

УДК 336

Локтионов Владислав Владимирович, студент экономического факультета Института экономики и управления Курского государственного университета

e-mail: vladhabit@yandex.ru

Мосанзо Макене Родригу, магистр 2 курса экономического факультета Института экономики и управления Курского государственного университета

e-mail: mosrodrigue@yahoo.com

Иванова Людмила Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики Института экономики и управления Курского государственного университета

e-mail: ivaviser@yandex.ru

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Целью статьи является исследование возможностей (поиск путей) повышения уровня конкурентоспособности промышленного предприятия, исходя из результатов анализа его состояния и функционирования, а также отраслевого рынка. Представлены конкурентные преимущества одного из крупнейших предприятий по выпечке хлеба в Курской области – ОАО «Курскхлеб». Предлагается конкурентная стратегия фокусирования клиентуры по Портеру как наиболее подходящая для объекта исследования

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, стратегия развития, конкурентный потенциал, методология оценки конкурентоспособности, хлебопекарная отрасль, хлебобулочные изделия

Loktionov Vladislav Vladimirovich, student of the Economics Department of the Institute of Economics and Management, Kursk State University

e-mail: vladhabit@yandex.ru

Mosanzo Makene Rodrigu, 2nd year Master's Degree in Economics, Institute of Economics and Management, Kursk State University

e-mail: mosrodrigue@yahoo.com

Ivanova Lyudmila Anatolyevna, Candidate of Economic Sciences, associate professor of economy of KGU

e-mail: ivaviser@yandex.ru

THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Annotation. The purpose of the article is to study the possibilities of increasing the level of competitiveness of the industrial enterprise, based on the results of the analysis of its condition and functioning, as well as the industry market. We represent competitive advantages of one of the largest bread baking enterprises in the Kursk region - OJSC "Kurskhleb". A competitive strategy of client focusing by Porter is proposed as the most appropriate strategy for the object of analysis

Key words: enterprise competitiveness, development strategy, competitive potential, competitiveness assessment methodology, baking industry, bakery products

Целью статьи является исследование возможностей (поиск путей) повышения уровня конкурентоспособности промышленного предприятия, исходя из результатов анализа его состояния и функционирования, а также отраслевого рынка. Представлены конкурентные преимущества одного из крупнейших предприятий по выпечке хлеба в Курской области – ОАО «Курскхлеб». Предлагается конкурентная стратегия фокусирования клиентуры по Портеру как наиболее подходящая для объекта исследования.

Достижение целей работы осуществляется с помощью методов построения систем показателей, контент-анализа, сравнения, функционального анализа, а также метода построения конкурентной модели по Портеру.

Первичный анализ предприятия дает понимание того, что ОАО «Курскхлеб» – лидер в Курской области по производству хлебобулочных изделий и является современным предприятием с высокой культурой производства, оснащенным самым современным оборудованием.

Ежедневно ОАО «Курскхлеб» производит более 70 тонн продукции, которая расходуется по специализированным торговым точкам предприятия, супермаркетам и магазинам Курской, Орловской, Воронежской и Белгородской областей, г. Москва. Ассортимент продукции насчитывает около 75 наименований. Ежегодно внедряется в производство 10-12 новых видов изделий.

Мощности по производству хлебобулочных изделий составляют 50 тыс. тонн в год. В 2017 году ОАО «Курскхлеб» произведено 27,8 тыс. тонн хлебобулочных изделий, что составило 94,3% к уровню 2016 года. В 2018 году производство хлебобулочных изделий составило 25,2 тыс. тонн или 90,6% к аналогичному периоду 2017 года. Показатели отраслевого рынка демонстрируют заметное превосходство ОАО «Курскхлеб» по объему производства хлебобулочных изделий, оно превосходит совокупный объем идущих за ним конкурирующих фирм: 5 предприятий в 2016 г., 6 предприятий в 2017 г., 4 предприятий в 2018 г. (таблица 1).

