

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю. Ю. Сулова

«_____» июня 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

На тему: Обоснование системы конкурентных преимуществ предприятия

| | | | |
|----------------|---------------|---------------------------|-------------------|
| Руководитель | _____ | доцент, канд. экон. наук | Т.И Берг |
| | подпись, дата | должность, ученая степень | инициалы, фамилия |
| Выпускник | _____ | ЗЭУ18-4БМТД | Р.И. Бондарев |
| | подпись, дата | группа | инициалы, фамилия |
| Нормоконтролер | _____ | профессор, д-р экон. наук | Ю.Ю. Сулова |
| | подпись, дата | должность, ученая степень | инициалы, фамилия |

Красноярск 2023

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
«13» марта 2023 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студент Бондарев Иван Русланович

Группа ЗЭУ18-4БМТД

Направление (специальность) 38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Тема выпускной квалификационной работы: Обоснование системы конкурентных преимуществ предприятия

Утверждена приказом по университету № 4089/с от 13.03.2023

Руководитель ВКР Берг Т.И., доцент, канд. экон. наук, кафедры торгового дела и маркетинга Института торговли и сферы услуг

Исходные данные для ВКР: документация предприятия, материалы собственных исследований

Перечень разделов ВКР:

1 Методические основы исследования конкурентных преимуществ предприятия

2. Анализ конкурентных преимуществ предприятия ООО «Глютен»

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентных преимуществ предприятия ООО «Глютен»

Перечень графического материала: таблиц – 24, рисунков – 19

Руководитель ВКР

Т.И. Берг

Задание принял к исполнению

Р.И. Бондарев

Дата выдачи задания «13» марта 2023 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы на тему «Обоснование системы конкурентных преимуществ предприятия» содержит 80 страниц, 45 источников литературы.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ФАКТОРЫ, СРЕДА, ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Объектом исследования является предприятие ООО «Глютен».

Цель бакалаврской работы – разработка рекомендаций по развитию системы конкурентных преимуществ предприятия.

Задачи бакалаврской работы: рассмотрены сущность и классификация конкурентных преимуществ предприятия; изучены теоретические и методологические подходы к выработке конкурентных преимуществ предприятия на основе лучших практик; оценена организационно-экономическая деятельность предприятия ООО «Глютен»; проанализирована внутренняя и внешняя среда предприятия, ее влияние на формирование конкурентных преимуществ ООО «Глютен»; проанализированы конкурентные преимущества ООО «Глютен»; разработаны мероприятия, направленные на развитие конкурентных преимуществ ООО «Глютен»; обоснована экономическая эффективность предложенных мероприятий конкурентных преимуществ ООО «Глютен».

В результате проведенного исследования произведена оценка конкурентных преимуществ, представлен анализ эффективности деятельности предприятия. По результатам проведенного анализа были предложены мероприятия по укреплению конкурентной позиции производственного предприятия, дана оценка их эффективности.

REPORT

The final qualifying work in the form of a bachelor's thesis on the topic "Justification of the system of competitive advantages of an enterprise" contains 80 pages, 45 sources of literature.

COMPETITIVE ADVANTAGES, FACTORS, ENVIRONMENT, CONSUMER LOYALTY, ECONOMIC INTERACTION, COMPETITIVE STRATEGY

The object of the study is the enterprise Gluten LLC.

The purpose of the bachelor's work is to develop recommendations for the development of a system of competitive advantages of an enterprise.

Tasks of bachelor's work: the essence and classification of competitive advantages of the enterprise are considered; studied theoretical and methodological approaches to the development of competitive advantages of the enterprise based on best practices; assessed the organizational and economic activities of the enterprise LLC "Gluten"; analyzed the internal and external environment of the enterprise, its impact on the formation of competitive advantages of Gluten LLC; analyzed the competitive advantages of Gluten LLC; measures have been developed aimed at developing the competitive advantages of Gluten LLC; the economic efficiency of the proposed measures of the competitive advantages of Gluten LLC is substantiated.

