическую составляющую территориальной конкурентоспособности. Поэтому мы считаем обоснованным при изучении конкурентоспособности предприятия учитывать конкурентоспособность на различных уровнях экономики: товары, персонал и функциональные службы предприятия (микроуровень конкурентоспособности), поставщики и потребители, отрасль, кластер, регион базирования предприятия, страна, интеграционные объединения, в которых страна базирования является постоянным членом (макроуровень конкурентоспособности по отношению к конкурентоспособности предприятия). В настоящей диссертационной работе в систему показателей, определяющих конкурентоспособность предприятия, будут включены показатели микро- и макроуровня конкурентоспособности экономики.

На сегодняшний день в отечественной и зарубежной науке существует множество определений конкурентоспособности предприятия как экономической категории. Это объясняется многообразием целей исследования, уровней и способов исследования, спецификой условий анализа конкурентоспособности и т.д. Мы провели анализ определений конкурентоспособности предприятия с точки зрения отражения в нем экономической и организационной составляющих предприятия. В результате были выявлены два подхода к пониманию конкурентоспособности предприятия: тактический подход (отражает экономическую составляющую) и стратегический подход (ориентирован на организационную составляющую) (см. таблицу 1.3).

Классификация определений конкурентоспособности предприятия с
учетом стратегического и тактического подходов к пониманию
конкурентоспособности промышленного предприятия

Авторы	Определение конкурентоспособности предприятия (КСП)	Научный подход
1	2	3
Макаренко О.Г., Васильев Г.А., Макарова В.И., Напетьянц И.А.	Характеристика конкретного товара, в связи с которой происходит распределение спроса между ними и другими обращающимися на рынке товарами аналогичного назначения [15, 53,71]	<p>ТАКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД О отражение экономической составляющей предприятия</p>
Царев В.В., Гладышева И.В., Яшин Н. С.	Интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные бизнес-результаты его деятельности в течение определенного периода [40, 124]	
Бурдина А.А., Гиляровская Л.Т., Ендовинкий Д.А., Лысенко Д.В	Экономический эффект, полученный за счет синергии производственных, организационно-кадровых, инновационных, ресурсосберегающих, экологических, финансово-экономических, брендовых и прочих возможностей промышленного предприятия, характеризующихся уровнем проявления и развития соответствующих потенциалов в рамках стратегии развития промышленного предприятия [11, 39]	
Джакот Д.Х., Корягов Ю.Ю., Красильников С.А., Романов А.П., Сергеев И.В.	Способность компании реализовывать свою продукцию по цене, обеспечивающей рост и выполнение обязательств перед третьими лицами (обеспечение определенного уровня рентабельности, формирования основных фондов, возврата инвестиционного капитала) [71]	

Продолжение табл. 1.3

1	2	3
Фасхнев Х.А., Рубин Ю.Б., специалисты European management Forum	Как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать, и обслуживать в конкурентных сегментах рынка конкурентоспособные	

	изделия, то есть товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей [104, 101, 32]	<p style="text-align: center;">СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД</p> <p style="text-align: center;">Отражение организационной составляющей предприятия</p>
Завьялов П.С., Кондратьев В., Шкардун В.Д.	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка [41, 120]	
Брулев Е.С., Пордхаус В., Самуэльсон П., Светуных С.Г	Способность предприятия получать в свое пользование наилучшие по сравнению с другими участниками рынка экономические ресурсы, с целью их перераспределения для наиболее полного удовлетворения потребностей потребителя, основанная на межличностном соперничестве [10, 41]	
Донцова Л.В., Млоток Е., Можарова Е.Е.	Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности [61, 94]	
Мескон М., Градов А.П., Демченко С.	Относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности [60, 19,21]	
Яшин Н.С., Багиев Г.Л., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж.	Возможность и динамика приспособления предприятия к условиям рыночной конкуренции [124,126]	

Из таблицы видно, что сторонники тактического подхода ориентированы, в большей степени, на изучение внутреннего (микро) уровня предприятия. Они определяют конкурентоспособность предприятия как

экономический эффект, интегральную характеристику результатов его деятельности, способность достигать лучшие показатели по уровню эффективности деятельности и конкурентоспособности продукции на рынке, систему качественных характеристик продукции (отражение экономической составляющей предприятия, микроуровень конкурентоспособности). В то же время приверженцы стратегического подхода в определению конкурентоспособности предприятия делают акцент на способности предприятия конкурировать с внешним окружением и достигать собственные цели развития в условиях противодействия конкурентов, отвечать требованиям рынка, запросам покупателей, выходить на новые рынки и увеличивать долю рынка (отражение организационной составляющей предприятия, макроуровень конкурентоспособности экономики по отношению к конкурентоспособности предприятия).

По результатам анализа определений конкурентоспособности предприятия других авторов можно сделать ряд выводов:

- конкурентоспособность как экономическая категория, отражает определенную способность субъекта конкуренции; является внутренним, присущим только ему, свойством; отличительной характеристикой. Некоторые авторы прямо указывают на наличие каких-либо конкурентных преимуществ, позволяющих занимать удовлетворительные или лидирующие позиции в конкурентной борьбе [39]. (Л.Т. Гиляровская, Д.А. Ендовицкий, Д.В. Лысенко и др.);

- возникновение и необходимость повышения конкурентоспособности непосредственно связана с рыночной экономикой, капиталистической политико-экономической системой (В. Петров). Многими авторами конкурентоспособность предприятия трактуется, как способность субъекта конкуренции приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям рынка, т.е. конкурентоспособный экономический агент должен обладать свойством адаптивности (Н.С. Яшин, М. Мескон) [124];

- конкурентоспособность носит динамический характер, так как ее уровень постоянно корректируется действием ряда политико-экономических, социальных, культурных и других факторов (Н.С. Яшин);

- конкурентоспособность - это долгосрочная характеристика субъекта конкурентных отношений, для того чтобы выдерживать конкуренцию она должна быть устойчивой (В.Н. Кабанов, С. Михайлов) [40];

- многие определения содержат указания на условия повышения конкурентоспособности предприятия: наличие конкурентного преимущества, эффективное использование ресурсов (М.О. Ермолов, Д.С. Воронов), производство привлекательных для покупателей товаров (А. Берлин, Ю.Б. Рубин, Д.О. Самодуров и др.); создание благоприятных условий для ведения хозяйственной деятельности и жизни (И.А. Новоселова, И.П. Данилов и др.) [40,17,23,67].

Также, нами были выявлены некоторые недостатки в определениях конкурентоспособности предприятия:

1. Большинство определений конкурентоспособности предприятия дают одностороннее представление о данной экономической категории. Признаками конкурентоспособности предприятия чаще всего являются значительная доля рынка, успех в конкурентной борьбе или эффективность деятельности. То есть, как уже было сказано, определения конкурентоспособности отражают или организационную или экономическую составляющую предприятия;

2. Несмотря на то, что авторы рассмотренных определений придерживаются стратегического или тактического подходов, большинство существующих методик оценки конкурентоспособности предприятия могут оценить только фактическую (текущую) конкурентоспособность;

3. Во всех определениях не говорится об иерархической взаимозависимости разных уровней конкурентоспособности, хотя, очевидно, что конкурентоспособность предприятия и региона, отрасли, страны и т.д. тесно коррелируют;

4. Не отражен противоречивый характер конкурентоспособности. Диалектика конкурентоспособности предприятия связана со взаимообусловленностью конкурентоспособности предприятия и других иерархических уровней конкурентоспособности

экономики, объясняется необходимостью обладать свойством устойчивости и адаптивности; тесной взаимосвязью и противоречиями между стратегическими и тактическими целями развития предприятия (стремлением к максимизации прибыли и ограниченностью экономических ресурсов, необходимостью соблюдать общественные нормы и законодательные ограничения в сфере кадровой, социальной, экологической политики и собственной стратегией развития, стремлением к монополизации и необходимостью рыночной интеграции с другими предприятиями);

5. Конкурентоспособность по своему содержанию носит дуалистический характер, т.к. она одновременно является результатом и, в то же время, инструментом повышения эффективности хозяйственной деятельности;

6. Практически все определения не указывают на место реализации конкурентоспособности, между тем, очевидно, что любой субъект конкуренции не может быть конкурентоспособным на всех рынках. Таким образом, реализация конкурентоспособности должна иметь территориально-географическую привязку.

С учетом вышеизложенного, можно заключить, что необходим системный подход к определению конкурентоспособности, который бы комплексно отражал организационно-экономические составляющие предприятия, и позволял выявлять как фактическую, так и стратегическую способность разрабатывать, производить и реализовывать в конкурентных сегментах рынка конкретные изделия.

По нашему мнению, конкурентоспособность предприятия - это системообразующая экономическая категория, включающая организационно-экономические составляющие предприятия, которая диалектически

взаимосвязана с конкурентоспособностью экономики на макро — и микроуровнях, отражающая способность предприятия выдерживать конкуренцию в пределах своего конкурентного поля и являющаяся целью и результатом эффективного достижения стратегических целей развития.

Настоящее определение конкурентоспособности предприятия отличается от других тем, что в нем отражен диалектический и дуалистический характер конкурентоспособности предприятия, содержится указание на связь между различными уровнями конкурентоспособности, конкретизирована конкурентная сфера реализации конкурентоспособности и оно обладает свойством универсальности. Последнее обеспечивается указанием на способность предприятия достигать стратегических целей развития, которые могут включать в себя широкий перечень целей, направлений, уровней развития в зависимости от потребностей и особенностей субъекта.

Организационно-экономическая сущность, двойственный характер конкурентоспособности приводит к тому, что для ее повышения необходим такой механизм, который был бы направлен на организационную и экономическую составляющие предприятия одновременно (см. рис. 1.4). На рисунке 1.4 видно, что повышение конкурентоспособности предприятия происходит посредством воздействия организационных и экономических составляющих механизма повышения конкурентоспособности на организационные и экономические составляющие предприятия, которые системно включает в себя конкурентоспособность как экономическая категория. Организационные и экономические составляющие являются взаимосвязанными элементами данного процесса. Так, например, управление формированием и реализацией механизма повышения конкурентоспособности предприятия невозможно без оценки уровня конкурентоспособности, в то же время измерение конкурентоспособности предполагает управляющее воздействие на этот процесс.

Доля рынка, которая относится к организационной составляющей предприятия, определяется производственными возможностями (мощностями), финансовыми, кадровыми и другими ресурсами. Ресурсный потенциал, в свою очередь, зависит от позиций промышленного предприятия во внешней конкурентной среде (организационная составляющая). Изучение различных концепций, подходов к исследованию конкурентоспособности предприятий отечественных и зарубежных авторов привело к заключению, что конкурентоспособность предприятия может приобретать различные формы, по-разному воздействовать на других экономических субъектов, иметь различный уровень развития и т.д.



Рис.1.4. Схема взаимосвязи организационных и экономических составляющих предприятия в процессе повышения уровня его

конкурентоспособности

В результате нами были выделены критерии и соответствующие им виды конкурентоспособности промышленных предприятий (см. рис. 1.5). Первая классификация видов конкурентоспособности промышленных предприятий (по стадиям развития) тесно связана с управлением и планированием развития конкурентоспособности предприятия.

Классификация видов конкурентоспособности по уровню ее развития определяется стадиями жизненного цикла предприятия (зарождение, рост, стабилизация, стагнация, спад, ликвидация, реорганизация).



Рис. 1.5. Классификация видов конкурентоспособности промышленных предприятий по выделенным критериям

Рассмотрение конкурентоспособности как результата участия предприятия в рыночной конкуренции позволило выделить виды конкурентоспособности в зависимости от характера влияния на остальных участников конкуренции. Например, стимулирующая конкурентоспособность побуждает другие предприятия к проникновению на конкретные рынки сбыта и повышению собственной конкурентоспособности. Созидающая конкурентоспособность в определенной степени похожа на

стимулирующую, отличием является то, что первая является причиной появления новых предприятий, расширения рынков сбыта, роста конкуренции (в случае появления у предприятия-монополиста конкурентов или развития новых рынков, видов товаров и т.д.).

Сфера возникновения конкурентоспособности определяется типом главного конкурентного преимущества предприятия, его природой и локализацией в определенной сфере: производства, технологии, инноваций, реализации продукции, обеспеченности ресурсами, организации и управления предприятием.

В настоящем диссертационном исследовании рассматривались фактическая и стратегическая виды конкурентоспособности промышленных предприятий. В структуре конкурентоспособности мы выделяем параметры: конкурентная позиция и интегральный показатель финансово-хозяйственной деятельности. В таблице 1.2 им даны авторские определения.

Таблица 1.4

Определения фактической и стратегической конкурентоспособности предприятия и их параметров

Фактическая конкурентоспособность предприятия		Стратегическая конкурентоспособность предприятия	
реальный уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, определяемый оценкой текущих результатов финансово-хозяйственной деятельности и занимаемой конкурентной позиции на целевом рынке сбыта и отражающий степень реализации конкурентного потенциала предприятия		способность предприятия в условиях конкурентной борьбы и рыночной экономики на базе комплексной рейтинговой оценки выявлять и достигать стратегические цели долгосрочного развития, устранять возможные препятствия для существования, выполнения миссии и устойчивого развития	
Фактическая финансово-хозяйственная деятельность	Фактическая конкурентная позиция	Стратегическая финансово-хозяйственная деятельность	Стратегическая конкурентная позиция

интегральная характеристика результатов прошлой и текущей деятельности хозяйствующего субъекта в области привлечения, рационального управления и распределения финансовых и других ресурсов, обеспечения реализации стратегии развития и получение прибыли	сравнительная характеристика технико-экономических параметров продукции, способности получать доступ на рынки сбыта и противостоять иностранным и отечественным конкурентам, качественно и количественно удовлетворять запросы потребителей и инвесторов	совокупность будущих параметров внутрихозяйственной деятельности, которые представляют собой наиболее вероятный уровень показателей инвестиционной, инновационной, кадровой и социальной деятельности предприятия	система целевых показателей, будущей рыночной позиции субъекта, отражает его способность отстаивать стратегические интересы, как на внутреннем, так и на внешних рынках
--	--	---	---

Исходя из результатов проведенного исследования теоретических аспектов конкурентоспособности промышленного предприятия, можно сделать вывод, что практически во всех источниках экономической литературы подчеркивается роль конкурентоспособности как интегрального показателя эффективности деятельности и как цели и условия успешного хозяйствования предприятия в условиях рыночной экономики. Но, большинство авторов рассматривают конкурентоспособность предприятия с точки зрения или тактического подхода (отражение экономической составляющей предприятия) или стратегического подхода (отражение организационной составляющей). Существенным недостатком, сложившимся в российской и зарубежной экономической науке, является и недостаточное внимание, которое уделяется вопросам взаимосвязи конкурентоспособности субъектов различных иерархических уровней. Мы считаем, что только с позиции системного подхода к пониманию конкурентоспособности предприятия становится возможным учитывать ее организационно-экономическую сущность, диалектический характер, связь с другими уровнями конкурентоспособности экономики и формирование организационно-экономического механизма ее повышения.

В экономических исследованиях механизм как научная категория предмет изучения появился во второй половине 60-х гг. XX в. и получил широкое распространение. В настоящее время существует множество

разновидностей механизмов: рыночный механизм, механизм управления, финансовый механизм, хозяйственный механизм, механизм социально-экономического развития и др. Среди ученых нет единства относительно того с какой позиции рассматривать экономический механизм: как «процесс», как «инструмент воздействия на объект», как «метод и способ хозяйствования», как «совокупность социально-экономических состояний системы» и т.д. [40]. Мы согласны с мнением А. Кульмана, что «экономический механизм определяется либо природой исходного явления, либо конечным результатом серии явлений. Составляющими элементами механизма всегда одновременно выступают и исходное явление, и завершающие явления, и весь процесс, который происходит в интервале между ними» [47].

Значительный вклад в развитие теории экономических механизмов привнес Л. Гурвиц и его последователи (Р. Майерсон и Э. Маскин) [40]. Они рассматривали экономические механизмы с точки зрения теории игр в

Гурвица является условие совместимости стимулов экономических субъектов (допущение о рациональности их поведения). С нашей точки зрения условие совместимости стимулов в области изучения конкурентоспособности предприятия выражается в:

- 1) стремлении повышать эффективность деятельности, максимизировать прибыль, реализовывать собственные экономические интересы;
- 2) повышении конкурентоспособности предприятий;
- 3) выборе или разработке оптимальной конкурентной стратегии каждым предприятием на основе имеющейся информации о конкурентах.

Применительно к категории «конкурентоспособность предприятия» существует несколько видов экономических механизмов (см. таблицу 1.3). Большинство авторов сходятся на том, что экономический механизм в сфере конкурентоспособности предприятия представляет собой сложный, многоуровневый процесс непрерывного и комплексного воздействия на все

стороны деятельности и все структурные единицы с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Таблица 1.5

Определения термина «механизм» применительно к экономической категории «конкурентоспособность промышленного предприятия»

Авторы	Содержание определения
1	2
Вайсман Е.Д., Брулев Е.С., Сивкова С.В.	Механизм управления конкурентоспособностью - это совокупность структурных подразделений предприятия, связей между ними и внутренней институциональной среды, обеспечивающей, при соответствующем управленческом воздействии, достижение цели или требуемого результата этого воздействия [13, 10, 89]
Можарова Е.Е., Петросян А.А., Сапронов Е.И.	Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия - совокупность элементов, взаимодействие которых определяет способность предприятия отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей, противостоять другим производителям, поставляющим на те же рынки аналогичные товары
Шилова Т.А., Мохов А.И.	Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия - это совокупность методов и способов, которые дают возможность предприятию иметь устойчивое положение на рынке, привлекать и сохранять потребителей при реализации основной цели своей деятельности [119, 64]
Подборнова Е.С.	Организационно-экономический механизм развития конкурентоспособности - это комплекс действий руководящих органов предприятия, оптимально формирующих выходные параметры системы в зависимости от входных параметров по определенной функции управления предприятием [73]

Так как настоящее исследование посвящено формированию организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, большой интерес представляют концепции и механизмы по повышению конкурентоспособности, разработанные отечественными и зарубежными экономистами Г.Л. Азоевым, Б. Бенсуссаном, Е.Д. Вайсман, З.А. Васильевой, Д.С. Вороновым, О.В. Демьяновой, П. Друкером, П.С. Завьяловой, А.О. Ильенко, Н.И. Перцовским, М. Портером, А.Г. Поршневым, Б. А. Райзбергом, Б.Я. Татарских, Р.А. Фатхутдиновым, Г. Хамелом, М.В. Чебыкиной, А.Ю. Юдановым, Г.И. Яковлевым и др. [40, 13, 17, 22, 27, 30, 76, 97, 105, 111, 115].

Каждый из приведенных авторов теорий повышения конкурентоспособности внес существенный вклад в развитие теоретической и инструментальной базы исследования конкурентоспособности предприятия. Несмотря на то, что все авторы наполняют конкурентоспособность предприятия и механизм ее повышения различным смысловым содержанием, разрабатывают различные методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия и т.д., можно выделить некоторые общие элементы авторских теорий. Речь идет, прежде всего, о ключевых факторах, направлениях, сферах повышения конкурентоспособности предприятий, которые, по мнению ученых, являются основополагающими, базовыми в повышении конкурентоспособности. Рассмотрение авторских концепций с точки зрения основного направления повышения конкурентоспособности и отражения в них организационно-экономической составляющей предприятия позволило их систематизировать в три концептуальных подхода (см. рис. 1.4).

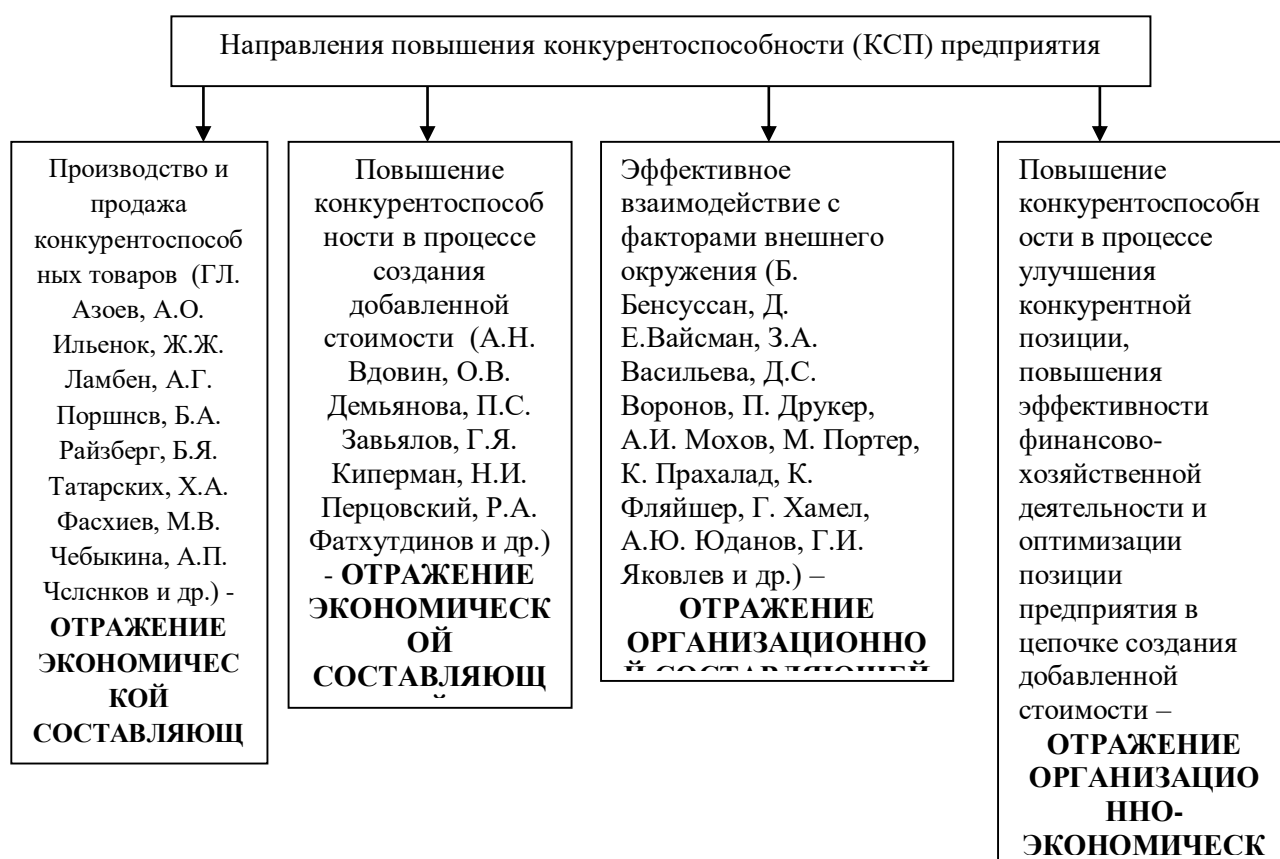


Рис. 1.4. Синтез основных концептуальных подходов к направлениям повышения конкурентоспособности предприятия [40, 13, 17, 22, 27, 30, 76, 97, 105, 111, 115]

В таблице 1.4 приведены основные выводы из анализа концепций.

Таблица 1.6

Основные научные подходы к повышению конкурентоспособности
предприятия

Авторы	Концептуальные подходы к направлениям повышению конкурентоспособности предприятия
Повышение конкурентоспособности посредством производства и продажи конкурентоспособных товаров	
Г.Л. Азосв, А.О. Ильенок, Ж.Ж. Ламбен, А.Г. Поршнев, Б.А. Райзберг, Б.Я. Татарских, Х.А. Фасхиев, М.В. Чебыкина, А.П. и др.	Основой повышения КСП предприятия является выпуск конкурентоспособных товаров. Объективной оценкой уровня КСП служит занимаемая рыночная позиция предприятия. Для повышения конкурентоспособности используются инструменты: установление низкой цены, повышение качества продукции, уровень обслуживания и скорость доставки товара и т.д. В более широком смысле для обеспечения конкурентоспособности необходима систематическая работа по всему производственно-хозяйственному циклу, приводящая к конкурентным преимуществам в области НИОКР, производства, управления и т.п. По нашему мнению, недостатки данного подхода заключаются в: сведении понятия КСП предприятия к КСП продукции, невозможность оценить уровень КСП предприятия в случае многоассортиментного производства [30, 40, 78, 97, 106, 115]
Повышение конкурентоспособности в процессе создания добавленной стоимости	
А.П. Вдовин, О.В. Демьянова, П.С. Завьялов, Г.Я. Киперман, П.И. Перцовский, Р.А. Фатхутдинов и др.	Повышение конкурентоспособности предприятия базируется на эффективном управлении внутренними факторами КСП и успешной адаптации к условиям внешней среды. Конкурентоспособность любого хозяйствующего субъекта формируется в результате создания цепочки стоимости конечного продукта. В цепочку стоимости включаются все виды деятельности конкурирующего субъекта, связанные с созданием товара, продукции или услуги. В процессе создания добавленной стоимости формируются базисные и стратегические конкурентные преимущества. Анализ цепочки создания стоимости отражает уровень экономической составляющей предприятия и, в большей степени, ориентирован на внутреннюю среду предприятия [16, 22, 40, 105]
Повышение конкурентоспособности в результате эффективного взаимодействия с факторами внешнего окружения	

Б. Бенсуссан, Е.Д. Вайсман, З.А. Васильева, Д.С. Воронов, П. Друкер, А.И. Мохов, М. Портер, К. Г. Хамел, Яковлев Г.И. и др.	Основными факторами роста КСП промышленных предприятий являются условия конкурентной среды, обусловленной влиянием четырех групп детерминант: параметры факторов, условия спроса, родственные и поддерживающие отрасли, стратегии фирм; а также нематериальные активы, ключевые факторы успеха, ключевые компетенции и т.д. Предприятие рассматривается как живая биологическая система, обладающая свойствами: способностью к самосохранению, целостностью, стабильностью, динамическим равновесием. Особая роль в повышении КСП предприятия отводится взаимодействию с другими предприятиями, созданию условий для возникновения и развития крупных корпоративных структур, которые бы объединяли предприятия, исследовательские центры, банки и торговые фирмы. Недостатком данного подхода является то, что, в нем, прежде всего, рассматривается организационная составляющая предприятия [13, 15, 40, 17,
---	---

Первые два подхода к повышению конкурентоспособности предприятия отражают экономическую составляющую предприятия. По нашему мнению, в рамках этих подходов конкурентоспособность предприятия можно выразить интегральным показателем финансово-хозяйственной деятельности и конкурентной позиции. Третий концептуальный подход - Повышение конкурентоспособности в результате эффективного взаимодействия с внешним окружением - отражает организационную сущность конкурентоспособности и организационную составляющую предприятия. Конкурентоспособность здесь определяется конкурентной позицией предприятия на рынке. Каждый из приведенных подходов представляет большой научный и практический интерес, как с точки зрения повышения конкурентоспособности, так и с точки зрения обеспечения и управления этим процессом. Вместе с тем, рассмотрение конкурентоспособности предприятия как результата производства и реализации конкурентоспособного товара, или эффективной цепочки создания добавленной стоимости, или выгодной конкурентной позиции не дает полного представления о такой сложной экономической категории как конкурентоспособность предприятия. В данном случае необходим системный подход, синтез результатов всех трех научных направлений исследования механизмов повышения конкурентоспособности предприятия. Для целей разработки авторской позиции по вопросу формирования организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия

были рассмотрены существующие подходы к управлению конкурентоспособностью.

В настоящее время общепризнанной классификацией подходов к исследованию и управлению конкурентоспособностью является классификация Р.А. Фатхутдинова. Он выделяет следующие подходы: системный, процессный, эксклюзивный, стандартизационный, интеграционный, структурный, комплексный, воспроизводственно-эволюционный, логический, деловой, поведенческий, директивный, функциональный, инновационный, нормативный и др. В литературе также рассматриваются и другие подходы к управлению конкурентоспособности, например, ресурсный, позиционный, рейтинговый подходы [105].

Нами сделан вывод, что конкурентоспособность предприятия является системообразующей категорией, и что для ее повышения основополагающим подходом должен стать системный подход на основе синтеза основных концептуальных подходов к направлениям повышения конкурентоспособности. Системный подход заключается в рассмотрении предприятия как многокомпонентной системы, представляющей совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Предприятие как система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее вход, выход системы, связь с внешней средой и обратную связь; 2) внутренняя структура - совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

Повышение конкурентоспособности требует постоянного активного и осмысленного участия в этом процессе всех структурных единиц предприятия, анализа и выявления «узких мест» по всем направлениям деятельности, всестороннего учета влияния факторов внутренней и внешней среды. Решение такой задачи приводит к необходимости рассмотрения предприятия как открытой многофакторной системы, объединяющей множество процессов по управлению, обеспечению, производству

продукции, маркетингу и т.д., проекцией внутреннего состояния которой является уровень конкурентоспособности.

В то же время сам механизм повышения конкурентоспособности большинство авторов трактуют как некий «процесс», «систему действий», которые имеют конкретную направленность, выполняют определенные функции и включает такие subprocesses как: создание добавленной стоимости, оценка и анализ конкурентоспособности, формирование и развитие конкурентных преимуществ и т.д. Изучение процессов и subprocesses, влияющих на конкурентоспособность предприятия, целесообразно исследовать в рамках процессного подхода. Процессный подход рассматривает деятельность предприятия как совокупность процессов, которые объединяют между собой функции управления предприятием: планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование. Данный подход акцентирует внимание на процессах по переработке входа в выход и взаимосвязях функций управления. В этой связи считаем, что формирование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности правомерно исследовать с позиции не только системного, но и процессного подхода, т.е. с позиции системно-процессного подхода. Вопросы повышения конкурентоспособности предприятий с точки зрения системно-процессного подхода в разное время рассматривали такие специалисты в области конкурентоспособности предприятия как: П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, Т.Г. Попова, Х.А. Фасхиев, Р.А. Фатхутдинов и др. [70-74].