Таблица 1 – Производственные показатели работы предприятий хлебопекарной отрасли

№	Наименование предприятия	Производство хлебобулочных изделий, тонн				
		2016	2017	2018	% 18/17 прирост	% 18/16 прирост
1	ОАО «Курскхлеб»	29 471	27 789	25 184	-9,4	-14,5
2	АО «Проект Свежий хлеб»	15 722	13 934	14 718	5,6	-6,4
3	ЗАО «Железнодорожный хлебокомбинат»	8 195	7 779	7 149	-8,1	-12,8
4	ОАО «Львовский хлебокомбинат»	1 589	1 699	1 605	-5,5	1
5	ООО «Обояньхлеб+»	1 480	1 451	1 407	-3	-4,9
6	ООО «Курчатовский хлебокомбинат»	642	852	1 357	59,3	111,4
7	ЗАО «Рыльский хлебокомбинат»	2 429	1 815	844	-53,5	-65,3

№	Наименование предприятия	Производство хлебобулочных изделий, тонн				
		2016	2017	2018	% 18/17 прирост	% 18/16 прирост
8	ООО «Хлебокомбинат Солнцевский»	686	739	751	1,6	9,5
9	ООО «Знак»	50	573	608	6,1	1 116
ИТОГО		60 264	56 631	53 623	-0,8	126

Источник: составлено по данным отрасли

Численность работников составляет 876 человек. Среднемесячная заработная плата работников сложилась выше отраслевого уровня и составила 30,8 тыс. рублей.

ОАО «Курскхлеб» принимает участие в социальной программе по обеспечению населения дешевыми сортами хлеба. Предприятием выпекаются социальный сорт хлеба «Дарницкий». Ежедневно с предприятия на прилавки магазинов отправляется более 6 тонн социального хлеба. За 2018 год ОАО «Курскхлеб» произведено и поставлено в торговую сеть 2,4 тыс. тонн хлеба социального сорта.

С 2019 года ОАО «Курскхлеб» планируется провести реконструкцию склада бестарного хранения муки с заменой мучных силосов, транспортных систем, участков взвешивания, смешивания и дозировки муки. На эти цели планируется направить порядка 80 млн. рублей.

Применим модель М. Портера для оценки конкурентоспособности ОАО «Курскхлеб» (таблица 2). В отличие от классического представления модели, в нашей рассмотрении пункта товаров-субститутов будет объединено в пункте «Потребители» («рыночная власть покупателей» в первоначальном виде), а сама схема получит более структурированный вид, по нашему мнению, наиболее подходящий для хлебопекарной отрасли.

Таблица 2 – Усовершенствованная конкурентная модель М. Портера применительно к рынку хлебобулочных изделий

№	Критерий	Объекты	Обоснование
Конкуренты			
1	Неоднозначные угрозы со стороны конкурентов	ООО «Курчатовский хлебокомбинат» и другие молодые и мобильные	Предприятие развивается сравнительно быстрыми темпами, предлагает продукции в пределах цены средней по региону и в будущем может существенно повысить свое присутствие на рынке, повлияв на рыночную долю ОАО «Курскхлеб»

№	Критерий	Объекты	Обоснование
		предприятия	
2	Новые угрозы со стороны торговых точек	ТС «Линия» и «Европа»	Введение с лета 2018 года новых планogramм и маркетинговой политики крупных курских торговых сетей привели к сокращению и диспропорции продукции предприятия на полках магазинов
Поставка			
1	Регионы поставки	Курская, Орловская, Воронежская и Белгородская области, г. Москва	Обычно рынок продажи хлеба ограничивается расстоянием в 150 км от места производства из-за экономической невыгодности на больших расстояниях. Поэтому целесообразность поставок в Москву (>500 км) вызывает сомнения
2	Новые торговые точки	Metro Cash & Carry, поселок Северный	Размещение своей продукции в новом микрорайоне позволит предприятию частично восполнить потерянные после бойкота ТС «Линия» и «Европа» объемы реализации хлеба
Потребители			
1	Продвижение в СМИ	Конкуренты: Телекомпания «ТАКТ-ТВ», издание «Друг для друга»	Группа компаний «Проект «Свежий хлеб»» ежегодно десятки раз упоминается в СМИ как производство с самой качественной и полезной продукцией на рынке. В случае с ОАО «Курскхлеб» самым заметным упоминанием компании в традиционных медиа в 2018 году стало освещение ноябрьского смотра качества булочных изделий, в ходе которого 58% потребителей отдали свои предпочтения батонам ОАО «Курскхлеб» [1]
2	Избранность определенной марки	Товары-субституты	Покупатели относительно просто отказываются от той или иной марки. Поэтому в ситуации с бойкотом торговых сетей и отсутствия противовеса проводимым перестановкам большая часть целевой аудитории предпочтет выбирать доступный на полке ассортимент другого производителя, нежели искать фирменный киоск в городе ради покупки одного из товаров корзины, вопреки вкусовым предпочтениям, отмеченным выше

Источник: составлено на основании собственных наблюдений и контент-анализа

Будучи товаром первой необходимости и обладая различными видами во всех ценовых категориях, хлеб, произведенный на данном предприятии, пользуется спросом большого числа населения нескольких областей, в торговые точки которых он поставляется.