As a result of the study, an assessment of competitive advantages was made, an analysis of the effectiveness of the enterprise was presented. Based on the results of the analysis, measures were proposed to strengthen the competitive position of the manufacturing enterprise, and an assessment of their effectiveness was given.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|--|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 5 |
| 1. Методические основы исследования конкурентных преимуществ предприятия..... | 8 |
| 1.1 Конкурентные преимущества предприятия: сущность, виды, факторы формирования..... | 8 |
| 1.2 Процесс изучения конкурентных преимуществ предприятия..... | 16 |
| 1.3. Инструменты конкурентных преимуществ производственного хлебопекарного предприятия..... | 22 |
| 2. Анализ конкурентных преимуществ предприятия ООО «Глютен»..... | 27 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «Глютен»..... | 27 |
| 2.2 Анализ внешней среды, определяющей конкурентные позиции ООО «Глютен»..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| 2.3. Оценка конкурентных позиций ООО «Глютен»..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентных преимуществ предприятия ООО «Глютен»..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3.1 Определение направлений повышения конкурентных преимуществ предприятия..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3.2 Оценка эффективности мероприятий усиления конкурентных преимуществ..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| Заключение..... | 34 |
| Список использованных источников..... | 38 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 41 |

ВВЕДЕНИЕ

В условиях трансформации российской экономики, интенсивного развития пищевой промышленности и насыщение товарных рынков продукцией отечественного производства, безусловно, отражается на конкурентных преимуществах российских товаропроизводителей. Поэтому формирование конкурентных преимуществ в настоящее время требует глубокого анализа и развития инновационных возможностей предприятий хлебопекарной промышленности.

Успех предприятия на конкурентном рынке во многом зависит от того, удалось ли понять маркетинговую политику конкурента, предугадывать его действия на рынке. В комплексе контролируемых сил и факторов микросреды маркетинга конкуренты занимают особое место, так как контроль проявляется в форме конкурентной борьбы.

Кроме этого, помимо учета требований потребителей и внедрения новых подходов в их обслуживании, еще одним из факторов, влияющих на успешное занятие, удержание и возможное расширение доли рынка, является наличие конкурентного преимущества – уникальной характеристики товара/услуги, которая выгодно отличает фирму от своих соперников на рынке. Однако на сегодняшний день данная категория уже не является долговечной, так как в связи с развитием технологий становится легче имитировать те или иные новшества в производимых товарах, и конкурентное преимущество перестает быть таковым, так как оно уже заимствовано.

В связи с этим предприятиям необходимо вести усиленную работу над созданием и удержанием конкурентных преимуществ, чтобы как можно дольше удерживать свои рыночные позиции от притязаний конкурентов. Этот факт напрямую указывает на актуальность выбранной темы курсовой работы.

Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития

рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия. Поэтому разработка конкурентной стратегии предприятия очень важна для наиболее эффективной деятельности предприятия в условиях рынка.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция. Поэтому чтобы выжить в таких условиях и развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а также принимать управленческие решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Цель бакалаврской работы - разработка рекомендаций по развитию системы конкурентных преимуществ предприятия.

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотрены сущность и классификация конкурентных преимуществ предприятия;
- изучены теоретические и методологические подходы к выработке конкурентных преимуществ предприятия;
- оценена организационно-экономическая деятельность предприятия ООО «Глютен»;
- проанализирована внешняя среда предприятия, определяющая конкурентные формирование конкурентных преимуществ ООО «Глютен»;
- проанализированы конкурентные преимущества ООО «Глютен»;
- разработаны мероприятия, направленные на развитие конкурентных преимуществ ООО «Глютен»;
- обоснована экономическая эффективность предложенных мероприятий конкурентных преимуществ ООО «Глютен».

Теоретической основой написания бакалаврской работы являются законодательные документы Российской Федерации, труды отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга и менеджмента, таких как: Азоев,

Г.Л., Алейникова А.И., Горбашко, Е.А., Дихтль, Е., Котлер, Ф., Ламбен, Ж-Ж., Портер, М., Соловьева, Ю. Н., Фатхутдинов Р.А. и другие.

Методической основой написания бакалаврской работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа: группировки, сравнения, сопоставления, графического, абсолютных и относительных разниц, структурирования, системного анализа, SWOT-анализ, эмпирических и других.

Объектом исследования - ООО «Глютен», занимающееся производством и реализацией хлеба и хлебобулочных изделий на рынке г.Красноярска.

Предмет исследования - конкурентные преимущества предприятия.