По нашему мнению системно-процессный подход к формированию организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия состоит в выявлении элементов механизма повышения конкурентоспособности, которые оказывают системное влияние на конкурентоспособность предприятия и управлении формированием и развитием элементов процессного влияния на конкурентоспособность предприятия. Таким образом, составляющие

организационно-экономического механизма повышения КСП по характеру их влияния на процесс повышения конкурентоспособности можно подразделить на:

1. Элементы системного влияния на конкурентоспособность предприятия:

- субъект управления механизмом;
- функции механизма повышения конкурентоспособности предприятия (функции мобилизации рыночных процессов, функции повышения эффективности рыночных процессов, функции в сфере процессов управления, функции повышения эффективности внутрифирменных процессов);

- факторы формирования фактической и стратегической конкурентоспособности, детализированные по параметрам конкурентоспособности предприятия (финансово-хозяйственная деятельность и конкурентная позиция);

- факторы внутренней и внешней среды предприятия с учетом сферы их возникновения и степени определенности влияния на конкурентоспособность предприятия;

- консолидированные инструменты повышения конкурентоспособности (инструменты рыночной интеграции и инструменты внутрипроизводственной интеграции).

2. Элементы процессного влияния:

- создание добавленной стоимости;
- формирование и развитие конкурентных преимуществ;
- оценка и анализ фактической и стратегической конкурентоспособности;
- определение конкурентного потенциала;
- выбор конкурентной стратегии.

Функционирование организационно-экономического механизма повышения

конкурентоспособности осуществляется посредством реализации потенциала элементов системного и процессного конкурентоспособность предприятия.

Элементы системного влияния в совокупности воздействуют на конкурентоспособность предприятия как на целостную систему посредством реализации субъектом управления функций механизма повышения конкурентоспособности при непрерывном и комплексном влиянии факторов конкурентоспособности, а также использования инструментов повышения КСП предприятия.

Элементы процессного влияния воздействуют на конкурентоспособность предприятия в зависимости от стадии своего развития или функционирования. Развитие этих элементов образует subprocesses организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия, о которых говорилось выше. Связующим звеном между этими subprocesses являются элементы системного влияния на конкурентоспособность предприятия: субъект управления механизмом, функции механизма повышения конкурентоспособности, факторы и инструменты повышения конкурентоспособности, управляют развитием и взаимоувязывают элементы процессного влияния.

Субъектом управления в данном механизме повышения конкурентоспособность являются органы стратегического уровня управления предприятием, в ведении которых находятся разработка стратегических целей, задач развития, стратегий по их достижению, анализ конкурентной среды и т.д. Их управляющее воздействие на конкурентоспособность реализуется в функциях механизма повышения конкурентоспособности предприятия. Изучая научные труды авторов [1, 5, 17, 122], мы пришли к выводу, что ни в одном из рассмотренных источников не были

конкретизированы функции механизма повышения конкурентоспособности, что представляет собой значительное упущение, так как реализация функций организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности позволяет судить о качестве и эффективности сформированного механизма, о результативности работы субъекта управления механизмом.

Другим элементом системного влияния на конкурентоспособность предприятия являются факторы конкурентоспособности. Мы выделили несколько видов классификаций факторов конкурентоспособности, помимо тех, которые приводят в своих исследованиях авторы [23, 24, 30, 49, 61, 63, 73, 75-76]. В таблице 1.4 приведена классификация факторов формирования фактической и стратегической конкурентоспособности предприятия детализированная по параметрам конкурентоспособности.

Таблица 1.7

Классификация факторов формирования фактической и стратегической конкурентоспособности промышленного предприятия

Факторы конкурентоспособности промышленного предприятия	
Факторы формирования фактической конкурентоспособности	
Факторы формирования фактической финансово-хозяйственной деятельности	Факторы формирования фактической конкурентной позиции
<ul style="list-style-type: none"> - степень выполнения и достижения целевых показателей системы планов предприятия - эффективность использования ресурсного потенциала предприятия - уровень технического состояния и использования производственных мощностей и технологического оборудования - эффективность производственной, сбытовой деятельности - эффективность управленческой деятельности (управление персоналом, процессами, закупками, затратами и т.д.) - эффективность реализации инвестиционных проектов на предприятии и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - качество выпускаемой продукции и ее соответствие техническим условиям и стандартам качества - рекламации потребителей на некачественную продукцию и осведомленность о них остальных покупателей - позиции реализуемой продукции по отношению к конкурентным образцам по технико-экономическим характеристикам - качество и цена приобретения ресурсов на входе в цепочку создания добавленной стоимости ютовой продукции - качество сервиса и т.д.
Факторы формирования стратегической конкурентоспособности	
Факторы формирования стратегической финансово-хозяйственной деятельности	Факторы формирования стратегической конкурентной позиции

<p>рационализаторские предложения и инновационная активность на предприятии</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение новых систем управления и средств коммуникации - обновление и наращивание производственных мощностей - апробирование и внедрение эффективных методов мотивации и стимулирования персонала направленность менеджмента на ресурсосбережение - соответствие стратегических планов предприятия условиям внешней среды, прогнозируемым изменениям в законодательстве, конкурентной среде, на рынках сбыта - эффективность деятельности контроллинга на предприятии и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - маркетинговая активность по увеличению доли рынка и продвижению новой продукции соответствие производственных мощностей предприятия стратегическим маркетинговым планам по объему выпуска, качеству продукции, реализации новой продукции - доступность и достоверность информации о будущих потребностях покупателей, конкурентах и поставщиках - удельный вес затрат в структуре общих затрат предприятия на разработку новой продукции, снижению процента брака - известность торговой марки предприятия и т.д.
---	--

Интересна с точки зрения управления повышением конкурентоспособности классификация факторов конкурентоспособности на факторы внешней и внутренней среды предприятия. В таблице 1.8 сгруппированы факторы повышения конкурентоспособности предприятия по признаку их отношения к внутренней или внешней среде предприятия.

Таблица 1.8

Классификация факторов конкурентоспособности с учетом сферы их возникновения и степени определенности влияния на конкурентоспособность предприятия

Факторы конкурентоспособности промышленного предприятия	
Факторы внешней среды	
Жесткие факторы конкурентоспособности:	Гибкие факторы конкурентоспособности:
<ul style="list-style-type: none"> - политическая ситуация - легитимность политической власти в регионе и в стране - соответствие национального законодательства международным нормам и соглашениям - уровень преступности - демографическая ситуация - развитость корпоративной культуры - культурно-исторический потенциал 	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - политика государства в области обеспечения и развития конкурентоспособности - экономическая политика в регионе и в стране - политика государства в области качества - экологическая политика в стране и в регионе - уровень законодательной активности - уровень государственного протекционизма многообразие этносов и религиозных конфессий в стране и в регионе - обычаи делового оборота - система ценностей в обществе - международная миграция рабочей силы

<ul style="list-style-type: none"> - экономико-географическое положение страны и региона - экологическая ситуация в стране и в регионе - природные катаклизмы - развитость инфраструктуры (информационной, финансовой, энергетической, транспортной) - стабильность макроэкономической ситуации - уровень инвестиционной привлекательности региона - уровень качества жизни в регионе - рыночные позиции конкурентов, потребителей и поставщиков - инновационный потенциал и т.д. 	2	<ul style="list-style-type: none"> размещение предприятия относительно источников ресурсов и мест сбыта - внешнее окружение предприятия (поставщики, покупатели, конкуренты) - структура национальной и региональной экономики - трудовые ресурсы - уровень доходов населения - емкость внутреннего рынка - высокие входные барьеры на внутренний рынок - уровень открытости экономики - уровень иностранного инвестирования в
Факторы внутренней среды		
Естественные (объективные) - даны изначально предприятию и в перспективе становятся относительными конкурентными преимуществами	Искусственные (субъективные) - создаются человеком по мере развития предприятия, в перспективе становятся абсолютными конкурентными преимуществами	

1- социально-политические факторы; 2 – экономические факторы

Очевидно, что на конкурентоспособность предприятия оказывает влияние большое количество факторов внешней среды, поэтому они объединены в две группы: социально-политические и экономические факторы. Факторы внешней среды могут оказывать различное по своему характеру и последствиям влияние на конкурентоспособность предприятия. К жестким факторам внешней среды мы отнесли те, изменения которых окажет определенно отрицательное или положительное влияние на конкурентоспособность. К гибким факторам относятся факторы, которые оказывают неоднозначное влияние на конкурентоспособность предприятий различных сфер деятельности, различных уровней конкурентоспособности, использующих различные конкурентные стратегии и т.д. Факторы внутренней среды были сгруппированы по признаку формирования абсолютных или относительных конкурентных преимуществ.

Одним из элементов процессного влияния на конкурентоспособность предприятия в авторском механизме повышения конкурентоспособности является создание добавленной стоимости, которое носит циклический характер. Вход цепочки создания добавленной стоимости включает в себя все необходимые ресурсы, факторы производства, нормативные и плановые показатели, в том числе и показатели

стратегической конкурентоспособности. Среднее звено этого процесса определяют внутрипроизводственные механизмы создания добавленной стоимости: процессы управления, внутрипроизводственного обеспечения и обслуживания производства и, непосредственно, сам процесс производства готовой продукции. На выходе цепочки - готовая продукция, которая подлежит реализации на внутреннем или зарубежном рынке. Ресурсы, которые получает предприятие на выходе, направляются на создание новой добавленной стоимости и, в конечном счете, на достижение новых уровней конкурентоспособности. Фактическая и стратегическая конкурентоспособности предприятия непосредственно связаны с процессами создания стоимости готовой продукции. Фактическая или текущая конкурентоспособность является результатом создания добавленной стоимости в прошлом и, одновременно, ресурсом для создания новой добавленной стоимости. На выходе цепочки -будущая или стратегическая конкурентоспособность, которая в момент окончания каждого цикла создания готовой продукции превращается в фактическую конкурентоспособность. Таким образом, каждый элемент цепочки должен быть подвергнут тщательному анализу на предмет повышения конкурентоспособности.

Базовой основой и результатом повышения конкурентоспособности предприятия являются конкурентные преимущества. По нашему мнению, конкурентные преимущества - это характеристики условий и результатов деятельности по повышению стратегической конкурентоспособности, которые выгодно отличаются от аналогичных характеристик конкурентов, и обладают свойствами адаптивности, устойчивости, длительности и уникальности.

В различных экономических источниках [49, 61, 64-65, 77-80] формирование и этапы развития конкурентных преимуществ описываются с точки зрения жизненного цикла товара (ЖЦТ). Но на практике, формирование конкурентных преимуществ может быть инициировано как

самим предприятием, так и вызвано действием факторов внешней среды. Жизненный цикл конкурентных преимуществ предприятия с учетом вышесказанного показан в таблице 1.6. Как видно из таблицы, если создание конкурентного преимущества инициируется самим предприятием, то процесс его формирования начинается с осознания потребности в новом конкурентном преимуществе и принятия субъектом управления механизмом повышения КПИ управленческих решений и реализации соответствующих мероприятий.

Таблица 1.9

Этапы развития конкурентных преимуществ с точки зрения внутренней и внешней среды предприятия

Непосредственное управление формированием и развитием конкурентного преимущества предприятия					Внутренняя среда предприятия
Фаза возникновения необходимости и принятия решения о создании конкурентного товара	Фаза подготовки	Фаза разработки	Фаза использования и совершенствования	Фаза рефрейминга/ликвидации	
Фаза зарождения	Фаза формирования	Фаза реализации влияния	Фаза изменения	Фаза увеличения влияния/самоликвидации	Внешняя среда предприятия
Косвенное воздействие на формирование и развитие конкурентного преимущества предприятия					

Необходимость в новом конкурентном преимуществе может быть выявлена в результате анализа развития предприятия, сравнительного анализа фактической конкурентоспособности предприятия и его конкурентов, в случае возникновения угрозы потери конкурентоспособности в будущем и т.д. Затем, на стадии фазы подготовки, разрабатывается конкретный план по формированию конкурентного преимущества: устанавливаются сроки, определяются затраты по формированию и внедрению, определяются целевые показатели реализации конкурентного преимущества. На этом этапе необходима хорошо скоординированная работа всех структурных подразделений предприятия, начиная от производственных цехов и участков и заканчивая высшими органами управления. Конкретные мероприятия по

формированию конкурентного преимущества включают систему мероприятий по повышению качества продукции, послепродажного сервиса, снижению себестоимости готового изделия, совершенствованию продвижения товаров на рынок, повышению имиджа предприятия и т.д. (фаза разработки). Созданное конкурентное преимущество посредством реализации своего потенциала, повышает конкурентоспособность предприятия. Уровень реализации

потенциала конкурентного преимущества зависит от сложившейся внутренней и внешней ситуации, от того насколько эффективными были процессы на всех предыдущих этапах. Исходя из качества конкурентного преимущества и результатов его реализации, определяют необходимость и уровень его улучшения. В последней фазе происходит или рефрейминг конкурентного преимущества или, в случае, если конкурентное преимущество устаревает, наступает его самоликвидация. Рефрейминг конкурентного преимущества может включать его применение в новых условиях (например, на других рынках), придание ему нового статуса (например, на уровне миссии предприятия), изменение источников его формирования (например изменение центров ответственности по снижению затрат) и т.д.

Конкурентные преимущества могут формироваться и независимо от усилий самого предприятия при благоприятном стечении внешних обстоятельств. В таком случае, в фазе зарождения происходит изменение во внешней среде, например, это может быть изменение политической ситуации, экономический кризис в стране - основном конкуренте и пр. Далее, рыночными агентами предпринимаются определенные действия (принимаются нормативно-правовые акты, сворачивается деятельность, стимулируется финансирование НИОКР), которые приводят к формированию конкурентных преимуществ для определенной категории предприятий. В фазе реализации влияния происходит отбор среди общей массы предприятий, тех, которые смогли вовремя заметить происходящее

изменения и воспользоваться ими. В последних двух фазах жизненного цикла конкурентного преимущества во внешней среде происходят изменения, которые могут создать еще более благоприятные условия для деятельности определенных предприятий, либо привести к ликвидации конкурентного преимущества.

Жизненный цикл конкурентных преимуществ, формируемых изменениями внешней среды, хорошо заметен в открытой национальной экономике, когда предприятия - конкуренты находятся в разных условиях.

В процессе исследования было установлено, что конкурентные преимущества определяют не только уровень и сферы конкурентоспособности предприятия, но и особенности его конкурентной стратегии. По нашему мнению, конкурентная стратегия - это совокупность управленческих решений и действий, совершаемых в процессе перехода предприятия от фактической к стратегической конкурентоспособности и направленных на повышение конкурентоспособности предприятия. То есть реализация выбранной конкурентной стратегии происходит в процессе трансформации фактической конкурентоспособности в стратегическую конкурентоспособность и, в идеале, должна приводить к росту уровня конкурентоспособности предприятия.

Формирование организационно-экономического механизма повышения КСП промышленного предприятия завершается выбором инструментов повышения конкурентоспособности предприятия. Рассматривая концепции и механизмы повышения конкурентоспособности авторов [8, 20, 24, 41, 46, 48-69], нами были выделены и систематизированы конкретные инструменты повышения конкурентоспособности предприятий: инструменты рыночной интеграции и инструменты внутрипроизводственной интеграции:

1) к инструментам рыночной интеграции относятся те инструменты, которые позволяют повышать конкурентоспособность предприятия вместе с конкурентоспособностью других участников рынка. Конкурентоспособность здесь формируется путем создания больших производственных структур,

агломераций, кластеров и т.д. Можно сказать, что использование инструментов рыночной интеграции базируется на современной концепции соконкуренции, суть которой заключается в том, что в конкурентной борьбе все ее участники могут получать для себя выгоду [73];

2) применение инструментов внутрипроизводственной интеграции основано на использовании собственных конкурентных преимуществ, учете факторов внешней и внутренней среды предприятия для завоевания предприятием благоприятных конкурентных позиций, изолированно от других участников рынка.

Максимизация положительного эффекта от реализации организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности достигается путем стратегической консолидации инструментов рыночной и внутрипроизводственной интеграции, которая позволяет достигать синергетического эффекта от комплексного применения инструментов разной направленности действия на повышение стратегической конкурентоспособности предприятия. По нашему мнению, организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности предприятия - это комплексная система процессов развития и влияния организационно-экономических составляющих на повышение уровня конкурентоспособности предприятия в будущем, движущей силой которой, является стратегическая консолидация инструментов рыночной и внутрипроизводственной интеграции.

Отличие авторского подхода к формированию организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия от других экономических механизмов заключается в синтезе основных, существующих на настоящий момент, концептуальных подходов к повышению конкурентоспособности и стратегической консолидации инструментов повышения конкурентоспособности предприятия. На основе системно-процессного подхода выделены элементы организационно-экономического механизма

повышения конкурентоспособности, показано влияние факторов внутренней и внешней среды на конкурентоспособность предприятия, классифицированы конкурентные стратегии, по параметрам конкурентоспособности предприятия. В то же время авторский подход отражает необходимость повышения эффективности деятельности на всех этапах создания добавленной стоимости для обеспечения повышения конкурентоспособности.

Изучение процессов повышения конкурентоспособности представляет большой интерес для целей управления конкурентоспособностью предприятий. Но разработка и реализация конкретных механизмов по повышению конкурентоспособности, принятие определенных мер в этом направлении невозможны без оценки уровня конкурентоспособности того или иного хозяйствующего субъекта относительно других экономических агентов.

1.3. Основные подходы оценки конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности

Оценка конкурентоспособности – это ключевой элемент формирования организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. В процессе получения количественной информации об уровне конкурентоспособности, особенностях развития предприятия, состоянии и уровня конкурентоспособности конкурентов, задача формирования механизма повышения конкурентоспособности переходит в разряд практических. Процедура оценки позволяет выявить все слабые стороны в деятельности предприятия, разработать план мероприятий по их ликвидации и повышению уровня конкурентоспособности. В настоящее время известно множество подходов к анализу и оценке конкурентоспособности предприятий. Можно сказать, что система теоретических и практических подходов к исследованию конкурентоспособности предприятия представляет собой большой массив

несистематизированной информации, что усложняет задачу формирования механизма и мониторинга повышения конкурентоспособности. В зарубежной практике экономических исследований при оценке конкурентоспособности предприятий используются методики известных ученых-экономистов и международных экономических организаций (таблица 1.10).

Таблица 1.10

Мировые рейтинги оценки конкурентоспособности предприятий с помощью различных индексов [23]

Обозначение рейтинга	Наименование
Рейтинг (World Economics Forum)	Всемирный экономический форум
Индекс GCL (Growth Competitiveness Index)	Индекс перспективной конкурентоспособности, оценивающий перспективы экономического роста на 5-8 лет (методология Джеффри Сакса)
Индекс MCI (Microeconomic Growth Competitiveness Index)	Индекс микроэкономической конкурентоспособности, оценивающий уровень развития компаний и текущий деловой климат (методология М. Портера)
Рейтинг (Institute of Management Development)	Методика института развития управления

Для целей исследования нами были изучены подходы к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий. Для оценки конкурентоспособности используются косвенные критерии, которые можно подразделить на две основные группы: потребительские и экономические критерии (рис. 1.5).

Потребительские критерии конкурентоспособности определяют потребительскую ценность, или полезность товаров и представлены двумя основополагающими характеристиками: качеством и ассортиментом. Указанная группа критериев имеет наибольшую значимость для всех потребителей.

Важнейшим экономическим критерием конкурентоспособности товаров является цена. Для разных категорий потребителей и групп товаров конкурентоспособность обеспечивается различными видами цен: закупочными, реализационными и потребления.

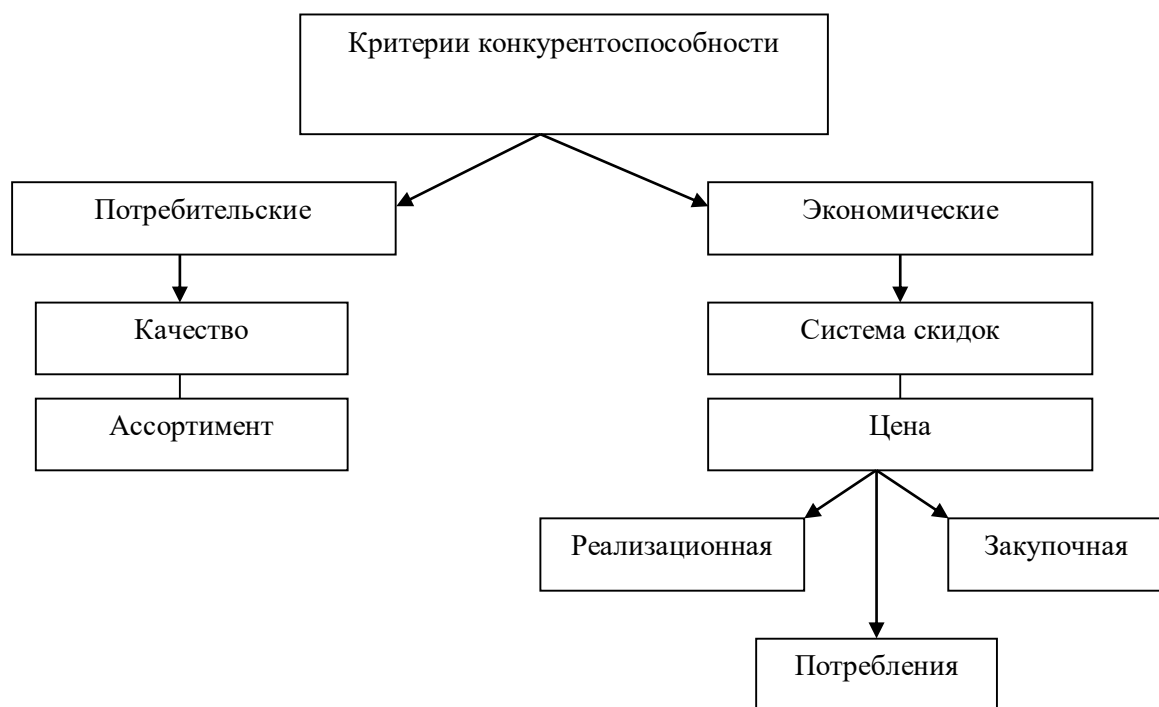


Рис. 1.5. Классификация критериев конкурентоспособности

Закупочная цена определяется в значительной мере конкурентоспособностью товаров производственного назначения и создает потребительские предпочтения для изготовителей продукции и исполнителей услуг, в том числе посредников. Реализационная цена влияет на конкурентоспособность товаров непосредственного использования (например, пищевых продуктов, готовых к потреблению; табачных изделий и т. п.), а также услуг. Доступность реализационной цены создает потребительские предпочтения для индивидуальных потребителей товаров и услуг, которые не требуют дополнительных затрат на использование по назначению.

Конкурентоспособность оценивается по трем группам параметров: потребительским, экономическим, организационным (коммерческим) [5].

Потребительские параметры характеризуют следующие свойства: параметры назначения, качества (в том числе, с точки зрения потребителя), эргономические, эстетические и нормативные, имидж товара, его известность, торговую марку и т.п. Параметры назначения связаны с

областями применения продукции и фикциями, которые она обязана выполнять. Эргономические параметры характеризуют соответствие продукции возможностям человеческого организма при выполнении трудовых операций или потреблении, т.е. показывают степень комфортности и удобства. Эстетические параметры характеризуют информационную выразительность, рациональность формы, совершенство производственного исполнения и стабильность товарного вида. Нормативные параметры отражают свойства продукции, которые регламентируются обязательными нормами, стандартами и законодательством [30].

Экономические параметры характеризуют затраты покупателя на приобретение и использование изделия на протяжении всего периода его эксплуатации (потребления). К экономическим параметрам относятся: цена изделия (C_1), расходы на транспортировку (C_2), установку (C_3), эксплуатацию (C_4), ремонт (C_5), техническое обслуживание (C_6), налоги (C_7), страховые взносы (C_8), и т.д.

Цена потребление (C) – объем средств, необходимых потребителю в течение всего срока службы товара:

$$C = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6 + C_7 + C_8 + \dots + C_m = \sum C_j g_j, \quad (1.1)$$

где C_1 – экономические параметры;

j – вес конкретного экономического параметра (рейтинг параметра).

К организационным параметрам относятся: система скидок, условия сбыта, качество обслуживания, гарантии и т.д. [44].

Перечень значимых параметров конкурентоспособности и степень их важности для разных покупателей могут различаться даже на одном рынке, поэтому в каждом конкретном случае необходимо выделять свои составляющие. Значение составляющих и отношение к ним потребителя в разные периоды времени могут меняться даже для одного и того же товара, поэтому определение набора составляющих конкурентоспособности является одним из ключевых моментов ее оценки [52].

Основными принципами оценки конкурентоспособности товара являются: принцип интегральности, обеспечивающий углубление и конкретизацию связей между факторами конкурентоспособности; принцип комплексности, предполагающий выявление различных составляющих конкурентоспособности товара и факторов, оказывающих на нее влияние; принцип диалектичности, подразумевающий рассмотрение совокупности факторов в развитии.

На основе этих принципов сформулируем методические положения оценки конкурентоспособности товара, то есть совокупность утверждений (правил), с помощью которых производится построение методики.

Методическая база должна строиться в соответствии с сущностью товара как продукта, предназначенного для продажи и последующего потребления. Для потребителя ценен не товар как таковой, а те блага, которые он получает при его использовании. Поэтому при определении конкурентоспособности товара оценивается то, насколько лучше/хуже он удовлетворяет запросы пользователей по сравнению с товарами-конкурентами, а при обследовании факторов — насколько они способствуют или препятствуют достижению конкурентоспособности товара.

При выявленной проблеме конкурентоспособности товара ее решение и управленческое воздействие целесообразно осуществлять на основе маркетингового исследования, предполагающего изучение отношения покупателей к товарам анализируемого предприятия и его конкурентов, а также достоинств и недостатков внутренней среды фирмы; эффективности использования возможностей и избегания угроз ее внешнего окружения [44].

Оценка конкурентоспособности товара должна проводиться периодически, а не только при возникновении проблемной ситуации. Это обусловлено тем, что принятие превентивных мер на основе выявления сигналов о потенциальном ухудшении конкурентоспособности товара более эффективно, чем попытка повысить его реальную низкую конкурентоспособность [30].

Оценка конкурентоспособности товара осуществляется в несколько этапов.

Анализ рынка и выбор базы для сравнения, в качестве которой могут выступать: конкурирующий товар который наиболее представлен на данном рынке, завоевавший наибольшее число покупательских предпочтений, «эталонный» товар, т.е. товар, удовлетворяющий потребности на 100%;

Определение сравниваемых параметров: потребительских и экономических. После установления набора потребительских параметров для анализа конкурентоспособности устанавливается их иерархия. На первый план выдвигаются параметры, имеющие наибольшую значимость для потребителя. Наиболее значимые параметры (приоритетные с точки зрения конкурентоспособности) в первую очередь становятся объектом тщательного исследования.

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности оцениваемого товара. Если за базу сравнения принимается потребность, то расчет единичного показателя конкурентоспособности может производиться по формуле:

$$g_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{in}} \times 100\% \quad , \quad (1.2)$$

где g_i – параметрический показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

Π_i – величина i -го параметра для анализируемой продукции;

Π_{in} – значение i -го параметра, которое обеспечивает удовлетворение потребности полностью;

n – количество анализируемых параметров.

Если за базу сравнения принимается образец, то в знаменателе дроби следует поставить величину i -го параметра для изделия-образца [30].

Иногда параметры продукции не имеют физической меры. В этом случае для оценки этих характеристик используется методы оценки в баллах.

Дифференциальный метод позволяет лишь констатировать факт конкурентоспособности анализируемой продукции или наличия у нее недостатков по сравнению с товаром - аналогом. Он, однако, не учитывает влияние на предпочтение потребителя при выборе товара весомости каждого параметра [57].

Для устранения этого недостатка используется комплексный метод оценки конкурентоспособности. Он основывается на применении комплексных показателей или сопоставлении удельных полезных эффектов анализируемой продукции и образца:

$$I_{\text{нп}} = \prod_{i=1}^n q_{\text{нi}}, \quad (1.3)$$

где $I_{\text{нп}}$ – групповой показатель конкурентоспособности по нормативным параметрам;

$q_{\text{нi}}$ – единичный показатель конкурентоспособности по i -му нормативному параметру, рассчитываемый по формуле.

Отличительной особенностью данной формулы является то, что если хотя бы один из единичных показателей равен 0, что означает несоответствие параметра обязательной норме, то групповой показатель также равен 0. Очевидно, что товар при этом будет неконкурентоспособен.

Расчет группового показателя по техническим параметрам (кроме нормативных) производится по формуле:

$$I_{\text{тп}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (1.4)$$

где $I_{\text{тп}}$ – групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам;

a_i – весомость i -го параметра в общем наборе из n технических параметров, характеризующих потребность.

Полученный групповой показатель $I_{гп}$ характеризует степень соответствия данного товара существующей потребности по всему набору технических параметров, чем он выше, тем в целом полнее удовлетворяются запросы потребителей. Основой для определения весомости каждого технического параметра в общем наборе являются экспертные оценки, основанные на результатах маркетинговых исследований.

Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится на основе определения полных затрат потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) продукции.

Полные затраты потребителя определяются по формуле:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (1.5)$$

где Z – полные затраты потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) продукции;

Z_c – единовременные затраты на приобретение продукции;

C_i – средние суммарные затраты на эксплуатацию продукции, относящиеся к i -му году ее службы;

T – срок службы;

i – год по порядку.