Спецпроект «Коммерсантъ-Черноземье» заявляет об имеющим место факте пересмотра размещения продукции ОАО «Курскхлеб» на полках в магазинах торговыми сетями «Линия» и «Европа». По необъясненным

причинам «Линия» отказалась от продукции полностью, а «Европа» сильно сократила объемы поставок. При этом сеть «Европа» применила новую планограмму, по которой 80% полок занимают изделия ГК «Свежий хлеб» (ранее – «Хлебозавод №3») и только 20% - все остальные марки, в результате чего в первые месяцы после таких преобразований объем реализации ОАО «Курскхлеб» сократился на 1510 т [2].

Как отмечает Безручко Е.А., предприятию требуется «пересмотр приоритетов в деятельности отдела маркетинга» [3], большой потенциал нивелируется недостаточной рекламой продукции. Такая оценка применима к сегодняшней ситуации компании. Для пополнения клиентской базы ОАО «Курскхлеб» продолжает прибегать к участиям в тематических ярмарках и выставках как к основному средству привлечения. На практике данный подход был эффективен только в начале 2000-х, когда рынок сбыта не состоял преимущественно из крупных торговых сетей, а основными конкурентами в регионе выступали около 4-5 предприятий [4]. Как и предложение скидки для новых оптовых клиентов, данные инструменты не могут обеспечить стабильное и высокое пополнение клиентуры. Обладая флагманским статусом, предприятие пренебрегает масштабными маркетинговыми исследованиями, что в купе с ограничением поставок в торговые сети негативно отражается на продажах. Таким образом, сегодняшнее лидерство предприятия не гарантирует продолжительную «устойчивую конкурентную позицию на рынке» [5].

Наиболее малозатратными способами привлечения базы является открытие групп компаний в русскоязычных социальных сетях и интеграция в товарные приложения наподобие «Едадил». Больше затрат потребует деятельность по редизайну существующего в сети Интернет сайта организации, за разработку которого в 2014 году отвечала незарегистрированная студия. Сайт в текущем виде выделяется наличием нагруженной и избыточной анимации на технологии Flash, которую по состоянию на март 2019 года используют менее 3,7% всех сайтов в сети [6]; отсутствием адаптивного дизайна или базовой мобильной версии; игнорированием точек фокуса внимания посетителя страниц, вследствие чего ключевая информация отнесена на нижнюю часть страницы, а верхнюю занимает малоинформативный баннер.

Из особенностей, преимущественно присущих только ОАО «Курскхлеб», можно выделить следующие:

1) безостановочное многолетнее производство: на протяжении 77 лет все необходимые реконструкции, расширения, модернизации осуществлялись «в фоне», без приостановки цикла производства;

2) внушительный объем выпускаемого хлеба объясняется неудовлетворительным качеством продукции районных хлебозаводов вплоть до начала 2000-х гг., из-за чего и потребовалось наращивать производство для поставки в отдаленные участки;

3) предприятие одним из немногих в области включено в госрезерв на случай мобилизации при военной угрозе; хлеб продолжает производиться по советским стандартам ГОСТ, усложненным по сравнению с текущими; а к персоналу применяется система «кнута и пряника», по которой в случае брака с работника взыскивают большие штрафы, но взамен работники имеют расширенные социальные гарантии, могут пользоваться беспроцентными ссудами до 300 тысяч рублей на приобретение жилья или мебели и правом забирать с собой домой одну буханку хлеба ежедневно и пр.