В первой главе работы рассматриваются теоретические аспекты и методологические формирования конкурентной политики предприятия.

Во второй главе работы представлены результаты оценки состояния спроса на товарном рынке предприятия ООО «Глютен»

Применение результатов оценки спроса при разработке товарной стратегии предприятия ООО «Глютен» приведено в третьей главе работы.

Общий объем работы – 79 страниц. Выпускная квалификационная работа включает 20 рисунков, 22 таблиц, 45 источник литературы, 4 приложение.

1. Методические основы исследования конкурентных преимуществ предприятия.

1.1 Конкурентные преимущества предприятия: сущность, виды, факторы формирования

Любой субъект бизнеса стремится закрепиться и занять наиболее выгодное положение на рынке, тем самым расположить к себе реального и потенциального клиента. Одним из способов обеспечения данных позиций могут послужить конкурентные преимущества предприятия. Так как благодаря конкурентным преимуществам компания становится узнаваемой среди потребителей, определенным образом обеспечивает защиту от действий конкурентов.

Кроме того, уровень конкурентоспособности также определяется наличием этих преимуществ: чем больше их и чем более разнообразными они являются, тем более конкурентоспособной является предприятие, так как имеет возможность использовать их более рационально и менять приоритеты в зависимости от действий конкурентов. Однако наличие конкурентных преимуществ также сопряжено с высоким уровнем риска – их могут перенять непосредственные конкуренты, и тогда они перестанут быть преимуществом.

Понятие «конкурентное преимущество» достаточно широко освещено в научных исследованиях.

Одно из самых распространенных значений звучит так: «конкурентное преимущество - система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами». [9, 11, 15, 25]

Известный французский маркетолог Ж.Ж. Ламбен под конкурентным преимуществом понимает те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами» [22]. Основная идея этого подхода заключается в том, что конкурентное преимущество является неповторимым, то есть

отсутствует у конкурентов, и это является справедливым. Также Ламбен отмечает, что эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка.

Азоев, Г.Л. рассматривает конкурентные преимущества как превосходство фирмы над её конкурентами в экономической, технической, организационной и иных видах деятельности. Которое можно измерить такими экономическими показателями как: дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, более высокий объем продаж) [9].

Афоничкина, Е.А., Бахарев, Н.П., А. Лихацкая выделяют разновидность преимуществ, как *устойчивое конкурентное преимущество* – долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы [13].

Создание конкурентных преимуществ является одной из самых важных задач предприятия на начальном этапе деятельности, когда необходимо создать клиентскую базу с тем, чтобы закрепиться на рынке. Для этого необходимо разработать конкурентную стратегию, которая, по мнению М.Портера [31], базируется на основе полного понимания правил борьбы на рынке. Только овладев правилами игры, предприниматель может установить привлекательность или прибыльность бизнеса, и станет способным принимать оптимальные управленческие решения.

Предприятия в практической деятельности часто применяют три подхода к формированию конкурентных преимуществ (рис.1.):

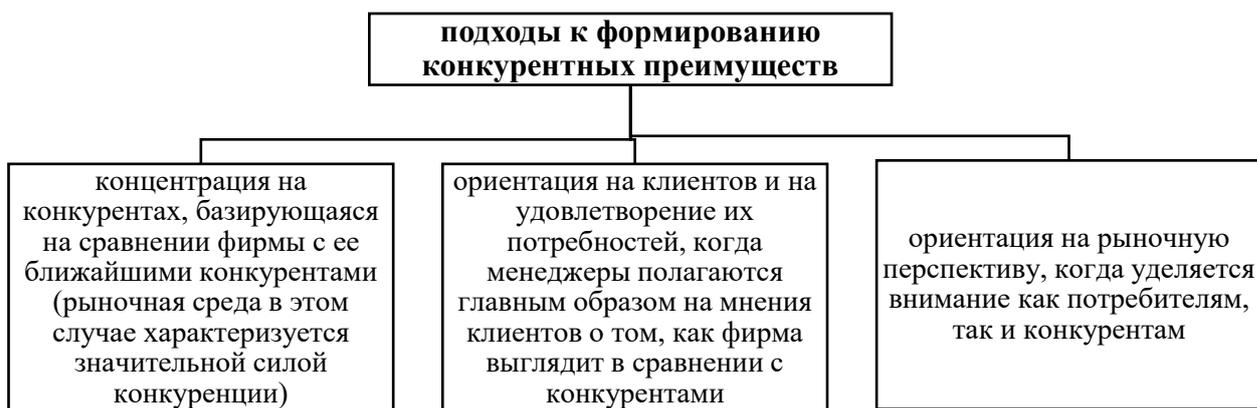


Рисунок 1 – Подходы к формированию конкурентных преимуществ (составлено по источнику [18])