При этом:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j, \quad (1.6)$$

где C_j – эксплуатационные затраты по j -ой статье;

n – количество статей эксплуатационных затрат.

В том случае, если продукция может быть продана после эксплуатации, полные затраты должны быть уменьшены на величину выручки за нее (соответственно показатель для данной статьи вводится в формулу со знаком минус).

Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится по формуле:

$$I_{\text{эп}} = \frac{З}{З_0}, \quad (1.7)$$

где $I_{\text{эп}}$ – групповой показатель по экономическим параметрам;
 $З, З_0$ – полные затраты потребителя соответственно по оцениваемой продукции и образцу [44].

Формулы и не учитывают коэффициента приведения эксплуатационных затрат к расчетному году, так как отношения полных затрат в определенной степени компенсирует влияние коэффициента приведения на величину $I_{\text{эп}}$.

В случае необходимости учета коэффициента приведения эксплуатационных затрат формулы принимают вид:

$$З = З_с + \sum_{i=1}^T C_i \cdot \alpha_i, \quad (1.8)$$

Соответственно подсчет группового показателя по экономическим параметрам проводится по формуле:

$$I_{\text{эп}} = \frac{З_с + \sum C_i \cdot \alpha_i}{З_0 + \sum C_{0i} \cdot \alpha_i}, \quad (1.9)$$

где $I_{\text{эп}}$ - групповой показатель по экономическим параметрам;
 $З, З_0$ - единовременные затраты на приобретение соответственно анализируемой продукции и образца;
 C_i, C_{0i} - суммарные затраты на эксплуатацию или потребление соответственно анализируемой продукции и образца в i -ом году;
 T – срок службы товара;

a_i – коэффициент приведения эксплуатационных затрат к расчетному году.

Величина срока службы для изделий промышленного назначения принимается равной амортизационному периоду. Для продукции потребительского назначения оценка срока службы должна проводиться на основе сведений о фактических сроках службы аналогических изделий, а также скорости морального старения товаров данного класса [57].

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности производится по формуле:

$$K = I_{\text{нп}} \cdot \frac{I_{\text{тп}}}{I_{\text{эп}}}, \quad (1.10)$$

где K – интегральный показатель конкурентоспособности анализируемой продукции по отношению к изделию-образцу.

По смыслу показатель K отражает различие между сравниваемой продукцией в потребительском эффекте, приходящемся на единицу затрат покупателя по приобретению и потреблению изделия.

Если $K < 1$, то рассматриваемый товар уступает образцу по конкурентоспособности, а если $K > 1$, то превосходит, при равной конкурентоспособности $K = 1$ [57].

В последнее время большой интерес среди российских ученых и практиков вызывает метод фокус – группы, представляющий собой глубинное групповое интервью, организованное и проводимое определенным образом. Целесообразность его использования связана с рядом причин. Полученные в результате социологического опроса сведения отражают отношение потребителей к тому или иному товару и к его параметрам в целом. Но для выявления недостатков и достоинств, составляющих конкурентоспособности анализируемого товара и разработки рекомендаций по их улучшению требуется проведение тщательного исследования [57]. Многие авторы отмечают, что при анализе так же может быть использован

метод анализа LOTS, GAP анализ, метод анализа PIMS и др., но чаще всего используется SWOT-анализ [81, 84, 104]. Такой вывод подтверждается и результатами Интернет-опроса представителей различных бизнес-структур (наибольшей популярностью пользуется SWOT-анализ - почти 50% опрошенных и PEST-анализ - 9%). Свыше 12% опрошенных не знают, что означают эти названия [84]. Использование SWOT-анализа в процессе исследования конкурентоспособности предприятия не всегда соответствует целям анализа. По нашему мнению, стратегические методы анализа конкурентоспособности должны соответствовать целям анализа конкурентоспособности.

Проведенный анализ подходов к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий позволил сделать следующие выводы:

1) многие методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий включают достаточно сложные показатели, которые трудно поддаются расчетам;

2) ограниченность тех методических подходов к оценке, которые учитывают только конкурентную позицию предприятий;

3) подавляющее большинство методических подходов направлено на оценку только текущей конкурентоспособности предприятий;

4) некоторые методические подходы подразумевают слишком большое количество показателей;

5) на основании только одного интегрального показателя трудно определить слабые места в конкурентоспособности, по каким конкретно позициям наблюдается отставание от конкурентов, что усложняет формирование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия;

6) среди рассмотренных подходов нет методики экспресс-оценки уровня фактической и стратегической конкурентоспособности.

Все из рассмотренных методов анализа конкурентоспособности могут применяться для предприятий с разным уровнем конкурентоспособности и в

различных условиях, но распределение методов анализа в соответствии с целями анализа КСП позволит с большей эффективностью соотнести цели и задачи анализа с особенностями применяемого метода.

ГЛАВА 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

2.1. Анализ основных тенденций развития пищевой промышленности Российской Федерации

Специфичность пищевой отрасли как основного субъекта экономики в современных условиях заключается в том, что она органически связана с необходимостью формировать высокое качество продуктов питания для населения, для данного уровня развития аграрного сектора, требующих постоянного государственного контроля, поддержки и обеспечивающая платежеспособный спрос.

Эффективности работы пищевой промышленности во многом зависит продовольственной безопасности России. Перед предприятиями пищевой промышленности стоит задача обеспечения населения необходимым числом товаров продовольствия с высоким качеством и приемлемым для населения ценам.

На наш взгляд, предприятия пищевой промышленности нуждаются в особом внимании с точки зрения оценки их долгосрочной эффективности, поскольку это социально значимый сектор, который производит продукцию, потребляемую населением. Достигнутый уровень конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности и перспективы ее развития в условиях глобальной конкуренции оказывают непосредственное влияние на уровень жизни населения, стоимости потребительской корзины, условий и качества воспроизводства рабочей силы в национальной экономике.

В дополнение к вышесказанному, отметим, что в пищевой промышленности имеются две особенности, которые следует учитывать при оценке стратегического поведения предприятий.

Во-первых, развитие производства в пищевой промышленности тесно связано с эффективностью производства в сферах агропромышленного комплекса. Поставщиком сырья для пищевой промышленности является сельское хозяйство, которое является одной из самых неразвитых и неблагополучных секторах экономики.

Во-вторых, пищевая промышленность относится к отраслям группы Б, производящих предметы потребления, а именно продукты питания. Это ставит товаропроизводителей в жесткую зависимость от платежеспособного спроса населения, который в настоящее время является одним из основных факторов, сдерживающих рост производства.

Сейчас предприятия пищевой промышленности России функционируют в сложных экономических условиях. Факторы внешней среды индустрии предоставляют больше угроз, чем возможностей. Сложная ситуация в сельском хозяйстве, дефицит отечественного оборудования для перерабатывающих предприятий, а также недостаточные темпы восстановления платежеспособного спроса населения являются основными препятствиями для развития предприятий и повышения их конкурентоспособности. Нейтрализация этих угроз возможно только совместными усилиями субъектов экономической деятельности на макро, мезо и микро уровнях. Наибольшую роль здесь должна принадлежать предприятиям промышленности, так как именно на уровне предприятий формируется за счет адекватных внешних условий стратегического потенциала, который является основой создания устойчивого конкурентного преимущества.

Отметим, что становление рыночных отношений для пищевой промышленности было сложным и трудным из-за ряда неудач в финансовой, кредитной и внешнеэкономической политики государства, отсутствием государственной поддержки в самом начале осуществления реформ и отсутствие практического опыта работы в рыночных условиях для отрасли. Переходный период для предприятий пищевой промышленности был характерен принципиальные изменения в хозяйственном механизме, взаимоотношения с клиентами, поставщиками и государством, а также появления и углубления ряда негативных тенденций.

В результате, в пищевой промышленности наблюдался беспрецедентный спад производства практически всех видов продукции, существенному сокращению ассортимента продукции, и амортизация активов. На это повлияли экономические причины, как ухудшение финансовой ситуации в стране, рост цен на энергоносители и транспортные услуги, сокращение поставок сырья, так и падение платежеспособного спроса населения. Кроме того, падение производства отчасти может быть объяснена беспрепятственного наполнения продовольственного рынка аналогичную импортную продукцию, регулирование поступления были приняты в ведении федеральных органов власти.

В настоящее время пищевая промышленность России включает около 30 подотраслей, объединяющих более 50 тыс. предприятий. В 2017 году в структуре промышленного производства, ее доля составила 14 %. Она является третьим по величине машиностроения и металлообработки и топливной промышленности. Преобладающей формой собственности является частная – 90% всех предприятий отрасли, производящих 60 % всей продукции.

Предприятия пищевой промышленности относятся к среднему сектору, ориентированные преимущественно на внутренний потребительский рынок. В середине текущего десятилетия Российская пищевая промышленность оказалась перед долговременными системными вызовами, характер которых определяется усилением глобальной конкуренции, охватывающей рынки не только товаров, но и капиталов, технологий и рабочей силы. Для пищевой промышленности России перестройка, с одной стороны, создает новые возможности в развитии внешнеэкономической интеграции, укреплении и расширении позиций на мировом продовольственном рынке, с другой – усиливает требования к ее конкурентоспособности, способности к инновационному обновлению и привлечению инвестиций.

В последние годы пищевая промышленность является одной из наиболее привлекательных секторов для иностранных инвестиций, что обусловлено стремлением иностранных производителей расширить свое присутствие на привлекательном российском продовольственном рынке вопреки резкому ухудшению эффективности импорта готовой продукции и новым тенденциям формирования потребительского патриотизма россиян. Несмотря на то, что доля пищевых предприятий, принадлежащих иностранным владельцам, относительно небольшая (1,4 %), объем продукции, выпускаемой этими предприятиями составляет 18 % от общего объема отгруженной продукции в промышленности. Это говорит о том, что предприятия, функционирующие на основе иностранного капитала, имеют относительно большие производственные мощности и высокой эффективностью производства.

В последние годы Российская пищевая промышленность демонстрирует устойчивый рост, обгоняя по показателям большинство отраслей российской экономики (таб. 2.1).

На период 2016-2017 годов, количество предприятий пищевой промышленности выросло на фоне улучшения основных отраслевых показателей. В отрасли наблюдается рост объемов производства (в среднем за 5 лет составляет 3,5 %), увеличение инвестиций предприятий пищевой промышленности в модернизацию производства, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции. Таким образом, доля предприятий, осуществляющих технологические инновации, достиг к 2017 году до 9,5 % (доля инновационной продукции – 4,8 %). В структуре затрат на технологические инновации предприятий пищевой промышленности затраты на приобретение машин и оборудования в 2017 году 84,2 процента, научные исследования и разработки – 4,0 %, маркетинговые исследования - 2.6 %, приобретение новых технологий составляет 0,7 %.

Таблица 2. 1

Основные показатели функционирования
пищевой промышленности России в 2016-2017 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Действующие предприятия	54	53,3	59,5	56,8	56,2
Индекс производства, в процентах к предыдущему году	104,4	105,4	106,1	101,9	99,4
Инвестиции в основной капитал, % к предыдущему году	107,8	101,6	117,1	97,0	73,7
Среднегодовая численность работников организаций, тыс. человек	1447	1436	1457	1410,9	1343,5
Среднемесячная заработная плата, руб.	7303,8	8806,7	11069,0	13930,4	15653,1

Соотношение среднемесячной заработной платы и прожиточного минимума, %	242,0	257,4	287,7	303,3	303,8
Индекс производительности труда, % к пред. году	111,1	106,5	104,6	105,3	104,4
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млн. руб.	64181	83453	102025	101465	151665
Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг), процентов	7,9	8,8	9,3	9,8	12,1

Пищевая отрасль является в настоящее время весьма привлекательны для инвесторов, большинство из которых ожидают значительного роста объема продаж и прибыльности в быстрорастущих сегментах продовольственного рынка (молочных, диетических продуктов и детского питания, переработки мяса, фруктов и овощей). Предпочтение пищевой промышленности определяется как рентабельность капитальных вложений и темпов экономического преимущества.

Для бизнеса инвестиции как основной фактор, создающий условия для расширенного воспроизводства и роста потенциала конкурентоспособности. Динамика инвестиций в основной капитал пищевых предприятий не имеет четкой тенденции: в период исследования, индекс инвестиционной колебалась от 117,1 % в 2015 году до 73,7 % в 2017 году (среднегодовой темп снижения на 0.6 %). В целом, однако, темпы привлечения инвестиций в основной капитал в пищевой промышленности, выше, чем в промышленности, и демонстрируют инвестиционную привлекательность отрасли, что создает хорошие перспективы для его дальнейшего развития. В период реформ в России пищевой промышленности произошло резкое снижение производительности труда по сравнению с дореформенным периодом. Функция производительности труда имеет свойство автокорреляции - ее предыдущие значения влияют на последующие действия

(например, может работать такая логическая цепочка: снижение производительности - увеличение расходов - снижение прибыли - снижение затрат на развитие производства). Падение была довольно сильным, но с конца 90-х годов. производительность труда начала расти, хотя и не достигли уровня 1990 года.

В анализируемом периоде темп роста производительности труда в пищевой промышленности был высокими, что обусловлено, на наш взгляд, снижением степени трудоемкости пищевых предприятий (численность ППП неуклонно снижался). В 90-х годах. около половины предприятий имели избыток рабочей силы; основными причинами были стремление сохранить коллектив и квалифицированные кадры, надежды на рост производства и объемов продаж, нестабильности спроса на продукцию предприятия, технологические особенности производства, необходимость сдерживать рост безработицы. Скрытая безработица в пищевой промышленности проявляется в недозагруженности мощностей, низкой производительности труда, неритмичности производства, простоях, вынужденных отпусках и сокращении рабочего времени для отдельных категорий работников. По мере стабилизации функционирования предприятий в 2002-2017 гг., численность персонала была постепенно приведена в соответствие с необходимым уровнем.

Среднемесячная заработная плата в пищевой промышленности в 2016-2017 гг. выросла в 2,1 раза, а в 2017 году она была 303,8 % от прожиточного минимума.

Общепринятым показателем эффективности предприятий пищевой промышленности является рентабельность производства, которая характеризует стоимостный аспект экономической эффективности. Низкий уровень рентабельности, ограниченная масса прибыли, остающейся в распоряжении предприятий, инфляция оказало негативное влияние на воспроизводственный процесс в пищевой промышленности. С одной стороны, компании старались не допустить роста цен на их продукцию, а с

другой - компенсировать затраты на производство сырья и обеспечит Вашей компании не только воспроизводство средств производства, но и рабочей силы. В анализируемом периоде уровень прибыльности предприятий пищевой промышленности остается невысоким, несмотря на возрастание значений индекса физического объема промышленного производства. Однако, следует отметить увеличение рентабельности производства, преимущественно ориентированных на внутренний рынок, что является положительной тенденцией. В 2002-2017 гг. увеличилась доля прибыльных предприятий отрасли, вырос положительный сальдированный финансовый результат их деятельности не только предприятий с участием иностранного капитала, но и российских. Это свидетельствует об усилении их позиций на внутреннем рынке.

На данный момент в РФ в отрасль «пищевая промышленность» входит более 30 подотраслей, которые, в свою очередь, включают в себя примерно 60 000 предприятий. В период после 1990 года количество предприятий, производящих пищевую продукцию, резко увеличилось – почти в 8 раз. [4, с. 139] Это связано, как с процессами разукрупнения специализированных предприятий, так и с созданием новых предприятий, производящих пищевую продукцию. Несмотря на то, что доля пищевых предприятий, находящихся в иностранной собственности, относительно мала (1,4 %), объем продукции, выпускаемой этими предприятиями, составляет 18 % от общего объема отгруженной продукции отрасли. Это говорит о том, что предприятия, функционирующие на основе иностранного капитала, обладают относительно большим производственным потенциалом и имеют высокую эффективность производства.

Выделить следующие проблемы отечественных производителей продовольственных товаров:

1. Аграрно-промышленного комплекса сузились возможности обновления основных фондов за счет внешних источников.

2. Пробелы в законодательстве на практике приводят к многочисленным рейдерским захватам земель сельскохозяйственного назначения.

3. Были сокращены инвестиционные программы на всех этапах пищевого производства (на открытие новых объектов, невозможность расширения торговых площадей, торможение инновационных процессов и т. д.).

В общем, последние 20 лет развитие пищевой промышленности характеризуются следующими основными процессами:

1. Моральный и физический износ основных производственных фондов предприятий.

2. Увеличение ассортимента продукции.

Обратим внимание то, что в нынешней ситуации решение выпустить тот или иной продукт не всегда проводится по результатам маркетинговых исследований, часто в соответствии с имеющимися необходимыми ресурсами, желаниями производителя.

Уровень использования производственных мощностей остается в пищевой промышленности одним из самых низких, среди прочих отраслей промышленного комплекса России. Для некоторых видов продуктов (масла, крупы, хлеба и хлебобулочные изделия) его значение не превышает 40%, что сказывается на эффективности использования производственного потенциала и уровне издержек производства.

Россия уже составила план стратегического развития перерабатывающей и пищевой промышленности на 2016-2020 годы. Аграрный Комитет Государственной Думы рассмотрел проект стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации до 2020 года (Март 2015 года). Предполагается, что инвестиции в социально значимые отрасли пищевой и перерабатывающей промышленности увеличатся на 16,5% к 2020 году почти 103 млрд. рублей по сравнению с 2016 годом (88 млрд. рублей). Общий объем инвестиций в

этой отрасли в 2016-2020 годах составит до 777,8 млрд. рублей, из них предприятиями будет потрачено 262 млрд. рублей собственных средств, заемных - 515 млрд. рублей. Большие инвестиции запланированы в сахарную отрасль, так как является одним из ключевых в России - 107,7 млрд. рублей. Ее общая потребность в инвестициях, в молочной промышленности составляет 99,7 миллиарда. Чуть меньше, чем планировала инвестировать в мясной промышленности - 99,15 млрд. рублей в развитие хлебопекарной промышленности Инвестиции 98,2 млрд. рублей. На развитие кондитерской отрасли будет потрачено 79,9 млрд. рублей, консервной промышленности будет идти 27,1 млрд. рублей. Также создана более полная Размер инвестиций в эти и другие отрасли промышленности. Как видно из рисунков, российское правительство всерьез намерено заниматься развитием Отечественной пищевой промышленности

Составители плана учитывали, что не все предприятия этих отраслей имеют необходимое техническое оснащение для развития и планируемых инвестиций, возможные риски. Поэтому одной из основных задач пищевой промышленности является создание эффективного взаимодействия между производителями технологий и представителями предприятий, производящих продукты питания, для того чтобы сформировать современную базу для развития отечественной пищевой индустрии. В современных рыночных условиях руководители пищевых предприятий должны адаптировать свою экономическую деятельность к требованиям рынка, не только за счет применения различных методов управления, но и во взаимоувязке с долгосрочными стратегическими целями. Эти цели направлены на повышение будущего потенциала предприятия, сохранения его позиций на рынке, сохранение интеллектуального и человеческого капитала. Акцент делается на решении текущих производственных задач, сокращение издержек производства, выбор и применение на практике стратегий для будущего развития предприятия.

Таким образом, развитие пищевой промышленности в России нельзя назвать стабильной. В начале 1990-х годов произошел резкий спад производства, разрушенные хозяйственные связи, ухудшились все финансовые показатели деятельности организаций. Начиная с 2000 года ситуация меняется в лучшую сторону, увеличилось производство пищевых продуктов, включая напитки. Позитивные тенденции постепенно становятся устойчивым. Однако общее состояние пищевой и перерабатывающей промышленности не отвечает современным требованиям по техническим и технологическим характеристикам. Существующие мощности перерабатывающих предприятий, построенных в основном в советское время, морально и физически устарели и требуют модернизации с современными инновациями. В последние годы, несколько новых объектах, которые строятся, большинство предприятий, осуществляющих модернизацию и техническое перевооружение производственных мощностей, совершенствовании технологии, обновлении оборудования. В целом, особую роль пищевой промышленности для жизнеобеспечения всех членов общества требует разумной протекционистской государственной политики развития отраслей промышленности, которые производят общественно полезные продукты, с использованием эффективных мер защиты отечественного продовольственного рынка.

2.2. Особенности стратегического планирования на предприятиях пищевой промышленности Белгородской области в современных условиях хозяйствования

Экономику региона во многом определяет развитие промышленного комплекса, на долю которого приходится почти половина валового регионального продукта и налоговых платежей в регионе.

Структура объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по промышленному производству в Белгородской области в 2017 представлена на рисунке 2.1.

(в % к итогу)



Рис. 2.1. Структура объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по промышленным видам деятельности в Белгородской области в 2017 году.

Ведущая роль в промышленном производстве области принадлежит обрабатывающему производству (72,4% в объеме отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами организаций промышленности) и предприятиям горнодобывающей (21,5 процента). В общем объеме отгруженных товаров 27,9% являются компании, занятые в производстве пищевых продуктов.

Проведенный анализ позволяет построить карту конкурентоспособности видов экономической деятельности промышленного сектора Белгородской области.

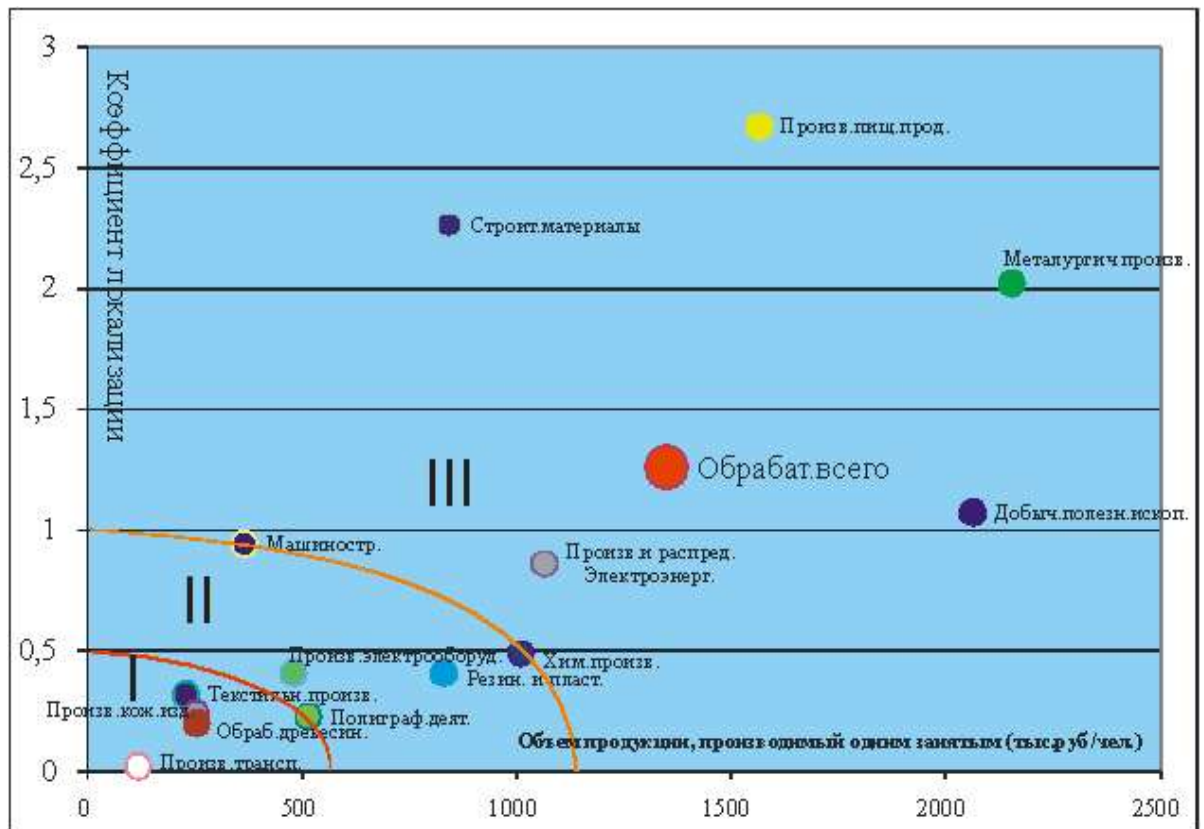


Рис. 2.2. Карта конкурентоспособности предприятий Белгородской области в 2017 году.

Карта конкурентоспособности структур промышленного сектора в зависимости от экономической деятельности по уровню конкурентоспособности может быть представлена следующим образом:

1. Отрасли – лидеры: добыча полезных ископаемых, предприятия пищевой промышленности, металлургическое производство.

2. Секторы со средним уровнем развития: производство машин и оборудования; производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования; производство и распределение электроэнергии, газа и воды; производство резиновых и пластмассовых изделий; химическое производство.

3. Секторы с низким уровнем развития: производство транспортных средств и оборудования; обработка древесины и производство изделий из дерева; производство кожи, изделий из кожи и производство обуви и т.д.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что секторы со средним уровнем развития имеют очевидные преимущества в регионе, но может значительным потенциалом развития под воздействием мультипликативного эффекта, индуцированного отраслевыми лидерами.

Пищевая промышленность является частью агропромышленного комплекса, тесно связана с сельским хозяйством как поставщиком сырья, с торговлей как источник сбыта готовой продукции. Часть пищевой промышленности тяготеет к сырьевым районам и районам потребления. Пищевая промышленность тесно связана со всеми секторами экономики, на его долю падает значительная часть перевозимых различными видами транспорта грузов, большое количество строительных площадок. Но особенно тесные отношения сложились между пищевой промышленностью и сельским хозяйством.

Пищевая промышленность - это сложная экономическая система характеризуется определенными свойствами. Понимание природы этих свойств, взаимозависимость и взаимосвязь является основой для принятия оптимальных решений, так как позволяет сформировать представление о ключевых факторах успешной деятельности предприятий рационально подходить к процессу организации и управления деятельностью предприятия.

Предприятия пищевой промышленности Белгородской области являются открытыми системами, которые характеризуются взаимодействием с окружающей средой. Внешняя среда предприятий включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики,

посредники, финансовые учреждения, рекламные компании, источники всех видов ресурсов и другие. Успех развития предприятий и отрасли в целом зависит от заданных внешних условий в организации их деятельности и управления.

Производственные и рыночные связи зависят от особенностей функционирования предприятий пищевой промышленности, представляющих сложные объекты с непрерывно-поточный характер производства. Это происходит из-за изменчивости технологических свойств перерабатываемого сырья, сложность производственных процессов и короткий производственный цикл, в тесной взаимосвязи технологических операций в общем процессе производства, высокие требования к качеству готовой продукции, требования к безопасности сырья и готовой продукции. Важной особенностью пищевой промышленности является высокая материалоемкость продукции. Доля затрат на сырье в себестоимости продукции составляет 60-80%. Качество выпускаемой продукции во многом зависит от качества обрабатываемого материала.

В настоящее время сформировала новые направления в стратегическом управлении. Основная идея нового подхода – понимание стратегии как средства конволюции экономических систем, т. е. взаимного, скоординированного эволюционного развития.

Стратегическое планирование предприятий пищевой промышленности Белгородской области - это особый вид плановой деятельности, включающей в себя разработку стратегий; реализация этих стратегий обеспечивает эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе и быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. Стратегическое планирование как новая форма плановой деятельности предусматривает разработку целей развития любого элемента

национальной экономики на основе анализа развития самого элемента и внешней окружающей среды, формирование основных направлений, целей и ресурсного обеспечения. Объектом стратегического планирования является деятельность хозяйствующих субъектов, структурных элементов национальной экономики или национальной экономики в целом. Среди наиболее важных особенностей стратегического планирования предприятий пищевой промышленности Белгородской области:

- многоцелевой характер выбора принимаемых плановых решений;
- обеспечение потенциала для будущего успешного управления и развития объекта планирования;
- ориентация стратегического плана на долгосрочную перспективу;
- невозможность обеспечения полноты регламентации последовательности процедур планирования и информационных потоков;
- осуществление процесса стратегического планирования в рамках сложившихся управленческих структур.

Стратегической целью развития предпринимательства в пищевой промышленности - это стратегические ориентиры, реализация которых обеспечит переход на новое качественное состояние, соответствующее интересам ее владельцев с учетом потребностей конечных пользователей.

В анализе процесса целеполагания предприятий пищевой промышленности, нами определено, что цели могут заключаться в достижении конкретных рубежей в положении предприятия на рынке, в инновационной активности, рентабельности производственной деятельности и эффективности использования ресурсов, по показателю

производительности труда и стоимости персонала, качество продукции, степени социальной ответственности предприятия и др.

Схема алгоритма разработки стратегии предприятий пищевой промышленности с учетом ключевых факторов представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Алгоритм реализации стратегических целей предприятий пищевой промышленности Белгородской области

Ключевую роль в реализации стратегии предприятия играет разработка плана. Цель плана развития в этом случае – определение возможных значений задачи характеристик предприятия при различных вариантах динамики внешней среды и внутренних законов его развития. Методы разработки плана основаны на модели, имитирующей динамику развития предприятия при различных сценариях внешних и внутренних условий.

Разработку стратегического плана можно проводить в три этапа. Первый этап предполагает анализ перспектив предприятия, задачей которого является выяснение тенденций, «опасность», «шанс» и отдельные «чрезвычайные ситуации», которые могут изменить сложившуюся тенденцию. Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Несмотря на свои альтернативные принципы, разные стратегии могут сочетаться. Второй этап-анализ конкурентной позиции. Его задача – определить, как можно улучшить результаты работы предприятия, улучшить конкурентные стратегии в тех видах деятельности, которыми занимается предприятие. Третий этап-сравнение перспектив предприятия в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными мероприятиями по обеспечению реализации будущей стратегии (рис. 2.4).