Отметим, что продукция группы компаний «Проект «Свежий хлеб»» регулярно положительно освещается в СМИ, а репутация закрепляется качеством выпускаемых кремовых и сухих кондитерских изделий, на которые имеется внушительный спрос: в 2018 году суммарно эти предприятия произвели 97,68% общего объема кондитерских изделий. Между тем выпуск кондитерской продукции у изучаемого предприятия невозможно относить к основной цели деятельности (в 2018 году произведено 4 тонны изделий – менее 1% общего объема); на стороне ОАО «Курскхлеб» статус старейшего в Курске промышленного предприятия по выпечке хлеба [7], не отмеченного скандалами в части ухудшения качества производимого хлеба, прямо влияющих на репутацию и продажи, и большое присутствие в мелкорозничной торговле (киоски, ларьки, открытые рынки).

Текущая бизнес-стратегия ОАО «Курскхлеб» предполагает постоянные изыскания способов снижения издержек, в том числе для поддержания предоставления расширенных социальных гарантий и уровня заработной платы

выше средней по отрасли. С 2012 года предприятие заправляет заводской транспорт газом метан на запусченной заправочной станции, что позволяет практически вдвое экономить на топливе и понижать себестоимость товара. Со слов директора, в качестве инвестиции принципиально не используются кредиты, только собственная прибыль, что объясняется рентабельностью в 5–10%. Помимо наращивания производственной базы происходит расширение собственных точек продажи, в частности открытие торговых павильонов шаговой доступности для жителей микрорайонов «Купава».

По итогам проведенного построения и анализа усовершенствованной конкурентной модели М. Портера для ОАО «Курскхлеб» рекомендуется прибегнуть к стратегии фокусирования клиентуры, которая включает в себя:

1) Непосредственное фокусирование клиентуры – смещение от принятия во внимание ранее обозначенных запросов и потребностей в пользу выявления потенциального спроса

2) Оценку уровня технического оборудования конкурирующих предприятий и обмен опытом с предприятиями из других регионов для минимизации возможных рисков при переходе на новую технологию

3) Выделение важных групп клиентов и воплощение их запросов в виде конкурентоспособного товара

В качестве задач, рекомендованных к выполнению в ближайшие 12 месяцев, выдвигаются следующие:

1) Размещение продукции в собственных торговых точках и торговых сетях, расположенных в поселке Северный

2) Обновление штаба маркетинга, сокращение ресурсов на участие в торговых ярмарках, заказ рекламы у традиционных СМИ, сохранивших доверие населения

3) Встраивание продукции в товарные приложения «Едадил» и ему подобные; проведение редизайна имеющегося сайта организации и открытие групп в социальных сетях для большей обратной связи и дополнительных возможностей к привлечению клиентов

4) Пересмотр выпуска кондитерских изделий, проведение исследование спроса на продукцию и обновление рабочего плана в соответствии с новым курсом

Список источников:

1. Смотр качества булочных изделий / Курское качество. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://kurskoequality.ru/meropriyatiya/smotry-kachestva/425-bul-izd.html> (дата обращения: 31.03.2019 г.).
2. «Курскхлеб». Хлебные традиции / Спецпроекты «Коммерсантъ» в Черноземье. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://vrn-pro.kommersant.ru/kursk-hleb> (дата обращения: 31.03.2019 г.).
3. Безручко Е.А. Совершенствование маркетинговой деятельности как концепции управления (на примере ОАО «Курскхлеб») //Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2016. – №. 1. – С. 25-27.
4. Иванова Л.А., Башкардина Н.Ю. Эффективность маркетинга на предприятиях г. Курска //Научный альманах Центрального Черноземья. – 2014. – №. 2. – С. 121-123.
5. Иванова Л.А., Шашкова А.Ю. Ключевые показатели конкурентоспособности предприятия в электронной экономике //Современное состояние и перспективы развития финансово-аналитической науки и практики в цифровом пространстве в России и за рубежом. – 2018. – С. 104-108.
6. Historical yearly trends in the usage of client-side programming languages for websites, March 2019. – [Электронный ресурс]. – URL: https://w3techs.com/technologies/history_overview/client_side_language/all/y (дата обращения: 31.03.2019 г.).
7. ОАО "Курскхлеб". – [Электронный ресурс]. – URL: <http://kurskhleb46.ru/> (дата обращения: 31.03.2019 г.).

© Локтионов Владислав Владимирович,
Мосанзо Макене Родригу,
Иванова Людмила Анатольевна, 2019