Существует большое число способов достижения конкурентного преимущества [9]:

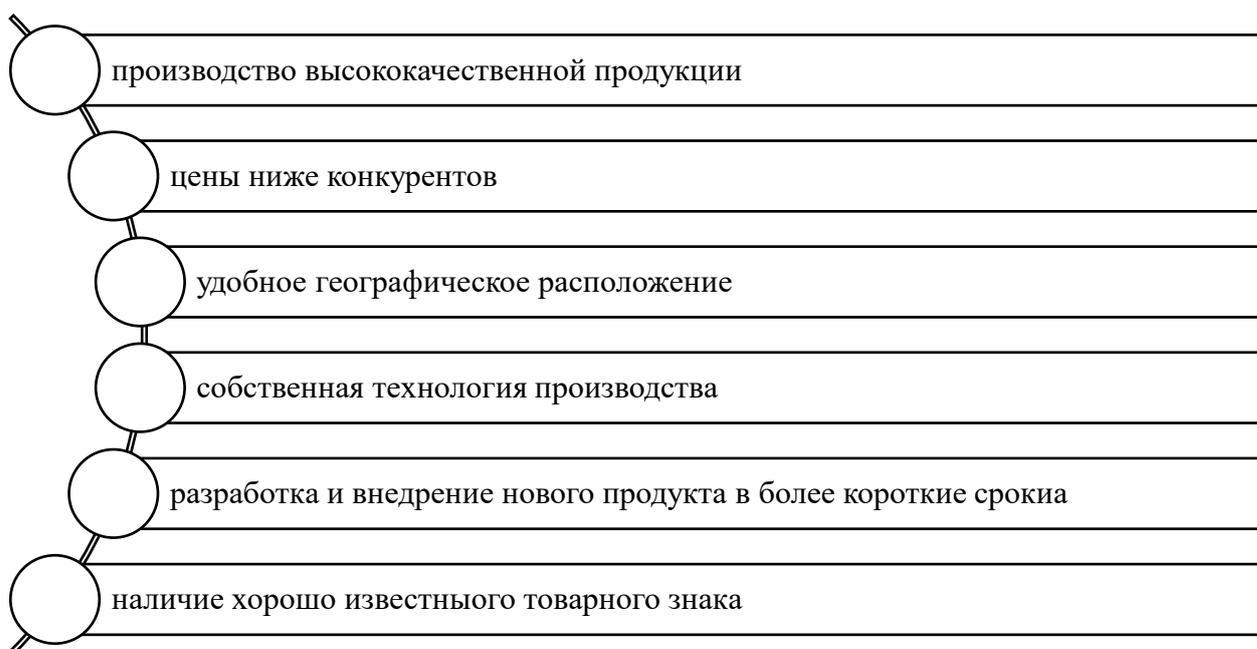


Рисунок 2 – Способы достижения конкурентного преимущества
Конкурентные преимущества удовлетворяют 4-м основным критериям:

- 1) предоставляют выгоды для потребителей;
- 2) уникальны;
- 3) устойчивы;
- 4) прибыльны для фирмы [10].

Кроме этого, конкурентные преимущества предприятия могут определяться системой государственных институтов и административных мер. Через законы, постановления, особые привилегии и прочие решения органов власти и управления, ограничения со стороны государственной и муниципальной власти в выдаче патентов и лицензий, квотирование, усложненный порядок регистрации предприятий, препятствия в отведении земельных участков, предоставлении производственных и служебных помещений и т. п. [19].

Использование конкурентных преимуществ предполагает две стадии – *развитие* (создание конкурентных преимуществ) и *целевую деятельность* (использование конкурентных преимуществ).