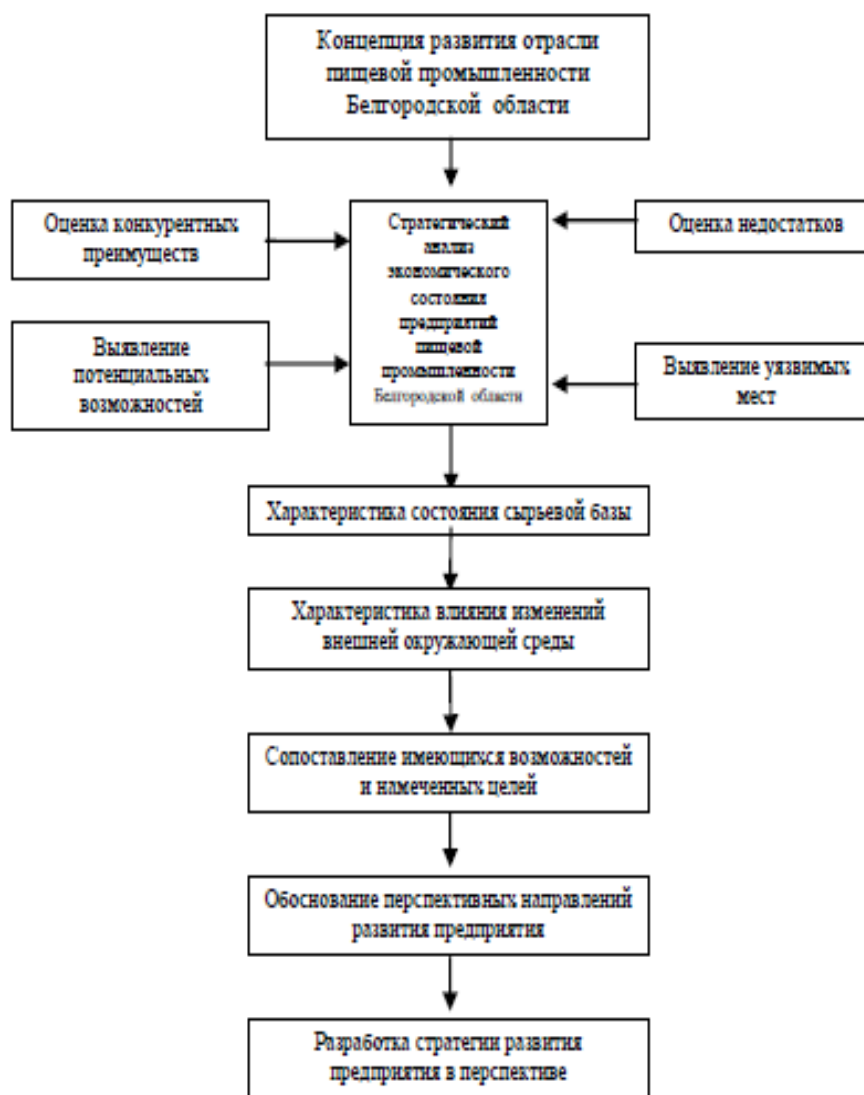


Рис. 2.4. Разработка стратегии развития предприятия пищевой промышленности

Нами были предложены следующие основные принципы построения многофакторной рыночной стратегии на предприятиях пищевой промышленности:

- принцип целенаправленности предусматривает, что определение направлений развития и приоритетных для компании в долгосрочной перспективе, должны быть основаны на достижении главной цели - развития предприятия;

- принцип непрерывности предполагает постепенный переход от одной стадии развития к следующей, в рамках стратегии;

- принцип эффективности подразумевает, что из всех стратегий развития предприятия, необходимо выбрать тот, который создаст эффект, рационального использования имеющихся ресурсов;

- принцип взаимосвязи и взаимодействия с внешней средой предполагает использование экономического объекта как системы взаимосвязанных элементов, имеющих связь с внешней средой, которая, в свою очередь, способствует ориентации тактических действий к изменяющимся внешним условиям, и использование механизмов управления в достижении глобальных приоритетов;

- принцип адаптивности подразумевает способность изменять направления использования ресурсов и резервов в связи с возникновением новых обстоятельств;

- принцип риска. В процессе принятия управленческих решений должны быть проанализированы и оценены различные виды коммерческих рисков. Прогнозная оценка риска следует учитывать при проведении сравнительного анализа стратегических альтернатив;

- принцип ресурсного обеспечения предполагает наличие условий безопасности реализации стратегии развития предприятия материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов, а также различия в доступе к необходимой для стратегического преимущества предприятия;

- принцип социальной ответственности предполагает рассмотрение (разработку) направлений в поддержке и защите благосостояния и качества жизни персонала предприятия;

- принцип роста квалификации персонала компании требует создания учебных и практических курсов подготовки производства работников.

Стратегии развития предприятий пищевой промышленности представляют собой совокупность элементов, определяющих стратегическую перспективу. Нами выбраны и представлены элементы рыночной стратегии, присущие для предприятий пищевой промышленности (рис. 2.5). Предприятия пищевой промышленности в современных условиях стали больше внимания уделять разработке товарной стратегии, которая отражает политику определения структуры продукции и увеличивает объем производства товарной продукции, о так же и свое присутствие на внутреннем потребительском рынке. Это определяет ценовую политику и взаимоотношения с посредниками, а также способствуют в силу своих финансовых возможностей внедрению прогрессивных торговых и информационных технологий.



Рис. 2.5. Составляющие элементы рыночной стратегии развития предприятия пищевой промышленности

Перспективной задачей предприятий пищевой промышленности Белгородской области является то, что повышение спроса на их продукцию на внутреннем рынке может быть сдержан их нежеланием снижать цены по сравнению с мировым уровнем, а также исходя из потребностей внутренних клиентов, которые, в свою очередь, негативно отразятся на реализации товарной стратегии.

Процесс формирования товарной стратегии предприятий пищевой промышленности представляет собой комплекс взаимосвязанных важных управленческих решений. Этот процесс начинается с взаимосвязи глобальных и локальных бизнес-задач. В разработке таких целей компании определяется ассортимент товаров, с которыми он приходит в каждой стратегической зоне хозяйствования. Процесс вывода на рынки продукции предприятий отрасли состоит из определенных действий, составляющих жизненный цикл продукции.

Процесс формирования конкурентных преимуществ организации, что составляет основу конкурентной стратегии предприятия, предполагает сравнение характеристик предприятия и его конкурентов, оценку известности сильных сторон фирмы ее потребителями и изучение угроз и возможностей внешней среды, может привести к развитию (или потере) ее отличительные компетенции компании. В этой связи особого внимания заслуживает анализ внешней среды компании и, прежде всего, анализ отрасли компании.

Отраслевой анализ объединяет в себе анализ элементов микросреды предприятия, которые существенно влияют на способность компании создавать и развивать конкурентное преимущество, соответственно, отраслевой анализ предполагает изучение поставщиков, потенциальных и реальных конкурентов, производителей товаров-заменителей, реселлеров компании. Особое значение в современных условиях хозяйствования так же приобретает анализ среды фирмы. В этом случае на предприятие, как на элемент отрасли, значительное влияние оказывают факторы макросреды, анализ которого требует его структурирования. Осуществление такого анализа требует привлечения специалистов в различных функциональных зонах предприятия и не должно ограничиваться только маркетинговыми отделами компании. Собранные и обработанные с помощью различных функциональных блоков данные состояния внешней среды должны поступать в стратегический центр компании, где он анализируется для определения возможностей и угроз, которые могут повлиять на развитие (или потере) фирмой своих конкурентных преимуществ.

Оценка внутреннего состояния предприятия должна быть представлена в качестве последовательности взаимосвязанных шагов – оценка количественных и качественных параметров предприятия на основе комплексного использования технологии экономического и финансового анализа, исследование функциональных зон организации, исследование, управление, сравнительный анализ, чтобы выявить сильные стороны организации.

Наконец, что касается стратегического планирования - важной составляющей может быть анализ портфеля стратегических бизнес-единиц. Необходимость выделения и анализа таких бизнес-единиц обусловлено требованием создания корпоративных систем, ориентированных на

потребителя и его потребности, чтобы повысить конкурентоспособность организации в современных условиях хозяйствования в России. Он характеризуется высокой степенью турбулентности и непредсказуемости, увеличения сложности и конкуренции.

Соответственно, для крупных компаний целесообразно построить иерархию стратегий в отношении трех уровней принятия стратегических решений: корпоративный, деловой и функциональный уровни, которые должны быть взаимосвязаны и дополнять друг друга в целях формирования конкурентоспособного набора стратегий развития компании. Очевидно, невозможно сформулировать реалистичные, количественные показатели отрасли без тщательного анализа состояния и перспектив развития отрасли. Комплекс стратегического планирования развития предприятий промышленности Белгородской области включает следующие мероприятия:

- анализ состояния и стратегического потенциала отрасли;
- формирование обобщенных сценариев развития внешней среды и отрасли;
- уточнению состава комплексной стратегии сектора;
- формирование элементарных (базовых) стратегических вариантов по всем разделам стратегии;
- определение структуры взаимосвязей (взаимозависимости и взаимодополняемости) многих из основных вариантов для их комбинирования при создании комплексных вариантов;
- формирование вариантов комплексной стратегии;

- анализ и сравнение вариантов комплексной стратегии с целью определения возможности выполнения и эффективности;– выбор комплексной стратегии;
- разработка механизмов реализации стратегии развития отрасли;
- разработка механизмов мониторинга реализации стратегии.

На основе анализа этих показателей формируется стратегия развития предприятий пищевой промышленности.

Стратегия развития пищевой промышленности региона должна состоять из следующих разделов, соответствующих сферам функционирования и направления развития отрасли:

1. Структурная стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих рациональную структуру отрасли, ассортимент продукции.
2. Ресурсная стратегия – совокупность стратегических решений, регулирующих ведение отрасли на рынке производственно-финансовых и других ресурсов и факторов производства.
3. Технологическая стратегия – стратегические решения, определяющие динамику технологии отрасли и влияния рыночных факторов.
4. Финансовая инвестиционная стратегия – совокупность стратегических решений, определяющих способы привлечения и инвестирования финансовых ресурсов.
5. Стратегия развития человеческих ресурсов - совокупность стратегических решений, определяющих методы, инструменты и методы развития человеческих ресурсов в отрасли.

6. Инновационная стратегия – совокупность стратегических решений, которые определяют инновационный процесс в отрасли, накопление, создание, хранение и использование знаний.

7. Нормативная стратегия – стратегические решения, определяющие сущность регулирования деятельности предприятий промышленности в реализации выбранной стратегии.

Структурная стратегия призвана обеспечить рациональную структуру отрасли, позитивные структурные изменения, которые влияют на эффективное функционирование отрасли. Отраслевая структура во многом определяет его эффективность, и то, что происходит под влиянием рыночных отношений в пищевой промышленности региона структурные изменения не всегда положительные.

Структурная стратегия развития отрасли возможные стратегические решения по изменению номенклатуры выпускаемой продукции, стимулирование производства глубокой переработки, импортозамещающей продукции, инноваций и др.

Стратегия в области ресурсов отрасли состоит из двух подразделов: стратегии объема ресурсных запасов и стратегии их качества.

Отметим так же, что в отличие от товарной стратегии номенклатура и ассортимент ресурсов обычно не являются предметом стратегических решений. Поэтому основное внимание при создании ресурсной стратегии по стратегическим решениям, определяющим качество закупаемых материальных ресурсов и их объем.

Технологическая стратегия является важным компонентом комплексной стратегии развития отрасли. В конечном счете именно особенности технологии и ее динамика определяют стратегический

потенциал отрасли. От технологии в значительной степени зависят уровень издержек и объем производства, качество продукции и цена.

Финансово-инвестиционная стратегия промышленности является одним из важнейших, предполагает стратегические решения на поиск, выбор, организацию и оптимизацию, комплексную стратегию развития отрасли. Эта стратегия также включает в себя разработку стратегических направлений развития отрасли для формирования инвестиционной привлекательности пищевых предприятий и отрасли в целом, мониторинг кризиса и предотвращения банкротства предприятий питания.

В пищевой промышленности в регионе существует проблема нехватки квалифицированных рабочих, практически разрушена система среднего и начального профессионального образования для отрасли. В этих условиях стратегия развития кадрового потенциала отрасли имеет большое значение. Инновационная стратегия развития отрасли является ключевым компонентом всеобъемлющей стратегии, поскольку без активизации инновационных процессов в промышленности, неизбежно произойдет окончательный потеря ее конкурентоспособности.

Основные направления инновационной стратегии отрасли могут быть следующие:

- создание условий для повышения инновационной активности предприятий;
- ориентация научно-исследовательских организаций и ученых на решении проблем инновационного развития пищевой промышленности региона;

– развитие сотрудничества между научно-исследовательскими и бизнес-средой, совершенствование механизмов диффузии и передачи знаний;

- организация государственно-частного партнерства в перспективных направлениях инновационного развития отрасли.

Таким образом, следует отметить, что степень достижения поставленных стратегических целей основана на оценке соответствия запланированных целей и стратегии фактически достигнутого их уровня.

2.3. Исследование конкурентных позиций ОАО «Белгородский хладокомбинат»

Предприятие является производителем продукции, которая реализуется на рынке мороженого. Отрасль производства мороженого достаточно успешна в настоящее время. В качестве успехов отрасли в целом можно отметить следующие тенденции: расширение ассортимента, улучшение качества продукции, общее развитие отрасли, утверждение ГОСТ, развитие крупных предприятий и рост оптовых закупочных цен. В таблице 2.9 приведены крупнейшие производители мороженого России по итогам 2017 года.

Таблица 2.9

Крупнейшие производители мороженого РФ в 2017 году

Организация	Объем (тыс. тонн)	Доля рынка, %
1	2	3

«Инмарко»	42,0	10,35
«Талосто» («Метелица»- 8,5)	33,8	8,33
«Айсберри»	21,4	5,27
«Русский холод»	20,0	4,93
«Нестле Жуковское мороженое»	19,8	4,88
«Снежный городок»	13,5	3,33
«АльтерВест»	13,0	3,20
«Челны – Холод»	11,5	2,83
ОАО «Белгородский хладокомбинат»	10,8	2,66
«Айсберг» (г. Тула)	10,2	2,51
«Липецкий хладокомбинат»	10,0	2,46
«Холод» (г. Пятигорск)	10,0	2,46
«Петрохолод»	9,7	2,39
«Хладокомбинат № 1»(г. С-Петербург)	9,5	2,34
«Пензахолод»	8,5	2,09
«Волгомясомолторг»	6,8	1,67
«Хладокомбинат № 3» (г. Екатеринбург)	6,0	1,48
«Иней» (г. Ставрополь)	5,8	1,43

продолжение табл. 2.9

«Подольское мороженое»	5,0	1,23
Рязанский мясомолторг	4,5	1,11
Итого по 20 компаниям	171,8	66,95

Всего по Российской Федерации	406	100
-------------------------------	-----	-----

Можно сделать вывод, что ОАО «Белгородский хладокомбинат» занимает достаточно лидирующее положение и достаточно высокую долю рынка.

Анализ ситуации на рынке показывает, что в борьбе за потребителя можно выиграть только улучшив качество продукции.

Анализ отраслевой динамики показывает, что решающее влияние на конкурентоспособность российских предприятий оказывает изменение курса рубля, а также цен на потребляемые данными предприятиями ресурсы. Любой из приведенных выше факторов может оказать влияние и на ОАО «Белгородский хладокомбинат». Чтобы избежать негативного воздействия на сбыт продукции со стороны внешней среды, ОАО «Белгородский хладокомбинат» проводит мониторинг таких факторов, а также анализирует конкурентное окружение, потребительские настроения. Указанная информация учитывается при стратегическом бизнес-планировании, что позволяет вовремя предпринять меры по устранению отрицательного влияния на деятельность хладокомбината основные конкуренты эмитента.

На сегодняшний день рынок производства мороженого считается одним из самых насыщенных продуктовых рынков. Больше всего он сконцентрирован в США и Западной Европе, где потребление превышает 10 кг/чел. в год. Высокий уровень данного показателя отмечается и в Австралии. В России же среднедушевое потребление мороженого в 2017 году составляло 2,57 кг/чел. в год. По разным оценкам, покупают мороженое 53-56% населения РФ, поэтому правильнее рассчитывать потребление данной продукции на тех, кто его ест, а не на все население. По таким расчетам в прошедшем году на одного любителя мороженого пришлось 4,59 кг, в 2016 году – 4,36 кг, а в аномально жаркое лето 2010 года потребление достигало 5 кг/чел.

В России спрос на мороженое во многом определяется фактором сезонности. По очевидным причинам летом продается значительно больше этой продукции, чем в другие периоды года. Подвержена сезонным изменениям и структура самого рынка. В зимний период увеличивается доля производства «домашнего» мороженого – продукции в больших упаковках. Если летом доля такого мороженого составляет менее 40%, то зимой на него приходится свыше половины рынка в натуральном выражении.

Объем российского рынка мороженого, по предварительным оценкам аналитиков компании Intesco Research Group, в 2017 году составил 367 867 тонн, что на 6% превышает показатели предыдущего года, когда было зафиксировано снижение больше чем на десятую часть. Нужно сказать, что вплоть до 2010 года данный рынок также характеризовался отрицательной динамикой. Однако в стоимостном выражении показатели неуклонно растут, так как сокращения в натуральном выражении на данном рынке неизменно перекрываются ростом цен. Так, выше всего отпускные цены на мороженое и замороженные десерты в январе-ноябре 2017 года наблюдались в Центральном округе – 125,3 тыс. руб./тонн, в то время как средняя стоимость продукта по России в целом составляла 87,8 тыс. руб./тонн. Минимальный уровень цен был зафиксирован в Приволжском и Уральском округах – 73 тыс. руб./тонн и 44,2 тыс. руб./тонн соответственно.

На рисунке 2.1 представлена структура производства мороженого за 2017 год по центральному федеральному округу, т.

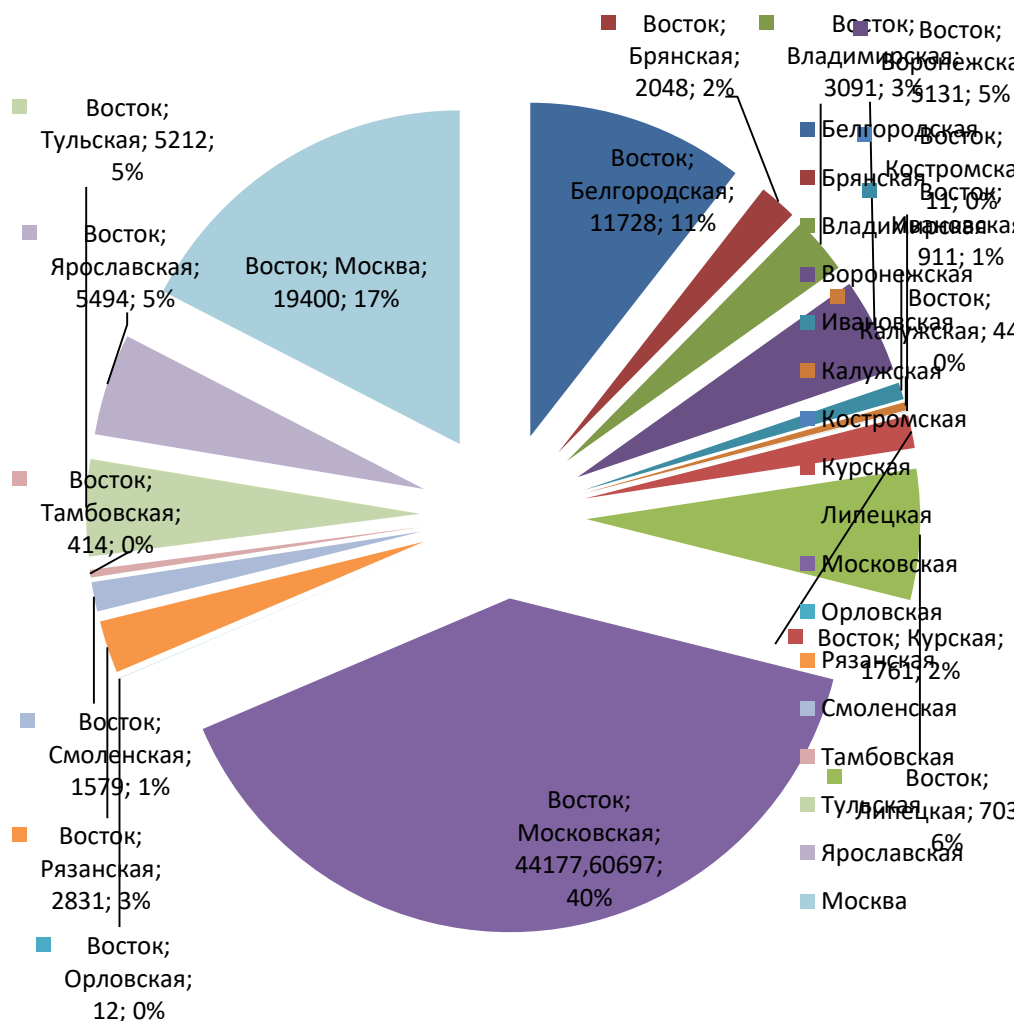


Рис. 2.1. Производство мороженого в Центральном Федеральном Округе в 2017 году, т.

География сбыта мороженого ОАО «Белгородский хладокомбинат» широка: Ростов- на Дону, Липецк, Тамбов, Воронеж, Смоленск, Н. Новгород, С – Петербург, Москва, Саратов, Одесса, Сочи, Мурманск, Северодвинск, Дзезказган, Кокчетав, Акмола, Кишинев, Нальчик, Калининград, Петрозаводск.

Перечень наиболее крупных потребителей продукции ОАО «Белгородский хладокомбинат» представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Перечень наиболее крупных потребителей продукции

ОАО «Белгородский хладокомбинат»

Наименование потребителя	Доля в общем объеме реализации, %
Ростов и Ростовская область	7
Саратов и Саратовская обл.	10
Волгоград и Волгоградская обл.	4
С-Петербург	4,3
Краснодар	5
Петрозаводск	4
Брянск	5,6
Калининград	2,5
Воронеж	2,3

На рисунке 2.2 представлена структура наиболее крупных потребителей продукции предприятия.

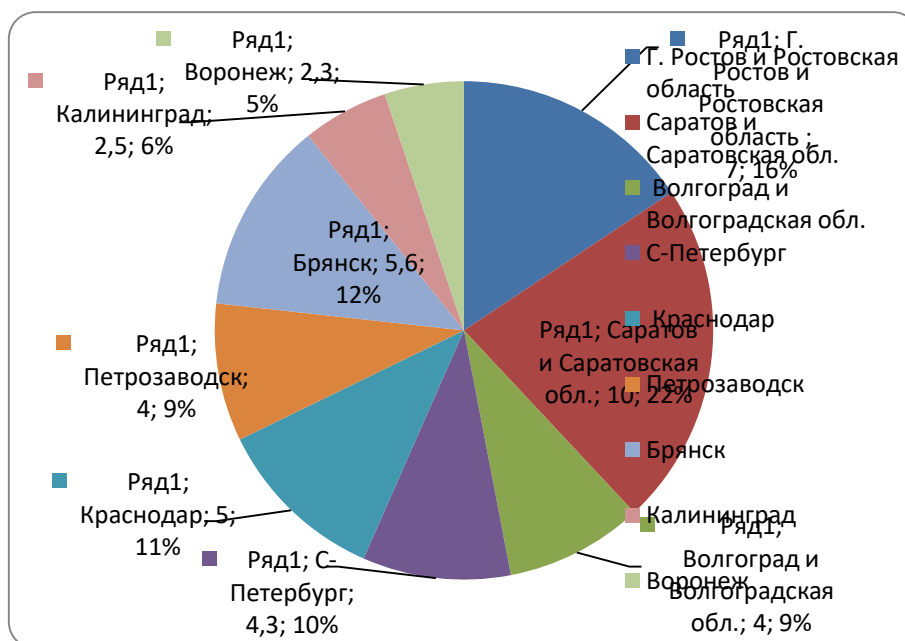


Рис. 2.2. Структура наиболее крупных потребителей продукции
ОАО «Белгородский хладокомбинат» (мороженого) в 2017 году

Изучим основные конкурентные позиции предприятия. В настоящее время холдинг ОАО «Белгородский хладокомбинат» - стабильное, перспективное предприятие, с очень низкой текучестью кадров. Сегодня на хладокомбинате работает порядка 500 человек.

Основные показатели, характеризующие использование трудовых ресурсов предприятия приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Эффективность использования трудовых ресурсов

ОАО «Белгородский хладокомбинат» за 2016 - 2018 годы

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное	Темп роста (%)

				отклонение (+,-)			
				2017/2016 гг.	2018/2016 гг.	2017/2016 гг.	2018/2016 гг.
Среднесписочная численность, чел.	421	456	462	+35	+35	108,31	101,31
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1481,8	1520,2	1606,8	+38,4	+38,4	102,5	105,69
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	371776	403386	427550	+31610	+31610	108,5	105,99
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	53149	55231	54190	103,91	103,91	+2082	98,11
Средняя заработная плата, руб.	20281	20281	24190	+5063	+5063	11,19	107,7

В 2018 году произошло увеличение производительности труда на 5,69% по сравнению с 2016 годом, или на 86,6 тыс. руб./чел. Эти положительные изменения совершенствованием организации производства и труда.

Данные таблицы свидетельствуют о росте заработной платы предприятия. Так, в 2017 году по сравнению с 2016 годом заработная плата увеличилась на 5735 тыс. руб., или на 12,09%. В 2018 году по сравнению с 2017 годом рост заработной платы возрос и составил 3,91%, или 2082 тыс. руб.

В холдинг, помимо собственно хладокомбината, входят также семхоз

«Ракитянский», поставляющий муку, сахар и молоко для собственного производства, «Торговый Дом «Хладокомбинат», а также ООО «Хладокомбинат-сервис», осуществляющий продажу и сервисное обслуживание торгового морозильного оборудования. В состав комбината также входят производственные цеха (цех по производству мороженого; колбасный цех (сдается в аренду); рыбный цех (сдается в аренду); цех по производству сухого льда; технологический цех 1 и 2; убойный цех (сдается в аренду)) и обслуживающие цеха (механический цех, электроцех; строительный цех; компрессорные цеха №1,2,3). На основе данных таблицы 2.12 проанализируем хозяйственные результаты от продажи и факторы, их обуславливающие.

Таблица 2.12

Анализ объема производства и реализации

ОАО «Белгородский хладокомбинат» за 2016 - 2018 годы

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста (%)	
				2017/2016 гг.	2018/2016 гг.	2017/2016 гг.	2018/2016 гг.
Объем производства продукции, (т)	1382	1358	1597	-24	215	100,4	113,3
Объем реализации продукции, (т)	1401	1367	1612	-34	211	-97	115
Остатки продукции на	177	168	153	-9	-24	-94,9	-86,4

складе, (т)							
-------------	--	--	--	--	--	--	--

В 2017 году объём производства продукции снизился на 24 тн., объём реализации продукции снизился на 34 тн. В 2018 году объём производства продукции значительно увеличился – на 239 тн. Это связано с освоением новых видов мороженого. Объём реализации продукции увеличился на 245 тн. Также наблюдается снижение остатков продукции на складе с 177 тн. до 153 тн. В таблице 2.13 приведен состав и структура выручки от реализации продукции по видам фасовки

Таблица 2.13

Состав и структура выручки от реализации продукции
 ОАО «Белгородский хладокомбинат» по видам фасовки
 за 2016 - 2018 годы

Наименование продукции	2016г.		2017 г.		2018 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Стаканы пласт.	56550	45,75	73102	44,96	75630	41,48
Эскимо	39319	31,81	50518	31,07	50687	27,8
Весовое	9851	7,97	11105	6,83	10903	5,98
Ведро	6230	5,04	7902	4,86	6837	3,75
Сахарные рожки	1570	1,27	3431	2,11	14222	7,8
Стаканы картонные	-	-	1024	0,63	3191	1,75
Овальные	-	-	488	0,3	1003	0,55
Сердце	-	-	163	0,1	784	0,43

Пакет п/этиленовый	-	-	-	-	4303	2,36
Брикет	-	-	-	-	729	0,4
Рулет	-	-	-	-	182	0,1
Итого	123607	100	162593	100	182328	100

По данным таблицы видно, что самый большой процент выручки предприятие получает от реализации мороженого в стакане, и эскимо. В 2016 году в производство вводятся новые виды мороженого, что приводит к увеличению выручки.

Политика организации направлена главным образом на получение максимальной прибыли, при этом ориентируясь на высокое качество продукции и выполнение социальной функции. Предприятие, выполняя социальную функцию, постоянно оказывает спонсорскую и благотворительную помощь общественным организациям, населению и своим работникам.

Отрасль производства мороженого в данный момент представлена очень большим количеством производителей. После кризиса 1998 года доля производства мороженого российскими производителями значительно выросла. Сейчас самыми крупными производителями мороженого являются Нестле (Подмосковье), Русский холод (Барнаул), Инмарко (Омск), Талосто (Москва).

Ценовой фактор незначительно влияет на изменение рынка мороженого, так как ценовые различия небольшие, 5-15%.

Основными потребителями продукции Белгородского хладокомбината являются: предприятия розничной торговли (5%); сеть фирменных киосков (15%); ряд иногородних покупателей (75%); частные лица, имеющие разрешение на торговлю (5%).

Основные региональные потребители продукции комбината в свою очередь являются представителями различных регионов России. В качестве основных поставщиков сырья выступают предприятия молочной, сахарной промышленности как Белгородской области, так и других российских регионов.