Основным фактором обеспечения конкурентных преимуществ предприятия в современных экономических условиях является реализация инновационных проектов. Реализуемые предприятием инновационные проекты направлены на удовлетворение социальных потребностей общества, с одной стороны, а с другой, на готовность участников к их реализации. А успешная реализация проектов напрямую связана с работой команды и зависит от качества управления инновационным проектом, профессионализма менеджера инновационного проекта [11].

В действительности конкурентное преимущество предприятия не всегда очевидно. Отличия между фирмой и ее конкурентами, которые выбираются для оценки преимуществ или недостатков, могут быть очень субъективными в зависимости от того, чему руководство придает значение — внутрифирменным факторам, клиентам или конкурентам.

В отличие от конкурентоспособности товара конкурентоспособность предприятия не может быть достигнута в короткий промежуток времени. Конкурентоспособность предприятия достигается при длительной и безупречной работе на рынке. Отсюда можно сделать вывод, что предприятие, работающее более длительный период времени на рынке, имеет большие конкурентные преимущества перед предприятием, только входящим на

данный рынок или работающим короткий промежуток времени на нем. Другими словами — конкурентоспособность предприятия определяют ее конкурентные преимущества.

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях известного американского ученого М. Портера, выделяются два вида конкурентного преимущества предприятия [32]: низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация представляет собой способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде высокого качества товаров, товаров рыночной новизны, высокого качества послепродажного обслуживания и т.д.

Также конкурентным преимуществом предприятия может быть высокая компетентность, которая проявляется в превосходстве над конкурентами в экономической, технической, технологической, организационной областях деятельности. Зачастую выделяют две группы факторов, обеспечивающих компании конкурентные преимущества, — это превосходство в ресурсах (лучшее качество, низкие цены и др.) и лучшее мастерство, умение, способности (все, что связано с эффективностью и качеством выполнения всех видов работ: исследовательских, проектных, плановых и др.). Особое значение имеют конкурентные преимущества, достигнутые через улучшение второй группы факторов, поскольку они требуют сложной и системной организации работ и значительных интеллектуальных усилий, но зато их трудно скопировать.

Конкурентные преимущества обязательно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других показателях деятельности компании и восприниматься потребителем, т.е. они должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: более высокой рентабельностью, большей рыночной долей, большим объемом продаж и др. [12] Нереализованные в конкурентной борьбе преимущества не

являются преимуществами как таковыми, поскольку не воплотились в новые результаты деятельности, не привели к новому состоянию компании.

Состав конкурентных преимуществ зависит от отрасли, где функционирует предприятие. Так, для высокотехнологичных компаний конкурентные преимущества будут связаны главным образом с техническим превосходством, товарными и технологическими инновациями, для компаний, обслуживающих массовый спрос, — это прежде всего узнаваемость торговой марки, низкие издержки, территориальное расположение.

Основными источниками возникновения конкурентных преимуществ могут быть: экономические, структурные, научные и технологические, информационные географические, нематериальные, неправовые, инфраструктурные (таблица 1).

Таблица 1 - Источники возникновения конкурентных преимуществ предприятия [35]

| Характер факторов конкурентных преимуществ | Источник фактора |
|--|--|
| Экономические | Внутриорганизационные: эффект масштаба, эффективное использование финансовых средств и др. Рыночные: благоприятная динамика цен, растущий спрос, стимулирующая политика правительства (инвестиционная, кредитная, налоговая, а также представляемые льготы и привилегии) |
| Структурные | Интеграция бизнеса: <ul style="list-style-type: none"> • регрессивная (стремление получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков); • прогрессивная (внедрение в систему распределения продукции); • горизонтальная (объединение или усиление взаимодействия предприятий, выпускающих однородную продукцию) |
| Научные и технологические | Высокий уровень развития прикладной науки и техники в отрасли; Особенности технологии производства продукции; Технические параметры продукции. |
| Информационные | Наличие данных о: <ul style="list-style-type: none"> • рынке; • продавцах; • покупателях; • конкурентах; • нормативно-правовых актах органов власти; • инфраструктуре рынка |

Окончание таблицы 1

| Характер факторов конкурентных преимуществ | Источник фактора |
|--|---|
| Географические | Выгодное географическое расположение предприятия; Возможность экономического преодоления географических барьеров входа на рынок |
| Нематериальные | Репутационные активы: название компании, ее торговые марки и т.д. |
| Неправовые | Недобросовестная конкуренция; Бюрократизм; Коррупция. |
| Инфраструктурные | Состояние и развитие средств коммуникации (связи, транспорта); Открытость и организованность рынков труда, капитала, технологий, инвестиционных товаров в регионах России; |

Конкурентные преимущества фирмы по Ж.Ж. Ламбену [21] в зависимости от различных факторов делятся на две категории – внутренние и внешние (рис. 3).



Рисунок 3 – Внешнее и внутреннее конкурентное преимущество (составлено по [21])

Эти два типа конкурентного преимущества часто являются несовместимыми, так как имеют разное происхождение и различную природу и при этом требуют различающихся навыков и культуры.

В свою очередь, внутренние конкурентные преимущества организации включают следующие шесть групп (рис.4):



Рисунок 4 – Внутренние конкурентные преимущества предприятия

Внешние факторы конкурентного преимущества: уровень конкурентоспособности страны; уровень конкурентоспособности предприятия, выпускающей товар; уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров; активность контактных аудиторий.

Внутренние факторы конкурентного преимущества: конкурентоспособность персонала системы; прогрессивность информационных технологий; прогрессивность технологических процессов и оборудования.

Кроме представленных выше видов, конкурентные преимущества делятся по ряду признаков (Приложение А).

Каждое конкурентное преимущество имеет свой ресурс, поэтому рыночные позиции компании определяются количеством конкурентных преимуществ, их значимостью (доступностью конкурентам) и длительностью жизненного цикла конкурентного преимущества. Чем больше число

уникальных, труднодоступных для воспроизведения конкурентных преимуществ и длительность их жизненного цикла, тем прочнее стратегические позиции компании [13]. Однако, под влиянием изменчивости факторов внешней среды конкурентные преимущества компании могут уменьшаться или вовсе исчезать. Основными причинами утраты конкурентных преимуществ могут быть [13]:

- ухудшение ресурсных условий (увеличение издержек производства, снижение образовательного и квалификационного уровня кадров и др.).

- снижение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала.

- снижение способности к адаптации (бюрократизация, использование морально устаревшего оборудования, длительные сроки создания новой продукции и др.).

- ослабление конкуренции на рынке (вследствие усиления монополизма, действий правительства по введению высоких пошлин на ввозимые товары и др.).

- низкие доходы основных групп населения страны, приводящие к снижению требовательности к качеству покупаемых товаров и их разнообразию (ассортименту).

Для определения конкурентных преимуществ предприятия необходимо проводить комплексное их изучение и оценку для принятия адекватных управленческих решений.

1.2 Процесс изучения конкурентных преимуществ предприятия

Основная задача предприятия состоит в том, чтобы быть лучше, чем конкретные конкуренты, выступающие с предприятием на одном рынке. В связи с этим любые результаты деятельности должны сопоставляться с результатами конкурентов. Например, для того чтобы дать оценку событию

«снижение производственных издержек на фирме на 10%», необходимо знать тот же показатель у конкурентов. Аналогично если «доля рынка фирмы увеличилась за контрольный период на 3%», а у основного конкурента — на 10-20%, то такое событие трудно оценить положительно.

В условиях усиления конкуренции возникает необходимость укрепления рыночных позиций каждого из предприятий. То есть для достижения и постоянного поддержания конкурентоспособности организации следует не только сохранять завоеванные преимущества, но и искать и реализовывать новые.

Основой для поиска и создания конкурентных преимуществ является аналитическая работа по изучению состояния и тенденций развития рынка, а также информация о покупателях, конкурентах, их реальных и планируемых действиях[24]. Поиск конкурентного преимущества организации следует начинать с анализа микро- и макроокружения предприятия, а затем необходимо переходить к анализу внутренней среды. Итогом анализа внутренней среды предприятия является определение ключевых факторов успеха, что способствует выделению конкурентных преимуществ.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли. При анализе и выявлении конкурентных преимуществ отрасли выделяют следующие показатели:

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- структура и масштабы конкуренции;
- структура отраслевых издержек;
- система сбыта продукции;
- тенденции развития;
- ключевые факторы успеха.

Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции в отрасли. В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности организации: НИОКР, маркетинг, производство и т.п.

В процессе исследования конкурентного преимущества необходимо:

- оценить эффективность маркетинговой деятельности предприятия в целом;
- выяснить, какими преимуществами обладает исследуемая организация;
- определить, как воспринимают эти преимущества потребители;
- выявить, какими конкурентными преимуществами обладают конкуренты.

Различными авторами предлагается следующая методика исследования конкурентных преимуществ организации, и состоит она из следующих этапов (Рис.5)[29 -31]:

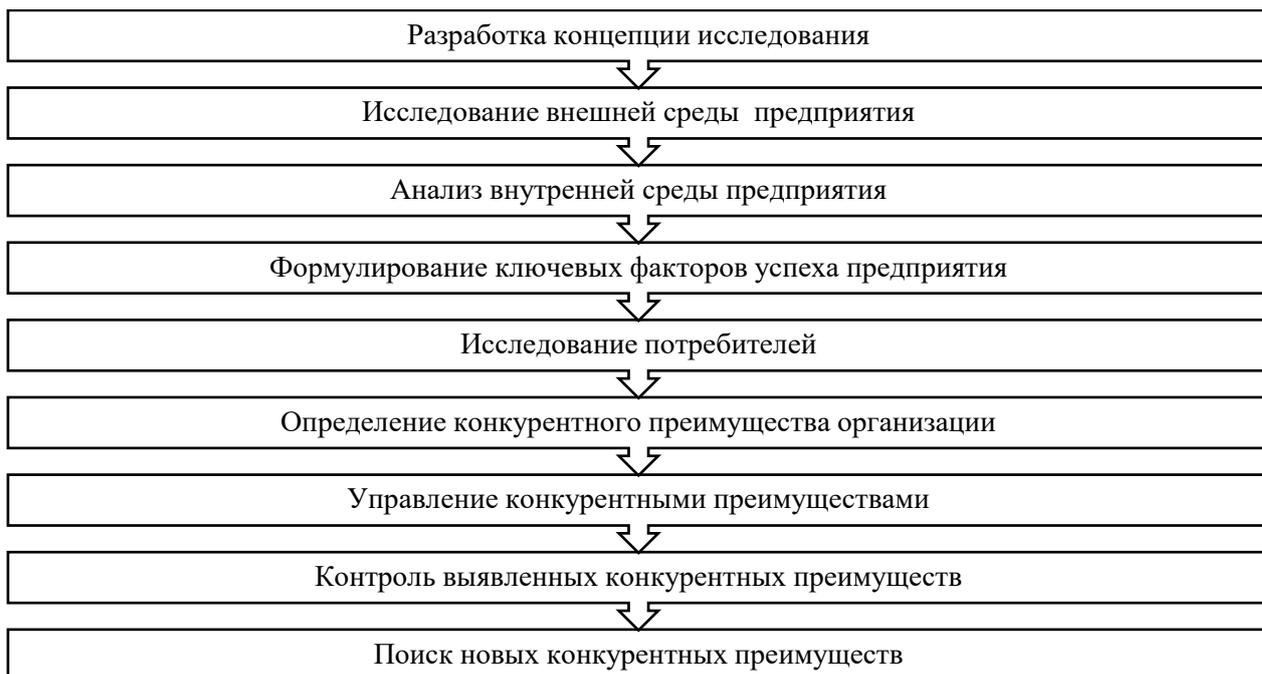


Рисунок 5 – Последовательность исследования конкурентных преимуществ предприятия

Информация в процессе исследования конкурентных преимуществ предприятия играет решающую роль.

Выделяется два метода сбора информации, необходимой для исследования конкурентных преимуществ: метод кабинетных исследований,

где собираются вторичные данные, и метод полевых исследований, направленный на сбор первоначальной информации. Также комбинированные исследования, которые сочетают в себе черты кабинетных и полевых.

Наблюдение — один из возможных способов сбора первичных данных, когда проводится непосредственное наблюдение за вовлеченными в анализируемую ситуацию лицами и обстановкой. Способы наблюдения: прямое и непрямое; открытое и скрытое; осуществляемое человеком или с помощью механических средств.