Современное оборудование, гибкие технологии и, прежде всего, квалифицированные кадры позволяют выпускать хладокомбинату высококачественную конкурентоспособную продукцию.

Мороженное Белгородского хладокомбината в отличие от импортного, совершенно не содержит консервантов, что так же повышает его конкурентоспособность. Над расширением ассортимента постоянно работают ведущие технологи, которые осуществляют разработку новых видов мороженого, совершенствуя качество и вкусовые свойства продукта. Для упаковки мороженого используются современные упаковочные материалы первоклассного качества, отлично сохраняющие свойства продукта, а яркое красочное оформление создает прекрасное настроение у покупателей.

Белгородский хладокомбинат активно представляет свою продукцию на различных продовольственных выставках и ярмарках.

В феврале 2007 года в Москве на Международной продовольственной выставке – ярмарке мороженое Белгородского хладокомбината признано лучшим товаром отечественного производства, что подтверждено дипломом победителя конкурса « Лучший отечественный товар». За период с 1998 г. по 2017 г. предприятие неоднократно принимало участие в проводимых международных специализированных выставках в г. Москва, на которых продукция Белгородского хладокомбината была признана лучшей и награждена 9 золотыми медалями , 2 серебряными медалями, получено 29 дипломов за освоение новых видов мороженого, конкурсов «100 лучших товаров России». Кроме того, мороженое Белгородского хладокомбината одно из первых аналогичных продуктов отечественных производителей рекомендовано для производства под торговой маркой «Довгань» с 13 февраля 1998 года.

Торговая программа предприятия нацелена на увеличение товарооборота предприятия с минимальным сроком товарооборачиваемости, с целью получения прибыли и удовлетворения спроса покупателей.

Мороженое Белгородского хладокомбината характеризуется высоким качеством и прекрасными вкусовыми свойствами.

На предприятии, с целью стимулирования сбыта и повышения уровня конкурентоспособности, регулярно проводятся опросы потребителей на выявление предпочтений.

Так, в июне 2018 года было проведено маркетинговое исследование предпочтений потребителей мороженого города Белгород.

Участниками исследования стали 500 белгородцев в возрасте от 16 до 60 лет. Исследование проводилось в июне, в пик спроса на эту продукцию, поэтому частота покупки мороженого была довольно высока – каждый

второй в это время покупал мороженое не реже нескольких раз в неделю, а каждый пятый – 1 раз в неделю. Всего же в Белгороде 90,5% жителей в возрасте от 16 до 60 лет покупают мороженое. Таким образом, каждый десятый никогда не покупает мороженого – ни для себя, ни для кого-либо из членов семьи. При этом женщины покупают мороженое чаще, чем мужчины: каждый день мороженое приобретают 30% женщин и 21% мужчин, 2-3 раза в неделю – 26 и 23% соответственно. Что касается возрастной структуры потребителей, то наиболее активными покупателями мороженого являются потребители 31-40 и 16-20 лет: каждый третий участник исследования такого возраста покупает мороженое каждый или почти каждый день.

В целом несколько раз в неделю мороженое покупают более половины респондентов от 16 до 40 лет. Респонденты в возрасте 41-60 лет реже покупают мороженое, при этом почти каждый пятый респондент 51-60 лет никогда не покупает этот продукт.

При этом наблюдается зависимость между размером семьи и частотой покупки мороженого – потребители с большой семьей покупают мороженое чаще.

Мороженое является товаром импульсного спроса, поэтому наиболее популярное место его покупки – киоски: именно в них 76% респондентов чаще всего приобретают мороженое, на втором месте находятся магазины – на их долю приходится 15% покупок, в супермаркетах мороженое приобретают 4%, в холодильных ларях на улице и кафе-мороженое – по 1%, в других

В рейтинге предпочтений первое место занимает мороженое в вафельном стаканчике – его покупают 61% респондентов.

На втором месте – эскимо, которому отдают предпочтение 46% покупателей мороженого, а третье место занимает рожок – его предпочитают 30% покупателей, четвертое место по популярности занимает мороженое для семейного потребления – весовое и торты-мороженое, доли которых составляют 25 и 22% соответственно.

Анализ половозрастной структуры покупателей мороженого различных видов показал, что мороженое в вафельном стаканчике почти в равной степени покупают как мужчины, так и женщины.

Среди покупателей эскимо больше женщин, нежели мужчин. В этом сегменте доля покупателей в возрасте 41-50 лет является наибольшей. Возможно, что для них эскимо еще с советских времен является самым любимым видом мороженого.

Такой вид мороженого, как рожок, больше привлекает женщин, чем мужчин. Интересно, что рожок является любимым лакомством молодежи – доля респондентов 16-20 лет среди любителей этого вида мороженого самая большая и составляет 26%.

Весовое мороженое и торты традиционно считаются продуктами для семейного потребления. Но весовое мороженое покупают в основном для повседневного потребления, а торты покупают как для повседневного потребления, так и для торжественных случаев.

Превалирование женщин среди покупателей весового мороженого обусловлено ведущей ролью женщины в закупках продуктов питания в целом. В то же время значительную долю (43%) среди покупателей тортов-мороженое составили мужчины. Это объясняется склонностью мужчин к покупкам готовых продуктов, а также универсальностью тортов-мороженое как лакомства для детей и взрослых.

Для стимулирования сбыта продукции в 2018 году на предприятии запущена маркетинговая коммуникационная кампания. Этапы кампании следующие.

Первоначально осуществляется определение целевой аудитории. Следующий этап – определение цели маркетинговых коммуникаций. В качестве целей маркетинговой коммуникационной кампании для предприятия выступают:

- формирование благоприятного отношения к торговой марке мороженого ОАО «Белгородский хладокомбинат»;

- информирование потребителя о качестве мороженого;
- создание массовой осведомленности о новых видах мороженого;
- информирование потребителей о расширении ассортимента.

Следующий этап – определение общего бюджета маркетинговых коммуникаций.

При формировании общего бюджета маркетинговых коммуникаций были учтены цели в области маркетинговых коммуникаций, финансовые возможности, активность конкурентов по продвижению своих марок мороженого и др.

Далее осуществляется выбор каналов коммуникации. В виду того, что мороженое потребляется массовым рынком, при доведении информации до конечных потребителей ОАО «Белгородский хладокомбинат» основное внимание уделяется средствам массовой информации, т.е. безличным коммуникационным каналам.

При взаимодействии с оптовыми покупателями мороженого (оптовыми базами, розничными торговыми предприятиями) ОАО «Белгородский хладокомбинат» используются личные коммуникационные каналы, предусматривающие общение людей между собой непосредственно или с помощью различных средств (телефон, почта, Интернет и т.п.).

Основными конкурентами для ОАО «Белгородский хладокомбинат» на российском рынке являются хладокомбинаты городов: С-Петербурга, Брянска, Москвы и московской области, Липецка, Пензы, Воронежа.

На основании проведенного анализа конкурентов предприятия по различным характеристикам производится расчет конкурентоспособности.

Каждой представленной характеристике задается вес (a_i), который отражает степень важности для поддержания конкурентоспособности.

Для всех компаний, с помощью опроса экспертов, определяется значение (p_i - ранжированное значение параметра от 0 до 10, 0-минимальное значение, 10-максимальное), отражающее уровень соответствия характеристикам, т.е. насколько деятельность данного предприятия соответствует предложенным характеристикам.

С целью оценки деятельности каждой компании находится произведение параметра a_i и параметра p_i по всем характеристикам. Далее находится сумма всех показателей конкурентоспособности, которые и будут показывать главных конкурентов (таблица 2.14).

Таблица 2.14

Сравнительный анализ конкурентов по основным показателям

Показатель	Наименование конкурента					Вес	ОАО «Белгородский хладокомбинат»	Формат оценки
	Инмарко	Талосто	Айсберри	Русский Холод	Альтервест			
Доля рынка	10,35	8,3	5,27	4,93	3,2	0,35	2,66	10 - уровень лидера
Присутствие в регионах сбыта НХК (география)	Вся Россия	Вся Россия	Московская область, западная Россия, Урал, Центральная область	Вся Россия	Московская область	0,25	выборочно областям и по России	10-присутствие во всех регионах

деяте льност и								
Колич ество ТМ	17,00	20,00	33,00	15,00	40,00	0,05	35	Оптимально - ок 20
Налич ие склад ов в др регио нах	по всей России	Москва, Санкт- Петербур г, Ростов, Сибирь	Москва, Санкт- Петербург	вся Россия	Москов ская область	0,15	Омск, Екатерин бург, Москва, Юрга, Кемеров о, Белг область.	
Налич ие киоск овой сети сбыта	600,00	-	800,00	1 000	200,00	0,1	350	Обесп.т до 40% сбыта
Экспо рт	Казахста н	Германия , Финлянд ия, Прибалти ка, Беларусь, Украина, Казахста н, Азербайд жан	Казахстан, Республику Беларусь, Туркменист ан, Азербайджа н, Израиль, США	Германию, Англию, страны Балтии, Грецию и США	-	0,1	Туркмен ия, Казахста н	

В таблице 2.15 приведен расчет конкурентоспособности.

Расчет конкурентоспособности

Показатель	Наименование конкурента										ОАО «Белгородский хлагокомбинат»»		ai
	Инмарк о		Талосто		Айсберри		Русский Холод		АльтерВе ст		pi	piai	
	pi	piai	pi	piai	pi	piai	pi	piai	pi	piai			
Доля рынка (объем продаж), см. табл. 1	1 0	3,5	7,4 7	2,6 1	6,3 3	2,2 2	3,8 7	1,3 5	3,4 7	1,2 1	1,4 7	0,51	0,3 5
Присутствие в регионах сбыта НХК (география деятельност и	1 0	2,5	8, 2	2	5	1,2 5	8	2	2	0,5	5	1,2	0,2 5
Количество ТМ	1 0	0,5	10	0,5	8	0,4	9	0,4 5	7	0,3 5	8	0,4	0,0 5
Наличие складов в др регионах	1 0	1,5	6	0,9	3	0,4 5	8	1,2	2	0,3	6	0,9	0,1 5
Наличие киосковой сети сбыта	6	0,6	10	1	10	1	10	1	10	1	4	0,4	0,1
Экспорт	2	0,2	8,0	0,8	10	1	10	1	10	10	3	0,3	0,1
Сумма	-	8,8	-	7,8 1	-	6,3 2	-	7	-	4,3 6	-	3,76	1

На основе вычисленных коэффициентов построим диаграмму (рисунок 2.3). Из представленной схемы видны реальные силы конкурентов.

Следует обратить внимание на то, что компания «АльтерВест», несмотря на конкурентные преимущества, в настоящее время не является прямым конкурентом, так как рынки сбыта с ОАО «Новокузнецкий

Хладокомбинат» не пересекаются (кроме Московской области, практически неразвитой у ОАО «Белгородский хладокомбинат»).

Предприятие, как было отмечено выше, занимает сильное положение среди прямых конкурентов, но это превосходство не значительно, но, отметим, что это анализ конкурентоспособности предприятия на российском рынке, а не с позиции региона.

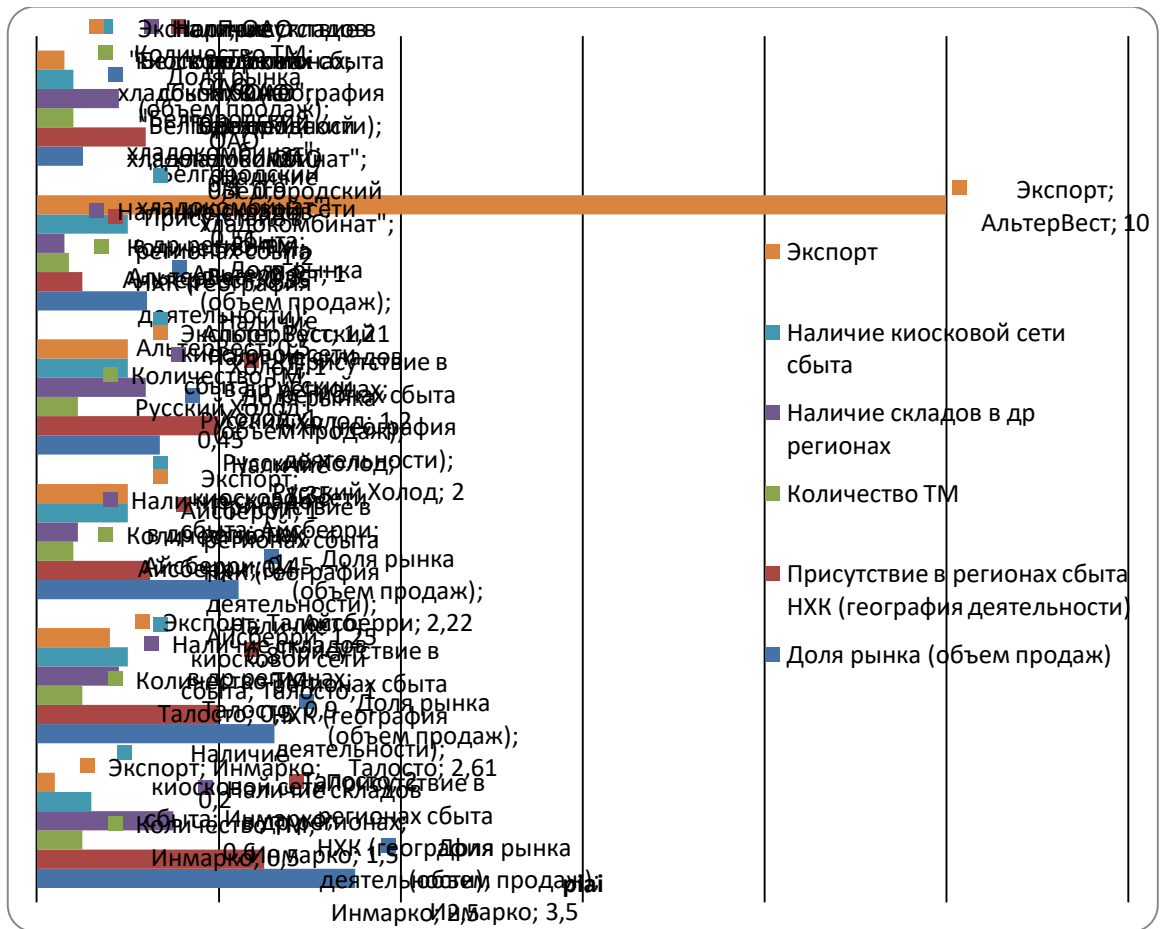


Рис. 2.3. Графическое отображение конкурентоспособности основных игроков рынка мороженого (Россия)

Таким образом, можно сделать вывод, что на общем, российском рынке у предприятия имеются достаточно высокие конкурентные позиции, и продукция предприятия пользуется спросом у населения.

Предприятие функционирует на рынке молока и молочной продукции.

Рынок молока и молочных продуктов является одним из пяти стратегических рынков продовольствия. Особую значимость в современных условиях имеет исследование закономерностей развития рынка молочной продукции, так как молоко является обязательным и незаменимым продуктом питания человека, особенно в детском возрасте.

Особенностью молочного рынка является сильная позиция, которую занимают в молочной отрасли различного рода объединения, союзы промышленников, ассоциации. Объективной предпосылкой для создания отраслевых союзов является наличие большого числа проблем, решение которых невозможно силами отдельных, даже экономически процветающих предприятий. Видовая структура молочного рынка связывается с различными потребительскими свойствами молочных продуктов. В разрезе видовых характеристик рынок молока и молочных продуктов целесообразно рассматривать как совокупность рынков молока пастеризованного, рынка кефира, рынка сметаны, рынка творога, рынка масла, мороженого и т.д.

Организационная структура молочного рынка складывается из многочисленных участников рынка. Всех субъектов молочного рынка следует объединить в четыре группы:

- производители первичного сырья (сельскохозяйственные предприятия, фермерские хозяйства, личные подсобные хозяйства);
- первичные сборщики молока (сырьевые цеха хозяйств, сборщики молока по обслуживанию личных подсобных и фермерских хозяйств);
- конечные покупатели молочных ресурсов (заводы по переработке молочной продукции);

– покупатели молочных продуктов (предприятия оптовой и розничной торговли, потребители, посредники, предприятия общепита, государственные заготовительные организации и др.).

Субъекты рынка молочной продукции (производители и переработчики молока) тоже имеют отличительные черты.

Прежде всего, это их социально-экономическое положение. Большинство из них - средние и крупные хозяйства, личные подсобные хозяйства, которые могут приспосабливаться к изменениям на рынке не сразу, а постепенно.

Продовольственный вопрос в нашей стране остается одним из важнейших. Сегодня в питании населения страны наблюдается снижение потребления мясных и молочных продуктов, у значительной части граждан скуден рацион. По уровню питания в мире Россия отстает от развитых стран.

В настоящее время емкость рынка молока составляет около 7,5 млн. тонн и оценивается по различным источникам от 4,5 до 6 млрд. долларов США в год. Объем рынка пакетированных молочных продуктов в России составлял 9,3 миллиардов литров в 2009 году и 9,5 миллиардов литров в 2016. В 2017 году емкость рынка сократилась за счет беспрецедентного роста цен на сырое молоко в 2016 году. Емкость сегмента молока в натуральном выражении составляет около 55-60 млрд. литров. В краткосрочной перспективе производители на рынке молока не предвидят увеличения объема рынка и скорее прогнозируют возможный незначительный спад из-за кризиса возможных сокращений доходов частных граждан. В тоже время, принимая во внимание низкий уровень потребления молока и молочных продуктов в целом по России и отдельно в крупных городах: Петербурге, Москве, Уфе, Новосибирске, Волгограде,

Самаре, Ростове и Нижнем Новгороде, эксперты рассматривают сложившуюся ситуацию на рынке как долгосрочную возможность для увеличения емкости рынка и объема потребления молока и молочных продуктов. В частности, домохозяйства стабильно показывают неплохой спрос на йогурты, обогащенные молочные продукты и молочные десерты. Специалисты также ожидают дальнейшее увеличение потребления продуктов с долгим сроком хранения, включая стерилизованное молоко.

Значительная доля российского молока предназначена для переработки и производства молочной продукции. Структура распределения молока в России в основных сегментах рынка выглядит следующим образом:

- молоко, используемое в животноводстве – 30%;
- переработка молока и производство молочной продукции – 40%;
- производство молочных полуфабрикатов, включая сухое молоко и масло – 25%;
- производство мороженого и детского питания – 5%;

По данным Министерства сельского хозяйства и Росстата среди основных групп молочной продукции наиболее значительная доля рынка приходится на цельное молоко, кисломолочные продукты, йогурты, сметану, творог и сливки. Доля цельного молока на рынке составляет около 84% в количественном выражении. Следующими по значимости для потребления видами молочной продукции являются сыр, занимаемая доля рынка около 8%, затем масло с долей рынка 5%. При этом важно отметить, что за последние пять лет потребление сыра в России возросло в три раза. На фоне роста всего объема молочного рынка и значительного прироста сырного сегмента, потребление масла и цельного молока растет намного медленнее, рост составляет примерно 6-8% в год.

В сегменте цельномолочной продукции, увеличение наблюдается в натуральном выражении на 8% в год, наибольшую долю занимает стерилизованное и пастеризованное молоко, оно занимает долю 60% от всего рынка молочной продукции. Затем идут кисломолочные продукты, включая йогурты, этот сегмент рынка составляет более 25%, сметана 7%, творог 5%.

Предприятия переработчики сырого молока Белгородской области: ЗАО «Алексеевский МКК», ОАО «Белгородский МК», ОАО «Белгородские молочные продукты», ООО «Молоко Вейделевки», ЗАО «Волоконовский МКК», ОАО «Сыр-молоко» Грайворон, ОАО «Ивнянский маслозавод», ООО «Молоко», ООО «Тутьчинка.RU», ООО «Белгородская сыроваренная компания», ОАО «Молоко», ОАО «Содружество», ЗАО «МК «Авида», ОАО «Шебекинский маслодельный завод», ЗАО «Томмолоко», ООО «ОНКЕН», ООО ПК «Стойленский», ООО «Яруга».

Российский молочный рынок активно развивается, расширяя ассортимент предоставляемой молочной продукции.

Эксперты прогнозируют постепенное снижение потребления традиционных молочных продуктов (сметана, ряженка, простокваша) в пользу обогащения современных продуктов, а так же молочных десертов, что связано с увеличением доходов населения. Общий объем новых продуктов будет расти не только за счет увеличения количества новых потребителей, но и за счет роста частоты потребления постоянными покупателями этой категории продуктов.

Проведем сравнительную оценку конкурентоспособности деятельности предприятия на региональном рынке.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентами хладокомбината на региональном рынке являются главным образом (табл.2.16):

1. ОАО «Курский хладокомбинат»- более 16 наименований продукции, производственная мощность - 50 тонн в сутки;
2. ОАО «ОАО «ХЛАДО», г. Воронеж» - свыше 20 наименований продукции, производственная мощность - 80 тонн в сутки;
3. ООО «Перспектива», г. Владимир - более 10 наименований.
4. ОАО «Рязанское мороженное» - свыше 10 наименований продукции.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке, но и теми фирмами, которые могут войти на рынок.

Таблица 2.16

Конкурентная таблица ОАО «Белгородский хладокомбинат»

Критерии	Компания				
	ОАО «Белгородский хладокомбинат»	ОАО «Курский хладокомбинат»	ОАО «ОАО «ХЛАДО», г. Воронеж»	ООО «Перспектива», г. Владимир	ОАО «Рязанское мороженное»
1.	Частичное	Частичное	Полное	Полное	Полное

Соответствие запросам потребителей	соответствие	соответствие	соответствие	соответствие	соответствие
2. Рыночная доля	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая	Высокая
3. Качество	Среднее	Среднее	Высокое	Высокое	Высокое
Продолжение табл. 2.16					
4. Цена	Средняя	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
5. Репутация фирмы	Надежная	Ненадежная	Надежная	Надежная	Надежная

Как видно из таблицы, ОАО «Белгородский хладокомбинат» имеет наименьшие конкурентные преимущества по сравнению с лидерами производителей мороженого по Белгородской области.

Однако, относительно «своей» ниши рынка, ОАО «Белгородский хладокомбинат» занимает лидирующие позиции. Оценим производителя относительно уровня конкурирующей среды: уровень цен не уступает предприятиям – конкурентам; по качеству не уступает предприятиям – конкурентам; по известности уступает ОАО «ОАО «ХЛАДО», г. Воронеж», по наличию рекламы позиции ниже конкурентов; на предприятии более квалифицированные сотрудники; скорость выполнения работ не уступает предприятиям – конкурентам.

Проведем оценку конкурентоспособности основного товара. Для оценки конкурентоспособности товара нужно рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности товара.

В таблице 2.17 приведем оценку конкурентоспособности мороженого в стаканчике, изготавливаемой на заводе конкурентов ОАО «Белгородский хладокомбинат». При оценке, будем сравнивать данное мороженое с аналогичным изделием, изготавливаемыми на «ОАО «ХЛАДО», г. Воронеж».

Оценка конкурентоспособности мороженого в стаканчике

Параметры товара (1-5)	«ОАО «ХЛАДО», г. Воронеж »	ОАО «Белгород ский хлагокомб инат»	Значимость параметра	Индексы	Взвешенные индексы
Вкус балы	5	4	0,35	1,25	0,44
Состав	5	4	0,25	0,8	0,31
Срок годности дни	3	3	0,15	1	0,15
Привлекательность упаковки балы	5	4	0,1	1,25	0,13

Продолжение табл. 2.17

Известность марки	5	3	0,15	1,7	0,26
Цена за 1ед. , руб.	16	15	1	0,9	0,9

Сводный индекс потребительских свойств:

$$I_{\text{п}}=0,44+0,31+0,15+0,13+0,26=1,29$$

Сводный индекс экономических свойств:

$$I_{\text{э}}=0,9$$

Показатель конкурентоспособности:

$$K=1,29/0,9 = 1,43 > 1$$

На рисунке 2.4 представим лепестковую диаграмму конкурентоспособности по основным параметрам продукции.

Из расчетов по таблице и рисунка 2.8 видно: сравнивая мороженное в стаканчике, производимого на предприятии с аналогичным продуктом предприятия выяснилось, что продукт превосходит своего конкурента по ряду показателей потребительских предпочтений, что в свою очередь показывает конкурентоспособность продукции ОАО «Белгородский хладокомбинат».

Для повышения конкурентоспособности продукции предприятию необходимо комплексное использование всех внутренних факторов для своевременного выявления проблем, которые приводят к уменьшению конкурентоспособности продукции, что в конечном итоге, при устранении данных проблем, приведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

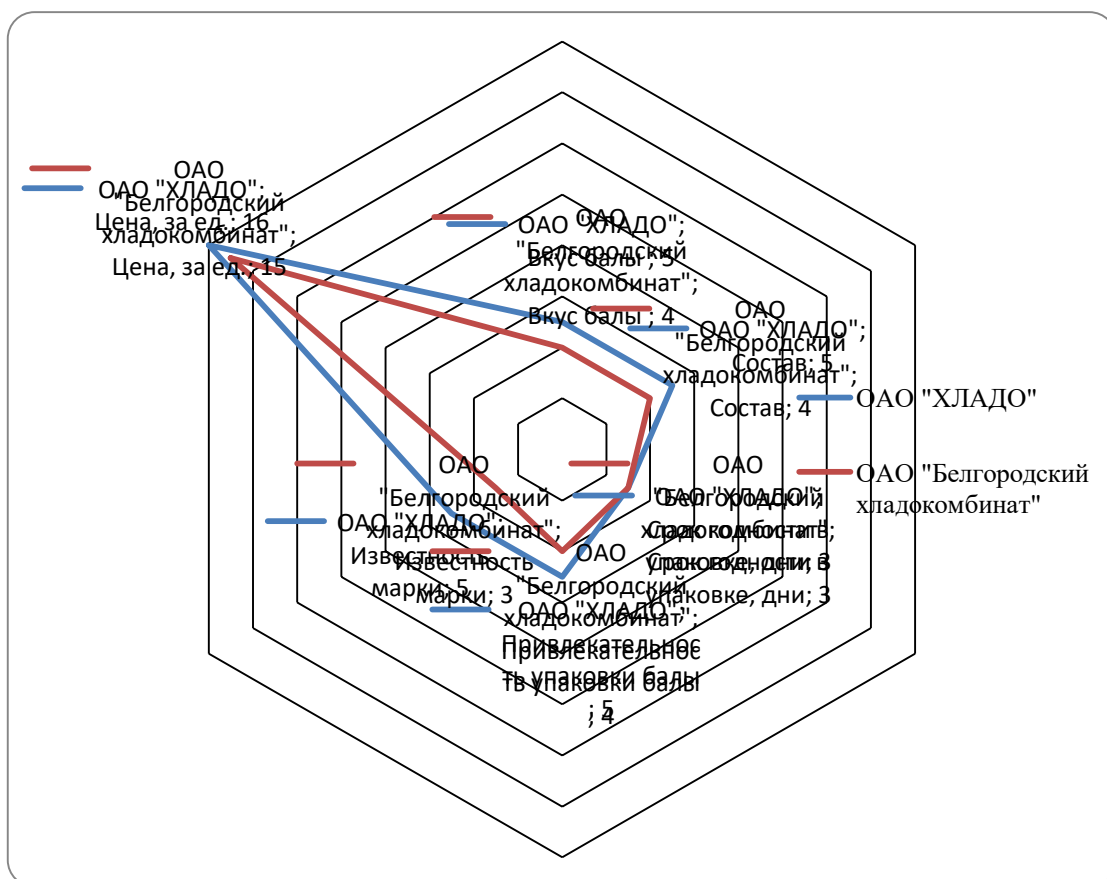


Рис. 2.4. Диаграмма конкурентоспособности по основным параметрам продукции

Далее выявим конкурентоспособность предприятия с основными молокоперерабатывающими предприятиями Белгородской области, которые так же выпускают мороженое, но в меньшем объеме, что основной конкурент ЦФО – ОАО «ХЛАДО».

Для оценки конкурентоспособности продукции необходимо применить расчетный метод по взвешенным рейтингам ключевых факторов успеха в отрасли, при этом каждый из этих факторов должен получить оценку (от 0 до 5 баллов).

Все полученные результаты в результате оценки предприятия ОАО «Белгородский хладокомбинат» и его конкурентов по отрасли представлены в таблице 2.18 и графически на рисунке 2.5.

Таблица 2.18

Оценка конкурентоспособности по взвешенным рейтингам

№ п/п	Ключевые факторы успеха в отрасли	Вес	ЗАО «Белгородский хладокомбинат»	ОАО «Белгородский МК»	ОАО «Шебекинский маслозавод»	ОАО «МК «Авида»	ЗАО «Томмолоко»	ОАО «Алексеевский МК»
1.	Разработка новых товаров	0,05	5	4	5	4	5	3
2.	Высокое качество молочных изделий	0,25	5	5	4	5	5	4
3.	Близкое расположение к сырьевым ресурсам	0,05	4	4	3	4	4	5
4.	Широкая сеть оптовых дистрибьюторов	0,05	5	4	3	4	4	3
5.	Низкие издержки при реализации	0,1	4	3	5	3	4	4
6.	Широкий ассортимент	0,15	5	5	5	4	4	3
7.	Опыт в применении новых технологий	0,05	4	5	3	5	4	3
8.	Быстрое принятие решений	0,1	4	3	4	3	4	4

9.	Имидж компании, раскрученность бренда	0,2	5	4	5	4	3	2
Общий взвешенный рейтинг		1	5	4,25	4,35	4, 1	4,1	3,6

Таким образом, общий рейтинг конкурентоспособности указывает, обладает ли компания чистым конкурентным преимуществом или нет перед каждым из конкурентов.

Из всех представленных марок, предприятие ОАО «Белгородский хладокомбинат» с самым высоким общим рейтингом конкурентоспособности, значит, оно обладает конкурентным преимуществом перед самыми своими рыночными соперниками в молочной отрасли (если рассматривать только Белгородскую область).

- недостаточно быстрое принятие управленческих решений.

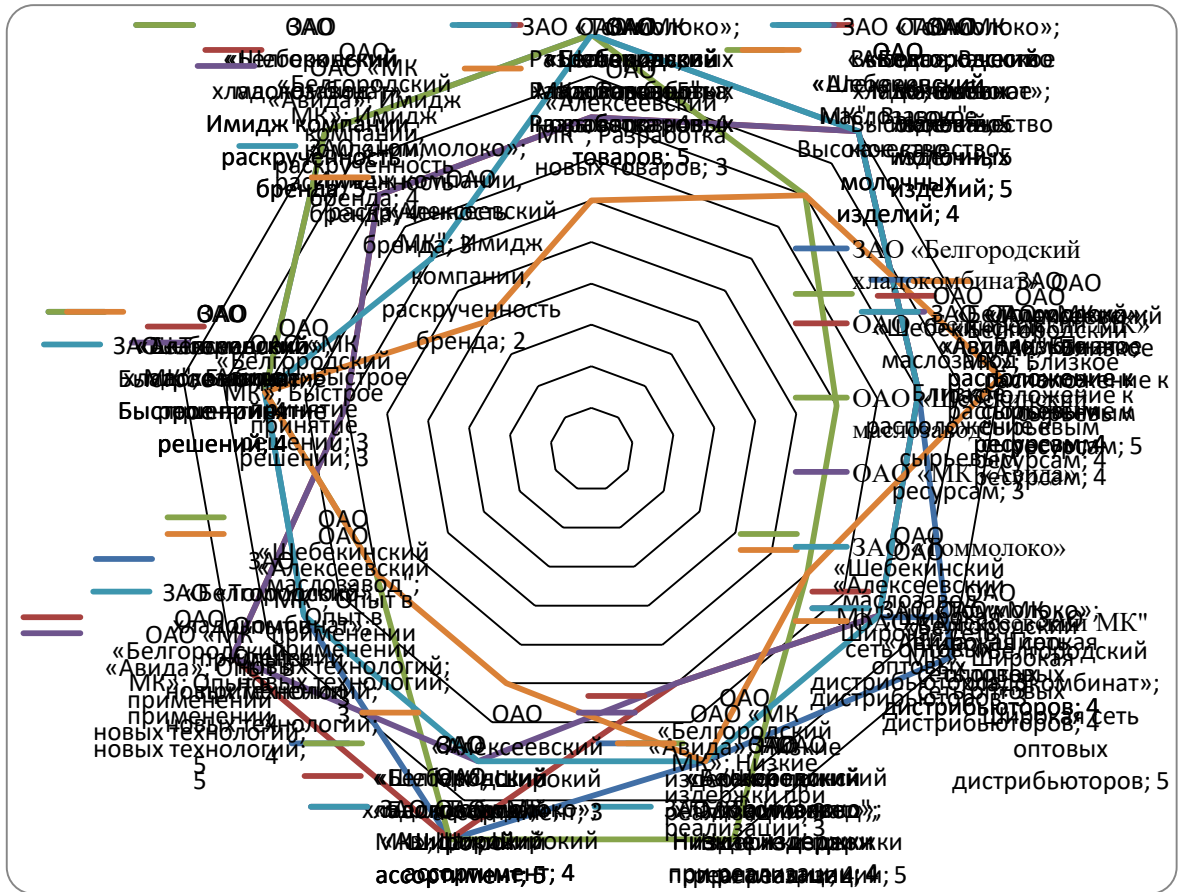


Рис. 2.5. Оценка конкурентоспособности

ОАО «Белгородский хладокомбинат»

Таким образом, видно из таблицы 2.18, у ОАО «Белгородский хладокомбинат» есть некоторые слабости, такие как:

- высокие издержки при реализации, необходимо их снижать путем принятия ряда мероприятий;
- сырьевые ресурсы расположены не достаточно близко;
- недостаточный опыт в применении новых технологий в производстве молока и молочных продуктов, без которых уровень конкуренции предприятия низкий;

Для повышения конкурентоспособности предприятия ОАО «Белгородский хладокомбинат» возможно осуществить, за счет расширения производства и выпуска новых видов продукции, за счет усовершенствования системы управления и планирования на предприятии.

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ В АО «БЕЛГОРОДСКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»

3.1. Стратегические приоритеты и альтернативы предприятий пищевой промышленности

Планирование будущего предприятий, осуществляемое в условиях высокой неопределенности, требует разработки стратегии их развития. При этом появляется необходимость формулирования ответов на вопросы о том, какие направления развития наиболее важны для отдельного предприятия в конкретной ситуации. У предприятия появляется множество альтернатив, использование которых может предоставить возможности для его развития: вхождение в новые отрасли, выход на новые географические рынки и укрепление позиций на них, создание собственной торговой сети, интеграция с поставщиками, создание торговых марок, поднятие их престижа и др. С альтернативным выбором сталкиваются сегодня все предприятия независимо от их отраслевой принадлежности, экономического состояния, позиции в конкуренции.

При таком подходе альтернативность выступает как базовый принцип выбора стратегии, а сам процесс формирования конкретной стратегии сводится к выбору одной или нескольких стратегических альтернатив с определенной их множества

Понятие альтернативности широко используется не только в стратегическом менеджменте, но и в управлении вообще и означает многовариантность. Многовариантны источники всех ресурсов, виды

выпускаемой продукции, рынки и методы их освоения, цели предприятия и стратегии их достижения.

Многовариантность стратегического выбора делает необходимым установление стратегических приоритетов, то есть важнейших, четко сформулированных целей долгосрочного развития.

Множественность первоначально избранных целей требует, чтобы в дальнейшем их круг был сужен путем отбора приоритетов, на основании которых будет формироваться стратегия.

Приоритет являет собой то, что представляется наиболее важным, требует к себе первоочередного внимания.

Термин «стратегический приоритет» достаточно широко используется в литературе по стратегическому менеджменту и развитию территорий, а также в практике управления, но строгое определение приводится достаточно редко. «Основы стратегического планирования в РФ», утвержденные Указом Президента РФ, содержат понятие «стратегические национальные приоритеты», под которыми понимаются «важнейшие направления обеспечения национальной безопасности, по которым реализуются конституционные права и свободы граждан Российской Федерации, осуществляются устойчивое социально-экономическое развитие и охрана суверенитета страны, ее независимости и государственной целостности» [33].

Стратегические приоритеты – направления деятельности или комплексные, межфункциональные, задачи, выполнение которых критически важно для развития бизнеса компании. Реализация стратегических приоритетов происходит в оперативной деятельности. Она зависит от действий многих сотрудников и подразделений, поэтому организуется как проектная работа, реже – как работа отдельного менеджера.

Анализ литературных источников показал, что до сих пор существует достаточно небольшое количество разработок, связанных с обоснованием стратегических приоритетов управления предприятием в рыночных

условиях. Мы предлагаем решение данной проблемы проводить согласно схеме, изображенной на рисунке 3.1.

Пройдя этапы, изображенных на рисунке, предприятие может сформировать комплекс стратегических приоритетов управления и на его основе разработать совокупность стратегий развития как самого предприятия, так и его основных подразделений. Реализация данных стратегий призвана обеспечить конкурентоспособность хозяйствующего субъекта и его выживание в условиях рыночных отношений.

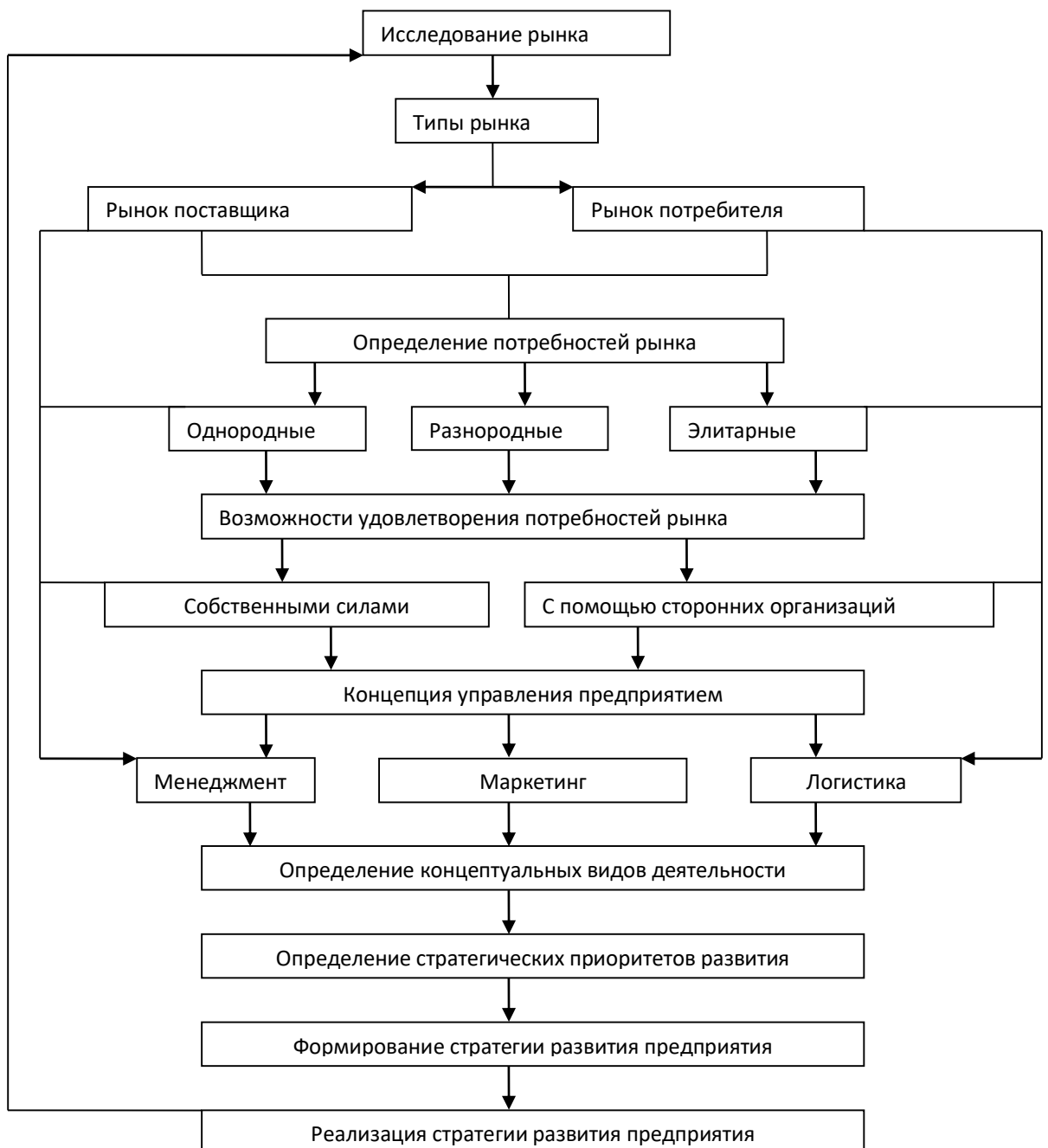


Рис. 3.1. Процесс определения стратегических приоритетов управления предприятием пищевой промышленности

Формирование стратегических приоритетов развития отраслей и отдельных предприятий представляет собой комплексную, целевую систему управления, которая предполагает выработку способов и методов адаптации промышленности к постоянным изменениям как внутри нее самой, так и во внешней среде. Всегда существуют различные варианты решения проблем развития предприятия, которые находят свое воплощение в так называемых альтернативных стратегиях или стратегических альтернативах.

Альтернативы в общем смысле – это направления деятельности или способы, при помощи которых можно достичь поставленной цели, решить проблему или реализовать возможность.

На самом абстрактном и общем уровне альтернативы – это средства, при помощи которых можно достичь поставленной цели, решить проблему или реализовать возможность. Например, у большинства видов бизнеса имеются различные альтернативные способы для выхода на новый географический рынок, или для предложения нового продукта на рынке, или для опережения соперника, пытающегося переманить к себе их потребителей.

Стратегические альтернативы должны обладать следующими характеристикам:

- они относятся к выборам действий, связанным со стратегией на рынке;
- они очень важны для организации;
- исход выбора вариантов неопределенный;
- для разработки альтернативы требуется время.

В разных литературных источниках дано огромное количество стратегических альтернатив. Наиболее общими и основными являются следующие:

1. Стратегия ограниченного роста. Этой стратегической альтернативой придерживаются большинство организаций. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Причина выбора этой альтернативы заключена в минимизации риска - действовать по проторенной дорожке.

2. Стратегия роста. Суть этой стратегии заключена в ежегодном значительном повышении уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Чаще всего эта стратегия применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Рост бывает внутренним и внешним. Под внутренним ростом понимается, например, расширение ассортимента товаров. Под внешним ростом понимается рост в смежных отраслях, например, объединение нескольких фирм, приобретение одной фирмы другой.

3. Стратегия сокращения. Эту стратегию, как правило, оставляют на самый худой конец. Суть ее заключена в установлении уровня преследуемых целей ниже достигнутого в прошлом. Если говорить более конкретно о стратегии сокращения, то это могут быть варианты ликвидации фирмы, отсеечения лишнего или сокращения и переориентации.

4. Стратегия сочетания. Суть этой стратегии заключена в сочетании вышеприведенных стратегий. Наверняка, этой стратегией будут пользоваться крупные и финансово устойчивые предприятия, действующие в нескольких отраслях.

В работах Маджори Лайс, Лайм Фазэй можно найти другую классификацию стратегических альтернатив, предполагающую их условное деление на три типа:

1) альтернативы постепенного совершенствования - это варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации. Практически подавляющее большинство разрабатываемых стратегических альтернатив относится к этой категории;

2) альтернативы обновления - отталкиваясь от текущей стратегии организации, в то же время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии, критическое отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса;

3) инновационные альтернативы – всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требуют нового подхода к мышлению и анализу.

Один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер считает, что существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны прежде всего иметь развитую систему маркетинга, а также высокий потенциал НИОКР, систему обеспечения высокого качества продукции, рекламную сеть и т.д.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя

потребности рынка в продукции определенного типа. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек либо проводить политику специализации в производстве продукта, а возможно и совмещение этих двух подходов. Однако, что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида, так это то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. она должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Альтернативные стратегии можно дробить и дальше. Например, в зависимости от приоритетности целей различают такие виды стратегий как:

- стратегия маркетинга, предполагающая гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по сбыту и пр.;
- стратегия нововведений (инновационная политика), предполагающая объединение целей технической политики и политики капиталовложений, направленная на внедрение новых технологий и видов продукции;
- стратегия капиталовложений, предполагающая определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом;
- стратегия зарубежного инвестирования, направленная на создание за рубежом собственных производственных предприятий;
- стратегия развития, направленная на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования фирмы как в целом так и ее филиалов и дочерних компаний.

Вместе с тем, Кузнецов В.С. в своих работах указывает, что сопоставление стратегических альтернатив с типами стратегий является ошибочным. По его мнению, между типами стратегий и альтернативными стратегиями существует огромная разница.

Общеизвестно, что в зависимости от поставленных целей предприятие разрабатывает различные варианты их достижения. Поэтому основное различие между типами стратегий и альтернативными стратегиями заключается именно в конечном результате, то есть в достижении целей. Если стратегии классифицируются по типам, то они направлены на достижение различных целей, в то время как альтернативные стратегии направлены на достижение одной общей цели.

Разработка альтернативных стратегий – создание портфеля приемлемых для предприятия альтернативных стратегий, ведущих к достижению одной цели, но разными путями.

Стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов предприятие будет идти к достижению цели. Формирование портфеля альтернативных стратегий означает формирование различных способов, с помощью которых предприятие будет решать стоящие перед ним задачи.

Общий алгоритм методики выработки стратегии предприятия такой:

1. Осуществляется диагностика и анализ внутренней и внешней среды предприятия

2. Разрабатываются стратегические альтернативы на основе конкретного вида модели. Выбор типа модели зависит от уровня агрегации и диверсификации бизнеса предприятия:

а) для агрегированных и диверсифицированных предприятий в процессе стратегического анализа оценивают привлекательность портфеля продукции и определяют возможные альтернативы (варианты) его изменения (стратегические альтернативы достижения желаемых целей предприятия);

б) для специализированных предприятий или / и на бизнес-уровне предприятий для выработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии развития предприятия (или бизнеса) используют формальные методы (модель накопленного опыта, метод составления

профиля стратегии предприятия, модель ЖЦ товара, модель "продукт-рынок", модель М. Портера).

В процессе разработки стратегических альтернатив топ-менеджеры совместно с менеджерами среднего звена генерируют как можно большее число возможных стратегических альтернатив. Экспертами используются такие универсальные методы разработки и выбора альтернатив как: мозговая атака, альтернативы будущего и сценарии, метод «Дельфи» и др. Это позволяет не пропустить потенциально лучший вариант;

3. Стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды организации. В результате формируется «гнездовая структура» каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии;

4. Производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей, существующих ограниченных возможностей их реализации;

5. Осуществляется стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

«Гнездовая структура» представляет собой соответствующую комбинацию возможных стратегических решений (портфель стратегий).

Портфель стратегий - это специфическая иерархическая структура стратегий, состоящая из трех уровней:

- корпоративный уровень - портфельные или инвестиционные стратегии многопродуктовой компании;
- уровень отдельных бизнесов - стратегии развития отдельных бизнесов;
- функциональный уровень - стратегии специализированных видов деятельности и основных подсистем организации.

Три уровня стратегий образуют их иерархическую структуру: корпоративная стратегия состоит из ряда стратегий развития отдельных

бизнесов и функциональных стратегий. Сравнительная характеристика стратегических решений разного уровня разработана и представлена в табл.3.1.

Таблица 3.1

Сравнительная характеристика уровней стратегических решений

Характеристики	Уровни стратегии		
	корпоративный	отдельных бизнесов	функциональный
Тип	Концептуальный	Смешанный	Операционный
Приспособляемость	Низкая	Средняя	Высокая
Связь с текущей деятельностью	Инновационная	Смешанная	Дополняющая
Риск	Значительный	Средний	Низкий
Потенциальная прибыль	Значительная	Средняя	Небольшая
Издержки	Значительные	Средние	Умеренные
Временной период	Длительный	Средний	Короткий
Гибкость	Высокая	Средняя	Низкая
Кооперация	Значительная	Умеренная	Небольшая

Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

К процессу формирования иерархии стратегий существует 2 подхода:

1. Подход «сверху-вниз» - топ-менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают отдельные бизнесы и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии;

2. Подход «снизу-вверх» - процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений.

Для обоих подходов наиболее важным является, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления. Сложный и

противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней путем переговоров является важным моментом стратегического менеджмента.

Можно формировать портфель стратегических альтернатив на основе и принципах SWOT-анализа. Процесс формирования портфеля стратегических альтернатив в виде системы представлен на рис. 3.2.

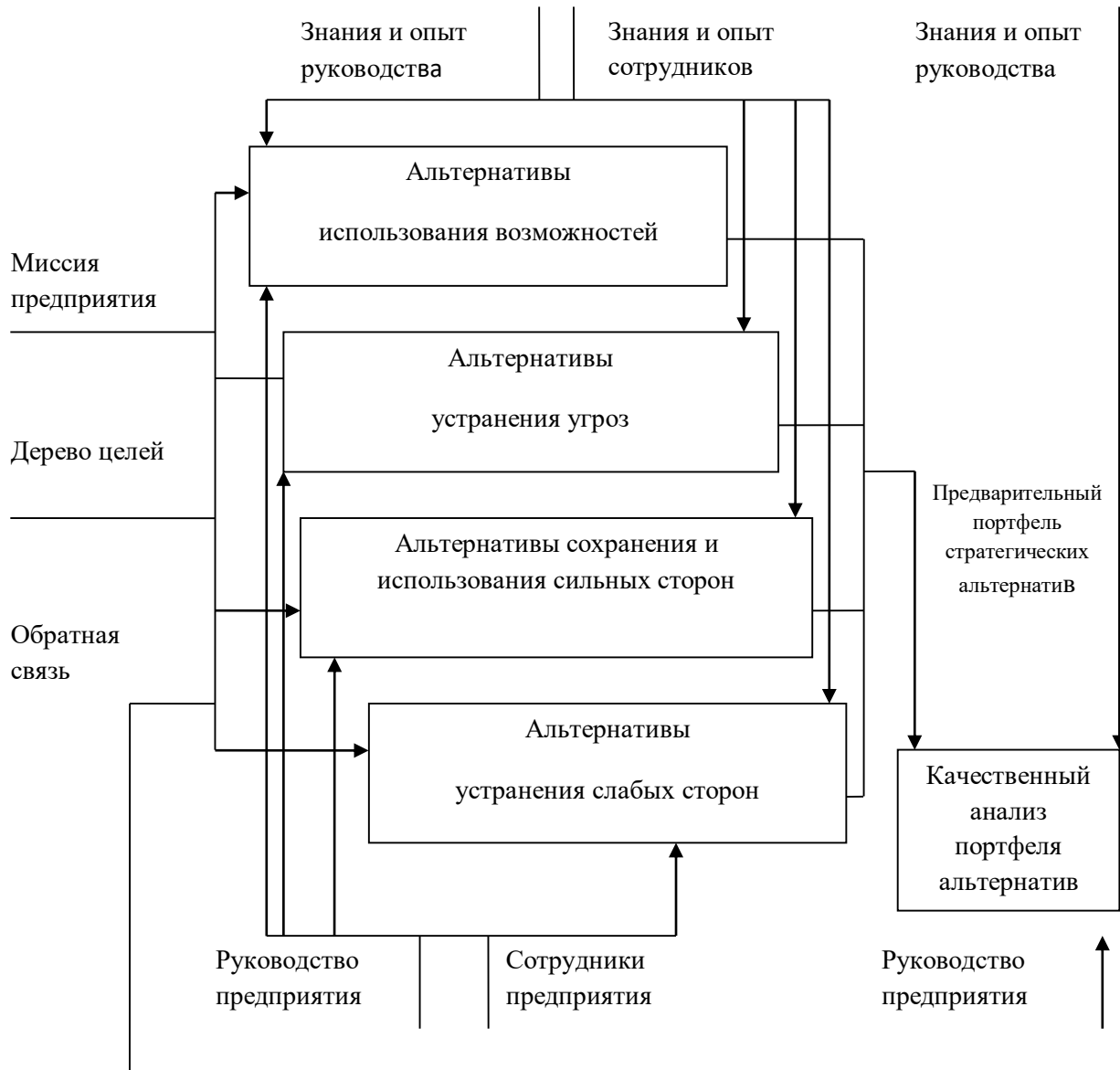


Рис. 3.2. Формирование портфеля альтернативных стратегий

Как видно из этого рисунка, процесс формирования портфеля стратегических альтернатив включает в себя следующие пять подэтапов:

- 1) формирование альтернатив использования возможностей;

- 2) формирование альтернатив устранения угроз внешней среды;
 - 3) формирование альтернатив сохранения и использования сильных сторон предприятия;
 - 4) формирование альтернатив устранения слабых сторон предприятия;
 - 5) качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.
- Решающее влияние на формирование различных вариантов портфелей стратегий оказывают многочисленные внешние и внутренние факторы (рис. 3.3).

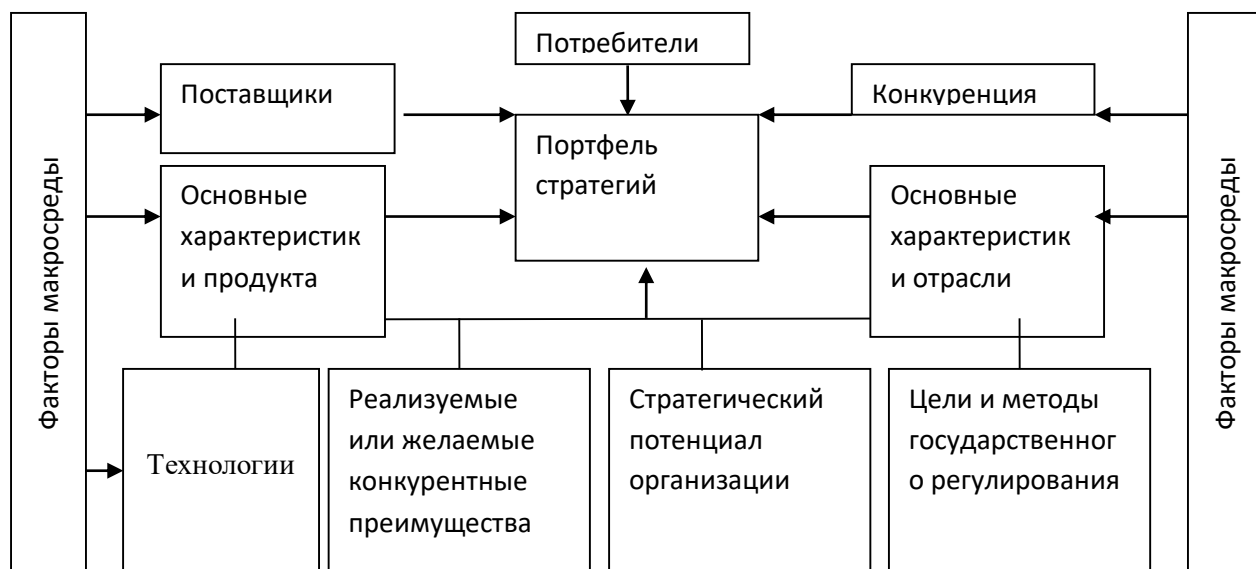


Рис. 3.3. Факторы, оказывающие влияние на формирование портфеля стратегий

Особенно важно не просто определить текущее состояние этих факторов, а прогнозировать их изменения на планируемый период. Например, при рассмотрении фактора «технология» необходимо не только провести анализ существующих отраслевых технологий, но и попытаться сделать прогноз относительно путей их развития, появления новых. При анализе фактора «государственное регулирование» прежде всего следует

попытаться предугадать возможные действия органов государственного (муниципального) управления и их последствия для организации.

Разработка, анализ и выбор стратегических альтернатив является важнейшим этапом формирования стратегии компании. В связи с этим Маджори Лайс, Лайм Фаэй приводят ряд рекомендаций, которые могут помочь в выборе альтернативы:

- разнообразие альтернатив – важно наличие широкого диапазона альтернатив, поскольку достоинства или недостатки альтернативы отчетливо видны лишь при сопоставлении с другими вариантами;
- различия между альтернативами сопоставляются относительно текущей ситуации. Помимо прочего, выявление таких различий побуждает лицо, принимающее решение, повторно оценить качество текущей стратегии;
- издержки и трудности реализации – легко реализуемы альтернативы вряд ли обладают инновационной значимостью;
- совершенство альтернатив – более совершенные альтернативы заставляют менеджеров критически отнестись к текущим ожиданиям, стремлениям и целям.

При генерировании альтернатив возможно возникновение ошибок которые сводятся к:

- разработке несложных альтернатив, способных лишь несколько улучшить текущее положение дел компании,
- выработке ограниченного числа альтернатив и поспешного принятия решения по выбору лучшего варианта,
- участию в выработке альтернатив неоправданно узкого круга сотрудников компании.

Отобранные лучшие альтернативные проекты аттестуют с точки зрения соответствия объективным ограничениям к которым относятся:

- 1) уровень имеющихся финансовых ресурсов (даже если выбранная стратегия является оптимальной, руководство должно взвешенно подойти к

выбору источника поступления необходимых финансовых средств. Если собственных средств не достаточно, предприятие рискует, беря кредиты под высокие проценты);

2) уровень приемлемого риска (большинство предприятий готовы рисковать по минимуму, что существенно снижает диапазон выбора стратегий);

3) потенциальные навыки и возможности предприятия (реализация выбранных стратегий требует, в большинстве случаев, больше навыков и возможностей, чем владеет предприятие. Например, предприятие имеет хороший производственный потенциал, но не имеет опыта проведения маркетинговых исследований);

4) отношения в пределах рабочих связей предприятия (очень часто поставщики или дистрибьюторы не могут обеспечить приемлемые условия и возможности работать так, чтобы успешно реализовать выбранную стратегию);

5) противодействие конкурентов (зачастую выбранные стратегии невозможно использовать из-за действия конкурентных сил.

Ограничение снижают численность альтернативных вариантов стратегии.

Следующим этапом выбора является оценка альтернативных стратегий с точки зрения определенных критериев отбора.

Критерии стратегического выбора - это четко очерченные преимущественно объективные параметры, которым должно соответствовать стратегия.

К критериев отбора стратегии можно отнести:

- соответствие стратегии миссии и целям предприятия;
- соответствие стратегии возможностям и угрозам внешней среды;
- соответствие стратегии внутренним возможностям предприятия, его сильным и слабым сторонам;
- общая реалистичность выполнения стратегии:

- а) наличие необходимых ресурсов;
- б) совместимость с внутренней организацией и культурой;
- в) допустимость возможных последствий и т.п.;

- согласованность стратегии: а) во времени, б) между собой, в) между направлениями деятельности (обеспечивает эффект синергизма), г) между видами стратегий: корпоративной, деловой, функциональными, операционными

В целом можно сделать вывод, что и факторы, и ограничения, и критерии стратегического выбора взаимопроникающие и при оценке альтернативных стратегий составляют единое целое, направленное на окончательный выбор такой стратегии, которая в высшей степени отвечала бы всем группам оценочных параметров в их единстве и, особенно, главным из них - целям предприятий.

Р. Румельт в 1997 г. предложил систему оценок альтернативных стратегий. По его мнению, они должны отвечать следующим требованиям:

- последовательность: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ;
- согласованность: стратегия должна предполагать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней важные изменения;
- преимущество: стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и/или поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности;
- осуществимость: стратегия не должна предполагать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.

Стратегические альтернативы, соответствующие критериям и прошедшие отбор, формируются в предварительный портфель стратегических альтернатив. Качественный анализ предварительного портфеля проводит руководство и принимает решение о том, будет ли он окончательным или же подлежит доработке. Для этого предварительный

портфель должен быть проанализирован на соответствие определенным критериям, а именно:

1. Количество альтернативных стратегий: количество вариантов достижения поставленных целей, входящих в портфель альтернативных стратегий, неограниченно. Можно сказать, что чем больше стратегий в портфеле, тем меньше вероятность того, что предприятие упустит наиболее благоприятный вариант.

2. Полнота портфеля: необходимо определить, насколько исчерпывающим является список предлагаемых альтернатив, все ли варианты были учтены, какова вероятность того, что какие-то альтернативы остались незамеченными.

3. Независимость предлагаемых стратегий: альтернативные варианты должны быть невыводимыми и независимыми друг из друга, в противном случае, это нарушит принцип альтернативности.

4. Соответствие стратегий поставленным целям: предлагаемые альтернативы должны быть четко направлены на достижение поставленных целей.

В случае, если предварительный портфель альтернативных стратегий не соответствует хотя бы одному из перечисленных выше параметров, необходимо осуществить обратную связь, то есть вернуться к формированию портфеля и привести его в соответствие с указанными параметрами.

Результатом этапа разработки стратегических альтернатив должен являться окончательно сформированный и отвечающий предъявляемым требованиям портфель альтернативных стратегий, который целесообразно представлять в виде табл. 3.2, позволяющей наглядно отобразить возможные пути достижения поставленных перед предприятием целей.

Большой накопленный опыт стратегического управления показывает, что отделить этап формирования портфеля стратегических альтернатив от этапа выбора одной из них не просто. На практике обе процедуры протекают одновременно и с трудом поддаются разделению на два самостоятельных

этапа, поскольку и та и другая процедура подразумевают непосредственную аналитическую работу над стратегическими альтернативами.

Таблица 3.2

Портфель альтернативных стратегий

Стратегии	Цели
1. Стратегия использования возможностей	
Альтернативная стратегия 1.1. Альтернативная стратегия 1.2. Альтернативная стратегия 1.3.	Использование возможностей внешней среды
2. Стратегия устранения угроз	
Альтернативная стратегия 2.1. Альтернативная стратегия 2.2. Альтернативная стратегия 2.3.	Предотвращение угроз внешней среды
3. Стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон	
Альтернативная стратегия 3.1. Альтернативная стратегия 3.2. Альтернативная стратегия 3.3.	Сохранение, укрепление и использование сильных сторон предприятия
4. Стратегия ликвидации слабых сторон	
Альтернативная стратегия 3.1. Альтернативная стратегия 3.2. Альтернативная стратегия 3.3.	Ликвидация слабых сторон предприятия

Работа эта очень трудоемка и кропотлива и по своему объему может посоревноваться с комплексным анализом и от того, насколько полно и качественно она проведена, зависит качество окончательного решения руководства по выбору генеральной стратегии.

Стратегия развития и повышения конкурентоспособности любого предприятия не будет успешной, если не проработаны стратегические приоритеты развития отрасли, региона и национальной экономики в целом.

3.2. Разработка алгоритма оценки конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности

За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. Еще не так давно во многих странах и отраслях рынки были защищены и доминирующие позиции на них были четко определены. И даже там, где существовало соперничество, оно не было столь ожесточенным.

Под конкурентоспособностью следует понимать многоплановую экономическую категорию, которую можно рассматривать на нескольких уровнях: конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, регионов, отраслей, страны. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь, поскольку региональная и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей внедрять новые инновационные проекты и выпускать конкурентоспособные товары.

Управление конкурентоспособностью предприятия пищевой промышленности заключается в формировании определенного уровня конкурентного потенциала и его поддержании. Поскольку управление конкурентным потенциалом предусматривает формирование долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ, то наблюдается четкая взаимосвязь между управлением конкурентоспособностью и стратегическим управлением. Стратегическое управление должно обеспечить эффективную жизнедеятельность предприятия. Это означает его сохранение как хозяйствующего субъекта в рамках существующих факторов, создание условий, обеспечивающих рост, развитие и поддержание устойчивости. Современный этап развития экономических отношений характеризуется взаимодействием множества юридических и физических лиц, порождающий широкий спектр противоречий. Большинство этих противоречий связано с вопросами повышения конкурентоспособности. Следовательно, на первый план в разработке экономической стратегии предприятия выходит задача усиления его конкурентного преимущества на рынке.

Важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности играет оценка конкурентоспособности и методика ее определения. Необходимость оценки конкурентоспособности предпринимательских структур обусловлена рядом причин: конкурентоспособность различна на разных этапах жизненного цикла, а значит, должна отличаться избранная стратегия; в условиях рыночной

конкуренции предприятие подвергается воздействию пяти сил конкуренции (поставщики, покупатели, товары-заменители, конкуренты, конкуренция между существующими участниками отрасли). Это заставляет постоянно сравнивать позиции предпринимательских структур и основных конкурентов.

Процесс оценки конкурентоспособности предпринимательских структур нами осуществлялся в следующей последовательности (рис. 3.4).

В основе данного метода лежит оценка четырех групп показателей, характеризующих основные составляющие конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности.

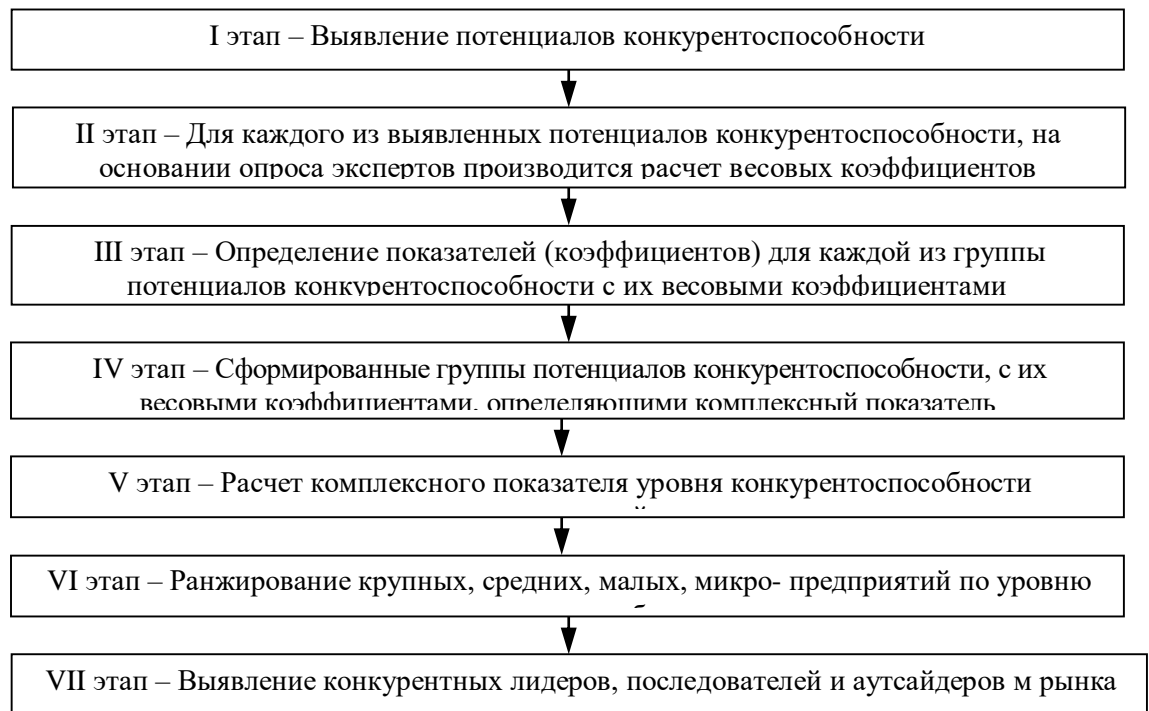


Рис. 3.4. Схема оценки уровня конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности

Расчет групп показателей и комплексного показателя конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности (*КСП*) определяется по формуле средней взвешенной арифметической:

$$КСП = 0,15\Pi_{\Pi} + 0,29\Phi_{\Pi} + 0,26M_{\Pi} + 0,30K_{\Pi}, \quad (3.1)$$

где Π_{Π} – значение производственного потенциала предприятия;
 Φ_{Π} – значение финансового потенциала предприятия;
 M_{Π} – значение маркетингового потенциала предприятия;
 K_{Π} – значение конкурентного потенциала продукции предприятия;
0,15; 0,29; 0,26; 0,30 – значения весомости показателей конкурентоспособности. Значимость показателей конкурентоспособности предприятий определялась с помощью экспертных оценок.

$$\Pi_{\Pi} = 0,31MO + 0,19\Phi E + 0,40R_{\Pi} + 0,10O_{OC}, \quad (3.2)$$

где MO – материалоотдача;
 ΦE – фондоемкость;
 R_{Π} – уровень рентабельности продукции;
 O_{OC} – коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,15K_{III} + 0,36K_{TL} + 0,20K_{COC}, \quad (3.3)$$

где K_A – коэффициент автономии (независимости);
 K_{III} – коэффициент промежуточного покрытия;
 K_{TL} – коэффициент текущей ликвидности;
 K_{COC} – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

$$M_{\Pi} = 0,37R_{\Pi P} + 0,29K_3 + 0,20K_{\Pi} + 0,14K_P, \quad (3.4)$$

где $R_{\Pi P}$ – уровень рентабельности продаж;
 K_3 – доля дебиторской задолженности в выручке от реализации;
 K_{Π} – доля готовой продукции в выручке от реализации;
 K_P – доля коммерческих и управленческих расходов в выручке от реализации.

$$K_{II} = 0,36D_P + 0,24K_{AC} + 0,25K_{Ц} + 0,15K_K, \quad (3.5)$$

где D_P – доля рынка предпринимательской структуры;

K_{AC} – ассортимент продукции предприятия;

$K_{Ц}$ – уровень цен продукции предприятия;

K_K – качество продукции предприятия.

Анализ результатов деятельности крупных, средних и малых предприятий пищевой промышленности Белгородской области позволил выявить текущий уровень их конкурентоспособности на региональном рынке молочной продукции.

Апробация разработанной методики оценки конкурентоспособности на базе отраслевых предприятий Центрального района (ОАО «Хладокомбинат», г. Воронеж, ОАО «Курский хладокомбинат») позволила выявить по уровню конкурентоспособности лидера и последователей (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Конкурентоспособность крупных, средних и малых предприятий пищевой промышленности, функционирующих на рынке мороженого

Показатель	Группы предпринимательских структур		
	Лидер	Последователи	
	АО «Белгородский хладокомбинат»	ОАО «Курский хладокомбинат»	ОАО «Хладокомбинат», г. Воронеж
Производственный потенциал	1,325	1,016	0,853
Финансовый потенциал	0,811	0,756	0,391
Маркетинговый потенциал	0,264	0,227	0,256
Конкурентный	0,745	0,544	0,425

потенциал продукции			
Комплексный показатель конкурентоспо собности	0,726	0,593	0,436
Рейтинг конкурентоспо собности	1	2	3

Далее, на основе оценки рейтинга конкурентоспособности предприятия можно построить оптимальную стратегию развития предприятия, что отмечено в следующем параграфе.

3.3. Выбор и реализация стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Для того, чтобы более оптимально определиться со стратегией управления конкурентоспособностью предприятия нами выявлено влияние основных показателей на конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности (рис. 3.5).

В ходе исследования было выявлено, что на уровень конкурентоспособности из многих показателей существенное влияние оказывает коэффициент текущей ликвидности и коэффициент автономии (подтверждено графически) (рис.3.6). Тесная связь между коэффициентом автономии $K_{авт}$ и показателем $KСП$ отражается в высоком значении коэффициента корреляции $r = 0,91$.

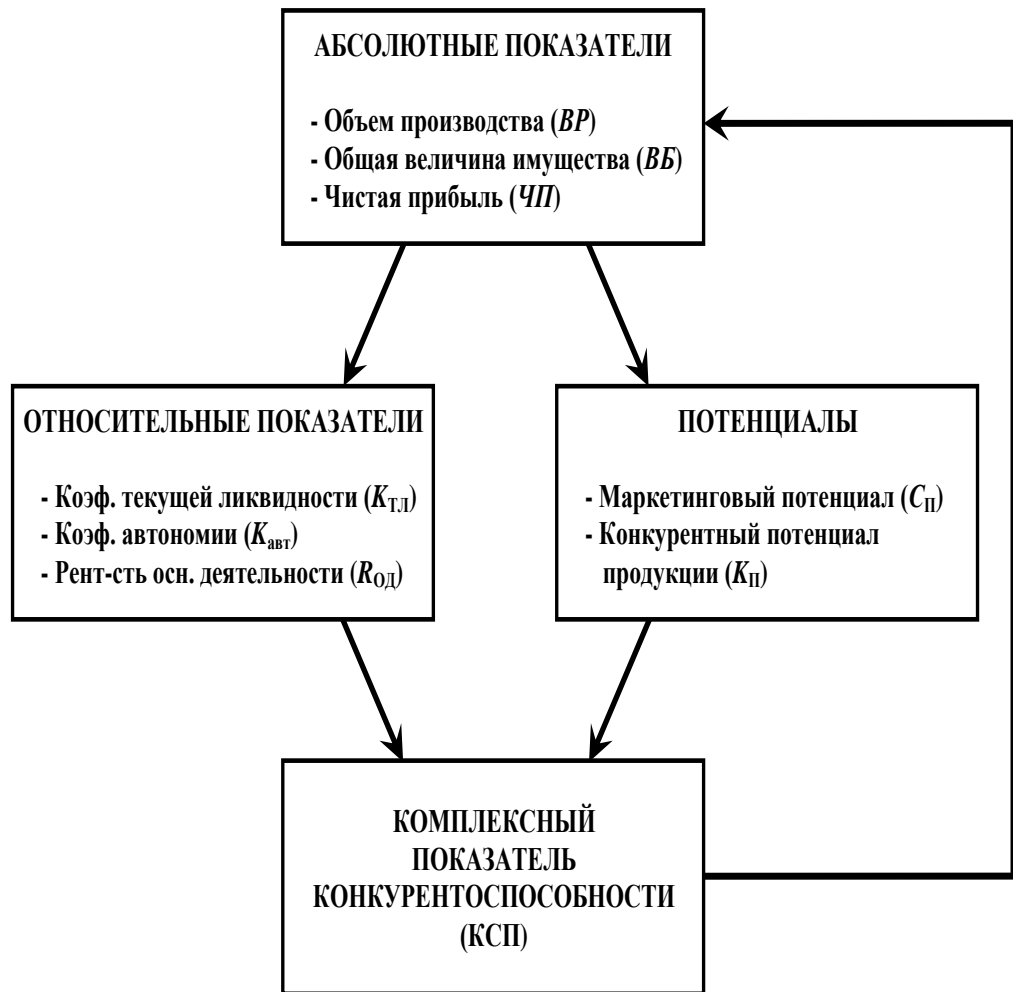
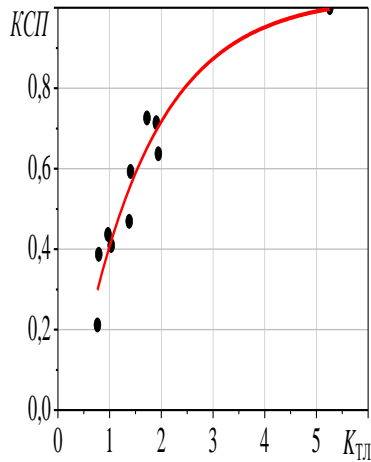


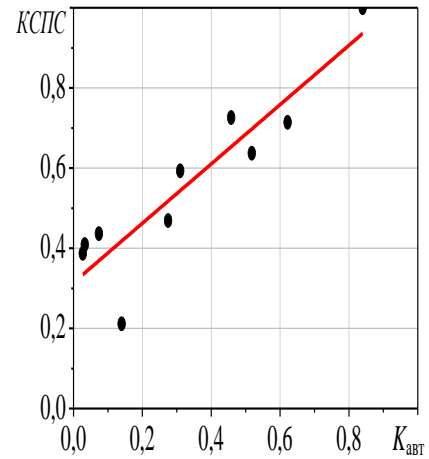
Рис. 3.5. Схема взаимосвязи между показателями, определяющими конкурентоспособность предприятия

Отклонение точек, соответствующих анализируемым предприятиям, от аналитической кривой на графиках $КСПС(K_{ТЛ})$ и $КСПС(K_{авт})$ в среднем незначительно (5–10 %). Это позволяет утверждать, что среди большинства анализируемых показателей, $K_{ТЛ}$ и $K_{авт}$ являются наиболее важными.

Для реализации итерационного алгоритма и проведения долгосрочных прогнозов конкурентоспособности используется компьютерная программа «Итерационная модель изменения конкурентоспособности» на языке Object Pascal в интегрированной среде программирования Borland Delphi 7 (рис. 3.7).



Влияние коэффициента
текущей ликвидности $K_{ТЛ}$ на
комплексный показатель
конкурентоспособности $КСП$



Влияние коэффициента автономии $K_{авт}$
на комплексный показатель
конкурентоспособности $КСП$

Рис.3.6. Влияние коэффициентов на комплексный показатель конкурентоспособности предприятия

Программа предназначена для моделирования процесса развития предпринимательских структур, в ходе которого изменяются показатели ($КСП$, $K_{ТЛ}$, $K_{авт}$). Перед началом моделирования задаются начальные значения показателей $K_{ТЛ}$ и $K_{авт}$, годы начала и окончания моделирования, амплитуда случайной флуктуации $КСП$. По результатам моделирования программа выводит на экран и в файл на жестком диске компьютера рассчитанные для каждого года показатели $КСПС$, $K_{ТЛ}$, $K_{авт}$, а также строит на экране график зависимости $КСПС$ от времени.

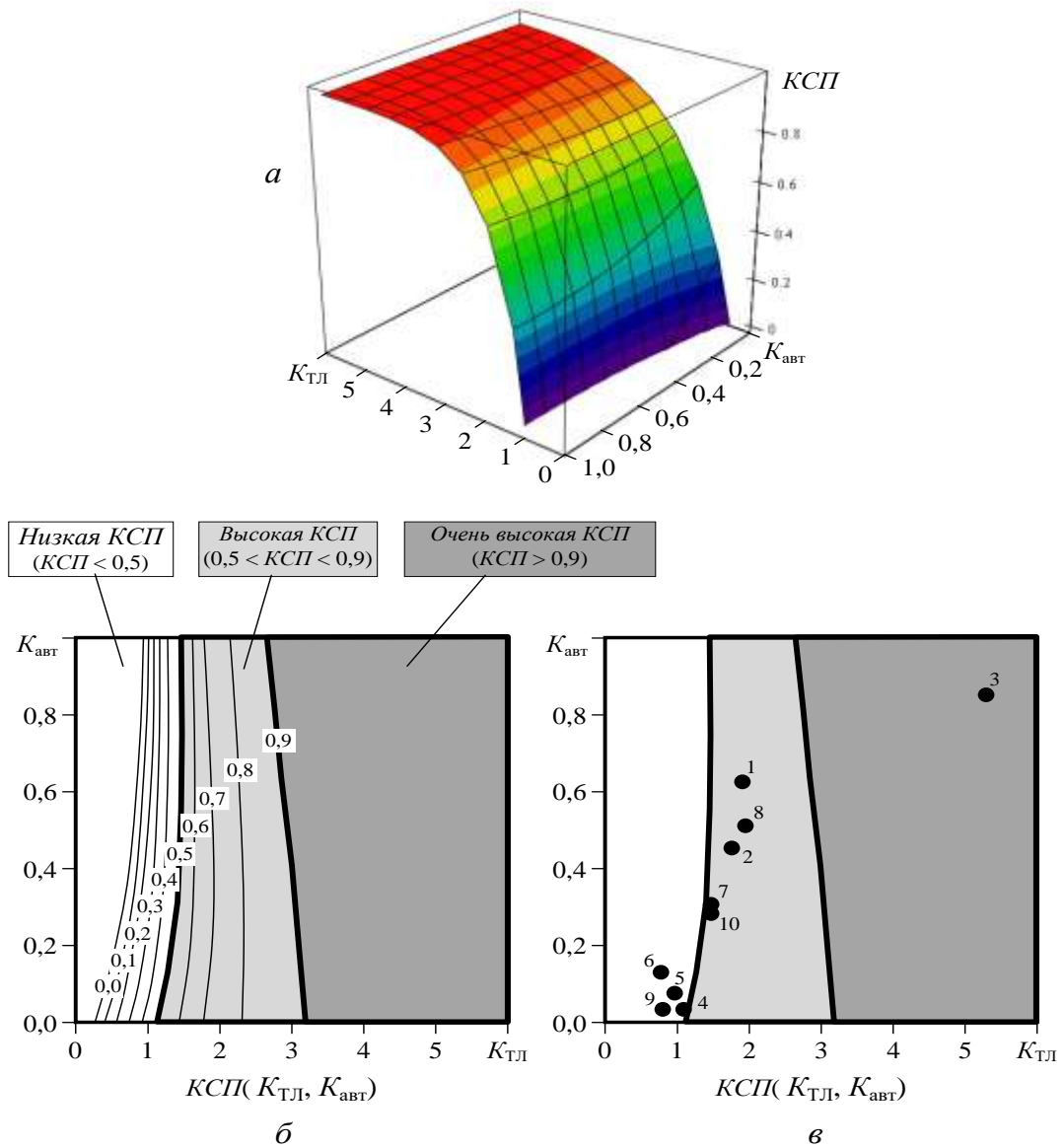


Рис. 3.7. Зависимость конкурентоспособности предпринимательских структур от $K_{ТЛ}$ и $K_{авт}$: *а* – график функции $KСП(K_{ТЛ}, K_{авт})$; *б* – карта прогноза конкурентоспособности; *в* – расположение исследуемых организаций на карте прогноза конкурентоспособности при использовании программы Borland Delphi 7 (пример расчета)

На рисунке представлен трехмерный график зависимости $KСП$ ($K_{ТЛ}, K_{авт}$). Для удобства анализа график $KСП(K_{ТЛ}, K_{авт})$ изображен с помощью линий уровня (рис. 9 (*б*)). На рис. 3.7 (*б*) разными оттенками серого цвета отмечены области пространства ($K_{ТЛ}, K_{авт}$), соответствующие низкой конкурентоспособности ($KСП < 0,5$, белый цвет), высокой

конкурентоспособности ($0,5 < KСП < 0,9$, серый цвет) и очень высокой конкурентоспособности ($KСП > 0,9$, темно-серый цвет).

Рис. 3.7 (в) представляет собой своеобразную карту прогноза конкурентоспособности. Прогнозирование осуществляется следующим образом. Для необходимой предпринимательской структуры на карте прогноза отмечается точка, имеющая координаты ($K_{ГЛ}$, $K_{авт}$).

Точка попадает в одну из трех областей, на основе чего делается вывод о том, будет ли через год предпринимательская структура иметь низкий, высокий или очень высокий уровень конкурентоспособности.

Построенный долгосрочный прогноз конкурентоспособности предприятий позволил установить, что для АО «Белгородский хладокомбинат» и ОАО «Курский хладокомбинат», характерно возрастание конкурентного потенциала, в то время как для ОАО «Хладокомбинат», имеет место утрата конкурентных преимуществ.

С помощью разработанной модели и реализующей ее компьютерной программы нами построена карта долгосрочного прогноза конкурентоспособности предприятий (таблица 3.4).

Число в ячейке таблицы означает количество лет, за которое происходит достижение показателем $KСП$ значения 0 (при снижении конкурентоспособности) или 1 (при росте конкурентоспособности). Подчеркнутые числа соответствуют случаю монотонного снижению $KСП$, неподчеркнутые – случаю монотонного роста $KСП$. Толстая линия разделяет области монотонного снижения $KСП$ (слева) и области монотонного роста $KСП$ (справа). Незатемненные ячейки соответствуют случаю быстрого спада конкурентоспособности (спадает до нуля за три года или быстрее), темно-серые ячейки – случаю быстрого роста конкурентоспособности (растет до единицы за три года или быстрее), светло-серые ячейки – случаю медленного изменения конкурентоспособности (росту или спаду), при котором конкурентоспособность определяется скорее внешними факторами, чем «движущей силой», выявленной моделью. Если в первом и втором случае

можно уверенно прогнозировать, что конкурентоспособность организации быстро спадет до нуля или быстро достигнет высокого значения, то в третьем случае надежность прогноза более низкая.

Таблица 3.4

Результаты прогнозирования конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности функционирующих на рынке мороженого

$K_{авт}$	$K_{ТЛ}$																
	0,0	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,0	2,5	3,0	4,0	5,0
0,0	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>8</u>	14	9	8	7	6	6	6	5	4	4	3	2
0,1	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>5</u>	<u>7</u>	<u>12</u>	10	8	7	6	6	5	4	4	3	2
0,2	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>5</u>	<u>7</u>	<u>14</u>	9	8	7	6	5	4	4	3	1
0,3	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>5</u>	<u>8</u>	12	8	7	6	5	4	3	3	1
0,4	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>7</u>	<u>13</u>	9	7	7	5	4	3	2	0
0,5	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>6</u>	<u>9</u>	10	8	7	5	4	3	2	0
0,6	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>5</u>	<u>8</u>	10	8	7	5	4	3	2	0
0,7	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>5</u>	<u>8</u>	11	8	7	5	4	3	2	0
0,8	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>7</u>	11	8	7	5	4	3	2	0
0,9	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>7</u>	11	8	7	5	4	3	1	0
1,0	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>7</u>	11	8	6	4	4	3	0	0

С помощью карты долгосрочного прогноза конкурентоспособности, можно определить, рост или снижение конкурентоспособности предпринимательской структуры, а также временной интервал необходимый предприятию для достижения заданного конкурентного потенциала и определиться со стратегическими направлениями повышения конкурентоспособности.

Стратегические направления повышения конкурентоспособности предприятия должен осуществляться в виде поэтапных действий по развитию их конкурентных преимуществ в контексте масштабирования деятельности.

Для обеспечения конкурентоспособности на конкурентных рынках предприятиям необходимо использовать конкурентные стратегии, как инструмент, усиления конкурентных преимуществ, при этом для предпринимательских структур применение стратегий без отраслевой привязки невозможно. Мы считаем, что необходимо осуществлять выбор направлений повышения конкурентоспособности предприятий пищевого сегмента экономики поэтапно (рис.3.8).

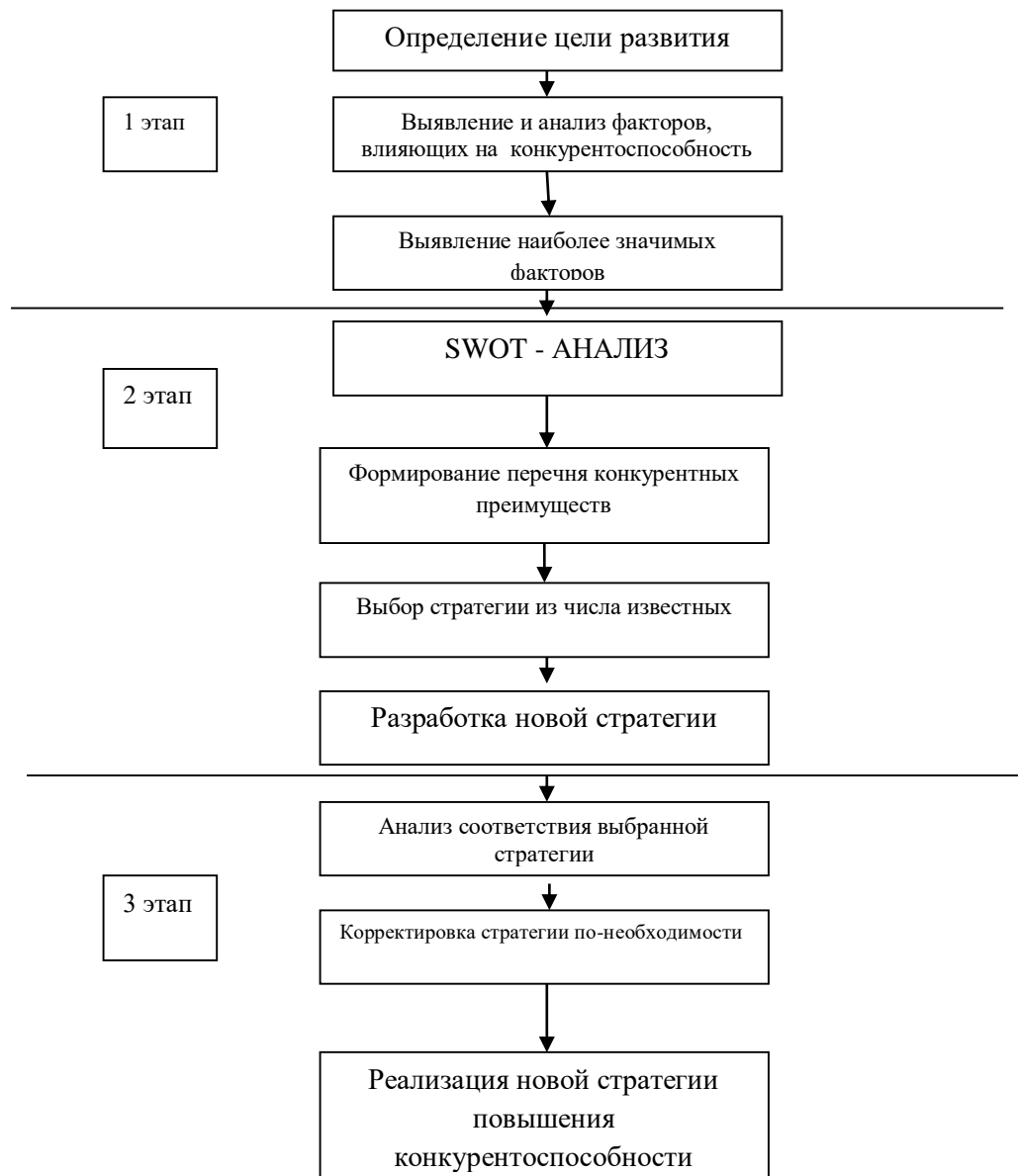


Рис. 3.8. Схема выбора стратегий повышения конкурентоспособности

По результатам анализа конкурентных стратегий, применяемых в качестве инструментов обеспечения конкурентных преимуществ, построена матрица конкурентного поведения исследуемых предприятий (рис. 3.9).

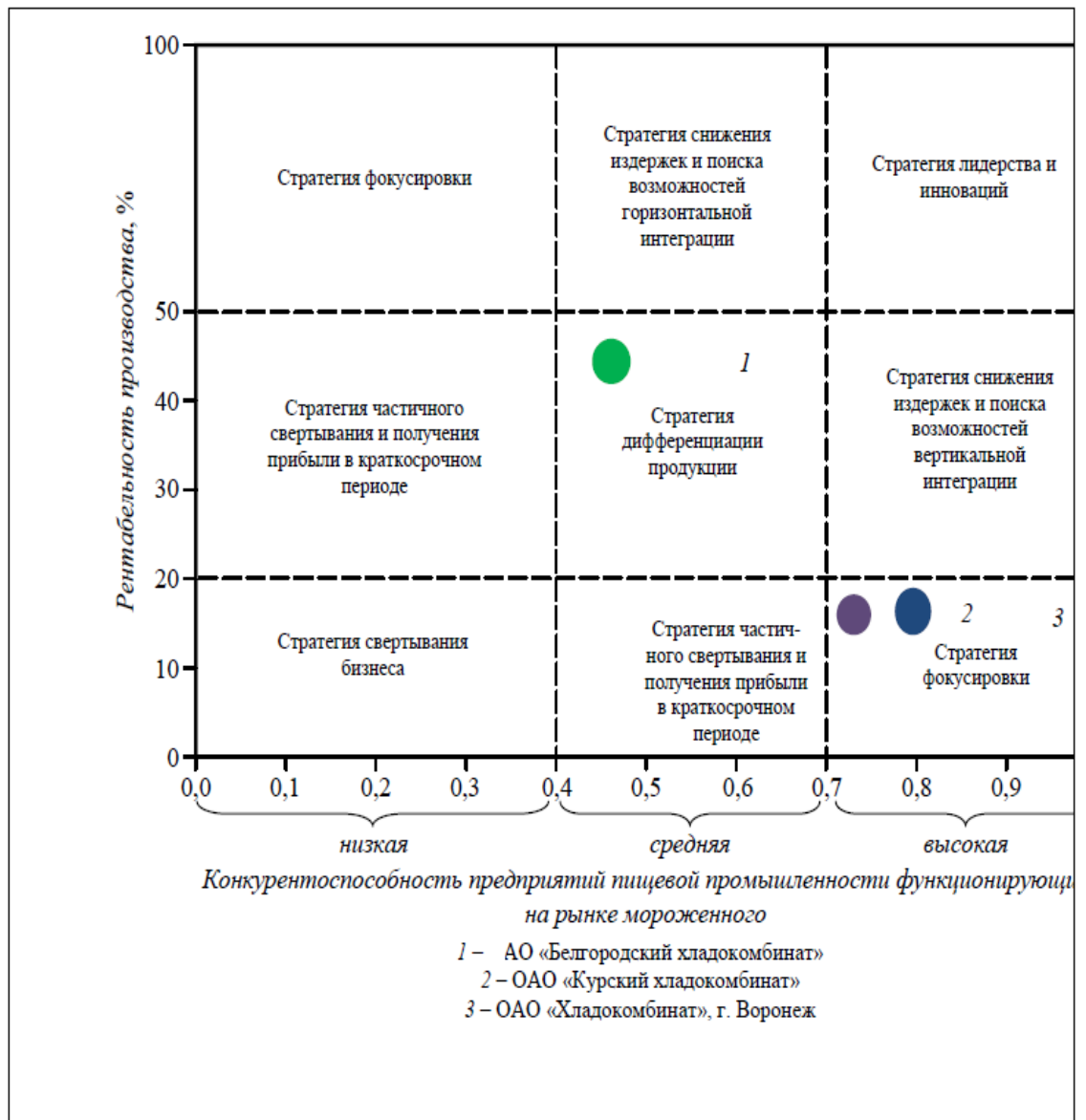


Рис 3.9. Матрица конкурентного поведения предприятий пищевой промышленности, функционирующих на рынке мороженого

В данной матрице конкурентное поведение предпринимательских структур выбирается с учетом: рентабельности производства и конкурентной позиции предприятий. Ввиду того, что лидирующее положение на рынке занимает АО «Белгородский хладокомбинат», (организация имеет высокий

уровень конкурентоспособности и рентабельности производства до 44 %), направлением конкурентного поведения является стратегия дифференциации.

Целью дифференциации является придание товару отличительных (в сравнении с товаром основных конкурентов) свойств, которые важны для покупателя. Посредством дифференциации предприятие стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой оно благодаря особой продукции обладает значительной рыночной силой.

Дифференциация, или, другими словами, обособление товара на рынке, означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Дифференциация может принимать различные формы:

- признанное технологическое совершенство, лучший дизайн продукта (продуктовая дифференциация);
- имидж предприятия, марки (дифференциация имиджа);
- особый сервис (сервисная дифференциация).

Продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками и (или дизайном) лучшим, чем у конкурентов. Основу продуктовой дифференциации составляет товарный ассортимент продукции предприятия, под которым понимается группа аналогичных или тесно связанных между собой товаров. В рамках продуктовой дифференциации предприятие может предлагать узкий ассортимент продукции, и в этом случае говорят о фокусировании на дифференциации, либо широкий ассортимент продукции.

Дифференциация имиджа – это создание имиджа организации и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов. При использовании дифференциации имиджа предприятие может выпускать продукцию под разными торговыми марками для различных сегментов рынка.

Сервисная дифференциация – это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов).

Можно выделить несколько необходимых условий для успешной реализации стратегий дифференциации. К числу основных относятся следующие:

- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- преобладает ценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть имитированы без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре.

При этом стратегии дифференциации присущи следующие специфические риски:

- разрыв в ценах относительно конкурентов может стать настолько большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным;
- потребность в дифференцированной продукции снижается по мере того, как эта продукция становится более привычной;
- восприятие дифференциации снижается в случае имитации (копирования) отличительных свойств товара.

Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает предприятие от пяти конкурентных сил, но совершенно иным способом.

По отношению к прямым конкурентам дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность. Приверженность потребителей определенной торговой марке ослабляет их давление на предприятие и затрудняет приход на рынок новых конкурентов.

Повышенная рентабельность продукции увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в результате действий сильного поставщика. И наконец, отличительные свойства товара и завоеванная приверженность покупателей защищают предприятие от товаров-заменителей.

Наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, что приводит к росту цены. Однако успешная дифференциация позволяет предприятию добиться большей рентабельности, поскольку потребители готовы платить за уникальность продукции. Стратегии дифференциации требуют значительных вложений в функциональный маркетинг и особенно в рекламу с целью довести до покупателей информацию о заявляемых отличительных особенностях товара.

Для предприятий – конкурентных последователей (ОАО «Курский хладокомбинат», ОАО «Хладокомбинат» г. Воронеж) со средним уровнем конкурентоспособности и рентабельности, в качестве стратегического развития предлагается фокусировки.

При стратегии фокусировки выбирается ограниченная группа сегментов. Маркетинговая ниша может выделяться географически, типом потребителя, сегментом из диапазона продуктов. Выбрав сегмент, компания использует в нем или дифференциацию, или низкоценовой подход. Если она использует низкоценовой подход, то конкурирует с ценовым лидером в том сегменте рынка, где последний не имеет преимуществ. Если компания использует дифференциацию, то выигрывает на том, что дифференциация производится в одном или немногих сегментах. При этом чаще всего используется отличительное преимущество в виде качества на основе компетентности в узкой области.

Конкурентные преимущества компании, применяющей стратегию фокусировки, вытекают из ее отличительного преимущества, что дает ей хорошую конкурентную силу относительно покупателей, т. к. они не могут получить такой же продукт в другом месте. По отношению к сильным поставщикам, однако, фокусирующая компания находится в худшем

положении, т. к. закупает в сравнительно небольших объемах. Но до тех пор, пока она может увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не так существен. Потенциально новым фирмам надо преодолеть барьер лояльности, он же снижает угрозу появления заменяющих продуктов. Преимуществом является также более тесная связь с потребителями и возможность полного учета их нужд. Упрощается также и менеджмент по сравнению с компаниями, придерживающимися стратегии дифференциации.

Гибкие производственные системы создают новые преимущества для фокусирующих компаний: небольшие партии можно производить по более низкой себестоимости. Однако в целом возможность экономии на масштабах производства у них ниже.

Вторая их проблема состоит в том, что ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей. Поскольку имеется угроза, что компании - дифференциаторы будут создавать аналогичные продукты, а ценовой лидер привлекать покупателей низкой ценой, то компания с фокусной стратегией должна находиться в состоянии постоянной обороны своей ниши.

Список использованных источников

1. Абдульманов, И.М. Экономическая конкурентоспособность хозяйствующих субъектов [Текст]: автореф. дис./ И.М. Абдульманов - канд. экон. наук: защищена 2015 г., Казань.
2. Абрютин, М.С. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия [Текст]: учеб. – практическое пособие / М.С. Абрютин. - 3-ое изд – М.: издательство «Дело и сервис», 2015 г. - 320с.
3. Аврашков, Л.Я. К вопросу об оценке конкурентоспособности предприятий [Текст] / Л.Я. Аврашков, А.В. Графов. М:Аудитор, 2015. №11. - С.42-48.

4. Ансофф, И. «Стратегическое управление». [Текст] / И. Ансофф. - М. : Экономика, 2016.- 519 с.
5. Белякова, Г.Я. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ компании на основе концепции ключевых компетенций // Региональная экономика: теория и практика. №41 (176) [Текст] / Г.Я. Белякова, Е.В. Сумина, 2016. - С.32-39.
6. Бернар И., Колли Ж.-К. Большой экономический словарь. Французская, русская, английская, немецкая, испанская терминология [Текст]: учеб. – в 2 т. : пер. с фр. М. : Международные отношения, 2016. Т. 1. 784 с.
7. Береговая, И.Б. О методологии формирования системы оценки конкурентоспособности предприятий [Текст]: учеб.пособие / И.Б. Беговая. – М: №4. с.66-72.
8. Борисов А.Б. Большой экономический словарь [Текст]: учеб. – М.: Книжный мир, 2016. 895 с.
9. Брагин, В.В. К выбору методики совершенствования деятельности организации // Стандарты и качество.[Текст]: 2015. №1. С.66-68.
10. Брулев Е.С. Управление конкурентоспособностью предприятий: [Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук: защищена 2015 г., Екатеринбург.
11. Бурдина А.А. Методология управления конкурентоспособностью промышленных предприятий:[Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук: защищена 2017 г., Москва.
12. Буагильбер П. Рассуждения о природе богатства, денег и налогов. Горький: [Текст]: Горьк. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского, 1973 г.- 257 с.
13. Вайсман Е.Д. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе инновационной модели развития:[Текст]: автореф. дис. докт. экон. наук: защищена 2016 г., Челябинск.
14. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии.[Текст]: М.: Изограф, 2016 г. - 448 с.
15. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов

- рынка // Маркетинг в России и за рубежом. [Текст]: 2015 г. №2 (52). С.83-89.
16. Вдовин А.М. Особенности цепочек создания стоимости в предприятиях топливно-энергетического комплекса России // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал.[Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs>.
17. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения.[Текст]: – М.: издательство «Дело и сервис», 2015 г. - 245с.
18. Гальперин В.М., Игнатъев СМ., Моргунов В.И. Микроэкономика: [Текст]: учеб. СПб.: Институт «Экономическая школа», 2016 г.- 497 с.
19. Градов А.П. Национальная экономика: [Текст]: учеб.пособ. СПб: Питер, 2017. 240 с.
20. Гридчина, А.В. Теория и методология разработки стратегий конкурентоспособности организаций: [Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук: защищена 2017 г., Белгород.
21. Демченко, С.Г. Оценка факторной привлекательности продукта // Практический маркетинг. [Текст]: учеб.пособ. СПб: Питер, 2017.№11 (141).
22. Демьянова, О.В. Экономические проблемы регионов и отраслевых комплексов // Проблемы современной экономики. 2016. № 1(33). [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.m-economy.ru>.
23. Данилов И.П. Конкурентоспособность регионов России: теоретические основы и методология :]: учеб.пособ. СПб: Питер, учеб.пособ. СПб: Питер, моногр. М. : Дело, 2017. 368 с.
24. Долгов Д.И. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности промышленной продукции // Экономический

- анализ: теория и практика. [Текст]: М.: 2015. №22(151). 386 с.
25. Демьянова О.В. Экономические проблемы регионов и отраслевых комплексов // Проблемы современной экономики. [Текст]: 2016, 265 с.
26. Денисова А.Л., Уляхин Т.М. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия. Аспекты качества [Текст]: моногр. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2015. 120 с.
27. Друкер П. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. / под ред. Т.А. Гуреш. [Текст]: М. : Издательский дом «Вильяме», 2004. 432 с.
28. Зандер Е.В., Инюхина Е.В., Старцева Ю.И. Исследование конкурентоспособности социально-экономических. [Текст]: 2015. №10 (103). С.6-17.
29. Измалков С. Б., Сонин К. И., Юдкевич М. М. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2017 г. часть №1). [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://institutiones.com/general> .
30. Ильенок А.О. Совершенствование экономических механизмов повышения конкурентоспособности предприятий: [Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук : защищена 2017 г., Саратов.
31. Индекс качества жизни регионов России: методология и методика оценки. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://iri.local-group.ru/upload/analitika/regional>.
32. Институциональная экономика : учеб. / под общ. ред. А. Олейника. [Текст]: М.: ИНФРА-М, 2015 г. - 704 с.
33. История экономических учений: [Текст]: учеб.пособ. / В. Автономов, О. Онаньина, Н. Макашева. [Текст]: М.: ИНФРА-М, 2015 г. -784 с.
34. Кабанов В.Н., Михайлов С.Н. Диагностика стратегического формирования конкурентоспособности промышленной организации // Российское предпринимательство [Текст]: 2017. №2(2). С. 157-160.
35. Касатов Д.А. Построение модели оценки конкурентоспособности

- предприятия // Инновации [Текст]: 2015. №9(96). С. 117-121.
36. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию :[Текст]: М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. 210 с.
37. Карачаровский В.В. Структурный капитал и конкурентоспособность наукоемкого предприятия: проблемы и возможности оценки // ЭКО. [Текст]: 2017. №25 (154). С.71-81.
38. Кислинская М.В. Оценка систем управления как инструмент повышения конкурентоспособности промышленных предприятий :[Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук : защищена 2016 г., Самара.
39. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. /Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий.[Текст]: М.: ТК Велби, 2017 г. - 360 с.
40. Конкуренция: теория и практика:[Текст]: учебно-практ. пособ. / А.Ю. Юданов, В.Н. Кабанов и др. авторы. М. : ОАО «Новости», 2016. 142 с.
41. Конкурентные преимущества фирмы: [Текст]: учеб.пособ. / П. С. Завьялов, Г.Л. Азоев, А.П. Челенков, В. Пордхаус и др. М.: ОАО «Новости», 2016. 176 с.
42. Коротков А.В. Конкурентный анализ в формате «предприятие -группа предприятий» // Вопросы статистики.[Текст]: 2017. №3. С.34-36.
43. Кочетов В.В. Методы оценки конкурентности продукции и производства // Стандарты и качество [Текст]: 2015. №6. С.62-64.
44. Криворотов, В.В. Аналитическая оценка конкурентоспособности рыночно ориентированного предприятия // Региональная экономика: теория и практика. [Текст]: 2017. №1(16). С.26-33.
45. Кузнецова, Е.П. Совершенствование управления потенциалом конкурентоспособности предприятия :[Текст]: автореф. дис.т канд. экон. наук: защищена 2017 г., Белгород.
46. Кулагина О.В. Конкурентные преимущества предприятий

- обрабатывающей промышленности региона:[Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук : защищена 2017 г., Хабаровск.
- 47.Кульман А. Экономические механизмы[Текст]: пер. с фр. / под ред. Н.И. Хрустальной. М. : Прогресс;Универс, 1993. 92 с.
- 48.Лапаева М.Г., Слепцова Н.С. Формирование конкурентоспособности промышленного предприятия:[Текст]: моногр. М.: Оренбург: ИТЖ Оренб. гос. ун-та, 2017. 184 с.
- 49.Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. [Текст]: СПб., 1996 г.- 429 с.
- 50.Левшина О.Н. Методологическое обеспечение анализа конкурентоспособности в производственном предпринимательстве // Экономические науки. [Текст]: 2015. №7(56). С.253-256.
- 51.Лыгина Н.И., Гончаров А.А. Роль конкурентной стратегии предприятия в реализации конкурентных преимуществ // Региональная экономика: теория и практика:[Текст]: 2016. №11(146). С.25-27.
- 52.Магомедов Ш.Ш., Койчакаев И.Ш. Оценка конкурентоспособности бизнеса//Маркетинг: [Текст]: 2017. №5 (96). С.91-102.
- 53.Макаренко О.Г., Лазарев В.Н. Креативный менеджмент :[Текст]: учеб.пособ. Ульяновск: Ульяновск, гос. техн. ун-т, 2016. 154 с.
- 54.Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособность предприятия» // Маркетинг в России и за рубежом: [Текст]: 2015. №2 (52). С.91-94.
- 55.Маркетинговыеисследования.[Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://surin.marketolog.biz/gap.htm> .
- 56.Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб.пособ. / П.С. Завьялов. [Текст]: М.: ИНФРА-М, 2015. 496 с.
- 57.Межевов А.Д. Оценка конкурентоспособности бизнеса// Маркетинг.

- [Текст]: 2017. №5 (84). С.24-31.
- 58.Международный маркетинг : учеб.пособ. / под ред. Н.И. Перцовский, И.А.Спиридонов, СВ. Барсукова. [Текст]: М. : Высшая школа, 2016. 239 с.
- 59.Методологические и методические аспекты управления конкурентоспособностью региона // Региональная экономика [Электронный ресурс] Д.В. Колкин // Российский экономический интернет-журнал.– Режим доступа: <http://uecs.mcnip.ru/modules.php>.
- 60.Мид. Дж. Агатопия: экономика партнерства (выдержки из работы) // Мировая экономика и международные отношения.[Текст]: 1992. № 8. С. 125-135.
- 61.Можарова Е.Е. Совершенствование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия:[Текст]: М: автореф. дис. канд. экон. наук: защищена 2015 г., 365 с.
- 62.Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление:[Текст]: М.: Внешторгиздат, 1993. 178 с.
- 63.Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия.[Текст]: М.: 2017. 284 с.
- 64.Мохов А.И. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства России: [Текст]: М.: автореф. дис. канд. экон. наук: защищена 2016 г., 255 с.
- 65.Немцев А. Д. Организационно-технические и экономические резервы обеспечения качества конкурентоспособности машиностроительной продукции : моногр. / под.ред. Б. Я. Татарских. Саратов :[Текст]: Изд-во Саратов. гос. ун-та, 2015. 125 с.
- 66.Нечаева О.Д., Зотов Н.А. Инновационная методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятия оптовой торговли с

- учетом его экономического потенциала//Экономические науки.[Текст]: 2015. №4(53). С. 113-118.
- 67.Новоселова И.А. Региональная экономика: интегральная оценка конкурентоспособности // Региональная экономика: теория и практика.:[Текст]: 2015 г. №27(120). С.27-34.
- 68.НОУ ВПО «Северный институт предпринимательства». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.nousip.ru/f72/conf/International>.
- 69.0 неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях // Аналитика. Исследования.[Электронный ресурс] - Режим доступа:<http://www.kapital-rus.ru/articles/article>.
- 70.Оленич Я. Н. Развитие, влияние и значение теории экономических механизмов.[Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2016/Economics.
- 71.Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учеб.пособ. / Джакот Д.Х, В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш и др. [Текст]: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 799 с.
- 72.Петросян А.А. Совершенствование механизма управления конкурентоспособностью промышленных предприятий:[Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук : защищена 2016 г., Москва.
- 73.Подборнова Е.С. Организационно-экономические направления развития конкурентоспособности промышленных предприятий (на примере автомобилестроения):[Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук: защищена 2012 г., Самара.
- 74.Попадюк Т.Г. Стратегия повышения конкурентоспособности промышленности в условиях формирования новой экономики :[Текст]: автореф. дис. докт. экон. наук : защищена 2015 г., Москва.
- 75.Попова Т.В. Интегрированная система менеджмента как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Экономические

- науки.[Текст]: М.: 2015. №1 (50). С. 129-134.
76. Портер М. Конкуренция: [Текст]: учеб.пособ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2016.495 с.
77. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / под.ред. О. Нижельской. [Текст]: М.: Альпина Бизнес Букс, 2017.454 с.
78. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь:[Текст]: М. : ИНФРА-М, 2017. 512 с.
79. Решетов В.В. Методические подходы к анализу конкурентных преимуществ предприятия в рыночной среде // Экономический анализ: теория и практика: [Текст]: М.: 2017. №15(48). С.27-37.
80. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. [Текст]: М.: Эксмо, 2017. 960 с.
81. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. [Электронный ресурс] Дж. Робинсон // Российский экономический интернет-журнал. – 2015. – Режим доступа:<http://gallery.economicus.ru/cgi-bin>.
82. Рыночная экономика : словарь./ под общ. ред. Г. Я. Кипермана.[Текст]: М. : Республика, 1993.524 с.
83. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: [Текст]: учеб. М: ИНФРА-М, 2017. 425 с.
84. Сапронов Е.И. Формирование механизма управления конкурентоспособностью предпринимательской деятельностью: [Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук : защищена 2017 г., Тамбов.
85. Sherman A. Raising capital : get the money you need to grow Your business. [Текст]: New York :АМАСОМ, 2017. 437 р.
86. Селевич Т.С. Пути решения проблемы совместимости оценок реальной и потенциальной конкурентоспособности // Региональная экономика:

- теория и практика.[Текст]: 2017. №9(24). С.8-13.
- 87.Сенчукова Г.В., Кашин А.В., Губкина Н.А. Жизненный цикл конкурентных преимуществ // Российское предпринимательство. [Текст]: 2015. №2 (2). С.34-39.
- 88.Сергеев И.В. Экономика предприятия: [Текст]: учеб.пособ. М.: Финансы и статистика, 2016. 304 с.
- 89.Сивкова С. В. Концептуальный подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью санаторно-курортных организаций / Проблемы современной экономики, 2015. N 1/2 (17/18). [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.m-economy.ru>.
- 90.Скляр Е.Н., Галушко Д.В. Методические основы управления конкурентным потенциалом промышленного предприятия // Российское предпринимательство: [Текст]: М.: 2017. №1. С.42-46.
91. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. [Текст]: М.: Эксмо, 2017. 960 с.
- 92.Сорокина И.Э. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов // Маркетинг в России и за рубежом: [Текст]: М.: 2015. №4.С.63-73.
- 93.Сотникова А.С. Формирование и оценка имиджа и репутации организации // Маркетинг в России и за рубежом: [Текст]: 2015г. №6(74) С. 136-142.
- 94.Стратегическая конкурентоспособность: [Текст]: учеб. / Р.А. Фатхутдинов и др.авторы М: ЗАО «Издательство «Экономика», 2017. 504 с.
- 95.Стратегический менеджмент: учеб. / Р.А. Фатхутдинов.[Текст]: М.: Дело, 2017. 448 с.
- 96.Стрельцов А.В. Экономическое обоснование обновления активной части основного капитала машиностроительных предприятий: [Текст]:

- дис. д-ра экон. Наук, Самара, 2016. 281 с.
97. Татарских Б.Я. Стратегическое развитие промышленных предприятий на инновационной основе // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. [Текст]: 2016. №4(18).с. 327-330.
98. Управление организацией: [Текст]: учеб. / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатиной. М. : ИНФРА-М, 2016. 669 с.
99. Фасхиев Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом: [Текст]: М.: 2015. №4 (72). С.75-83
100. Уляхин Т.М. Позиционирование промышленного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом: [Текст]: М.: 2015. №1. С. 120-122.
101. Управление конкурентоспособностью : учеб.пособ. / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. [Текст]: М. : Омега-Л, 2017. 325 с.
102. Управление конкурентоспособностью: [Текст]: учеб.пособ. / Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. - СПб : Питер, 2004. 268 с.
103. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия: [Текст]: моногр. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. 192 с.
104. Фасхиев Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом.[Текст] / 2015 г. №4 (72). С.75-83.
105. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: [Текст]: учеб. / М. : Изд-во Эксмо, 2017. 544 с.
106. Фасхиев Х.А., Модель управления конкурентоспособностью предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. [Текст]: 2015. №6(74). С. 107-122.
107. Федорович В.О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований // Сибирская финансовая школа. [Электронный ресурс] - Режим

- доступа: <http://safbd.ru/magazine/article/sostav-i-struktura-organizacionno-ekonomicheskaya>.
108. Фомченкова Л.В. Анализ факторов конкурентоспособности организаций на различных стадиях жизненного цикла // Экономический анализ: теория и практика; [Текст]: М.:2016. №33 (198). С.46-52.
109. Фляйшер К. Стратегический, и конкурентный анализ . Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе : пер. с англ. / под. ред. И.М. Степнова, Ю.А. Ковальчук. [Текст]: М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2017. 541 с.
110. ХайекФ. Частные деньги. [Текст]: М.: Институт национальной модели экономики, 1996. 580 с.
111. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня.[Текст]: М. : Олимп-Бизнес, 2015. 384 с.
112. ХейнеП. Экономический образ мышления: пер. с англ. / С. Автономов, С. Аукционек и др. [Текст]: М.: Издательство «Каталакия», 1997 г. -704 с.
113. Хоминич И.П., Тимошенко, И.И. Конкурентоспособность региона // Региональная экономика: теория и практика.[Текст]: 2004 г. №4. С.47-55.
114. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия:[Текст]: моногр. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. 192 с.
115. Чебыкина М.В. Капитал предприятия (формирование и использование) [Текст]: моногр. Оренбург : РИК Оренб. гос. ун-та, 2017. 232 с.
116. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: переориентация теории стоимости. М.: Экономика, 1996. 393 с.

117. Шепелев А.В. Развитие методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий: [Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук: защищена 2016 г., Самара.
118. Шибакова Т.В. Внутренние факторы конкурентоспособного развития российских предприятий в современных условиях // Экономический анализ: теория и практика. [Текст]: 2015. №25 (154). С.26-29.
119. Шилова Т.А. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия.[Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.rusnauka.com/SND/Economics>.
120. Шкардун В.Д. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг: [Текст]: М.: 2017. №1 (80). С.38-50.
121. Шумпетер Й. Капитализм, Социализм и Демократия : пер. с англ. / под общ.ред. В.С. Автономова. [Текст]: М.:Экономика, 1995. 540 с.
122. Эджворт Ф. Mathematical psychics; an essay on the application of mathematics to the moral sciences, [Текст]: L., 1881г.- 678 с.
123. Яковлев Г.И. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий в условиях глобализации: [Текст]: моногр. Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2017 г. - 244 с.
124. Яшин Н.С. Проблемы обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия : ежегодник «Социально-экономические проблемы развития территориально-производственных систем»: [Текст]: М.: 2017. Вып. 1. С.148- 151.
125. Reconstruction and Development. The World Bank, 2016. – 201 pp.
126. Economic commission for Europe. Country profiles on the housing sector: Russian Federation [Book]: New–York and Geneva. United Nations, 2016. – 163 pp.

127. Goodwin, R.M. The non-linear accelerator and the persistence of Business Cycles [Book] / R.M. Goodwin // *Econometrica*. – 2016. – № 19. – pp. – 17–20.
128. Harberger, A.C. Project Evolution for the Next Decade [Book] / A.C. Harberger. – Economic Development Institute. Wash. – 2016. – 120 pp.
129. Kalecki, M. Theory of Economic Dynamics [Book] / M. Kalecki. – London: Allen and Unwin, 2016. – 137 pp.
130. Kellison S. G. The theory of interest [Book] / S. G. Kellison // Boston: Irwin, 2016. – 445 pp.
131. Kreuz et al, E. W. New lasers and applications in innovative technologies [Book] / E. W. Kreuz et al // *Technology*. – 2016. – № 3. – pp. 32– 37.
132. Phillips, A.W. Stabilisation Policy in Closed Economy [Book] / A.W. Phillips // *Economic Journal*. – 2016. – № 64. – pp. – 290–323.
133. Public and Private Sector Roles in Water Supply and Sanitation Services [Book]: The World Bank Group, 2016. –185 pp.

ПРИЛОЖЕНИЕ