В производстве наиболее распространенным методом исследования является эксперимент. Эксперимент – изменение независимых переменных с целью определения их влияния на зависимые переменные. Независимые переменные могут изменяться по усмотрению экспериментатора (например, объем выпуска, степень дифференциации продукции, цена товара), в то время как независимыми переменными он непосредственно управлять не может (например, спрос и предложение на рынке, привлекательность отрасли фирмы). В производстве выпускаются экспериментальные образцы, которые проходят ряд тестирований для определения эталонного значения.

Объекты эксперимента специально отбираются и подвергаются запланированным воздействиям в условиях контроля за внешним окружением для выявления статистически значимых различий в их реакции и установления причинно-следственных связей. Экспериментальное исследование может быть осуществлено как в лабораторных, так и в естественных условиях (рис.6).

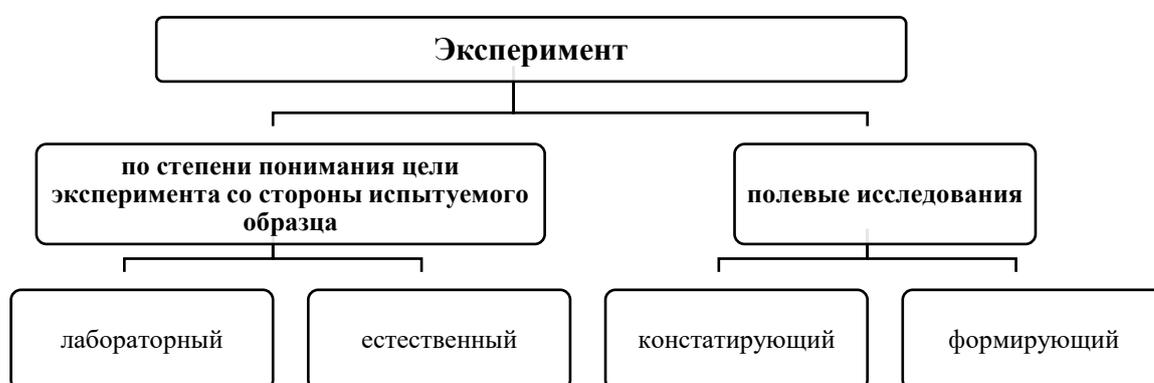


Рисунок 6 – Классификация экспериментов

Опрос занимает промежуточное место между наблюдением и экспериментом и относится к описательным исследованиям. Определение единицы выборки связано с целями и процедурой проводимого исследования. Объектом опроса могут быть отдельные лица, промышленные предприятия, фирмы или организации. При проведении исследования можно проводить сплошной опрос, т.е. опрашивать всех респондентов, или выборочный.

Объем выборки определяет точность полученных результатов, но не их представительность. На репрезентативность выборки влияет метод, с помощью которого отбирают респондентов из общей совокупности. При формировании выборки могут быть использованы вероятностные методы (простой случайный отбор, стратифицированный случайный отбор, кластерный отбор, систематический отбор и т.д.) и невероятностные методы (квотированная выборка, отбор на основе суждений, доступная выборка и т.д.).

Для оценки конкурентных преимуществ применяются следующие виды опроса: анкетный опрос, интервью, а также специальные опросные методики, получившие широкое распространение в последние годы в связи с развитием информационных технологий.

Телефонное интервью считается целесообразным, если требуется задать несколько простых вопросов, необходимо быстро провести анализ рынка или предварительное исследование перед персональным интервьюированием.

Личное интервью — самый универсальный метод, характеризующийся высокой степенью гибкости и подгоняемости под респондента. Данный метод позволяет напрямую выяснить у интересующей фирму группы лиц ее реакцию на определенные действия фирмы, оценить ее восприятие конкурирующей продукции.

Существует также глубинное интервью, призванное для наиболее широкого изучения исследуемого вопроса, однако этот метод не является достаточно распространенным в силу его трудоемкости в ходе сбора и обработки данных, хотя его преимущества перед другими видами интервью

очевидны – всестороннее изучение и получение достаточного объема необходимой информации.

Бенчмаркинг в последние десятилетия является эффективным инструментом изучения конкурентных преимуществ предприятия для принятия стратегических решений. Основная его цель – изучать других и учиться у них, т.е. отбирать в процессе исследований приемы работы из практики фирм-партнеров, конкурентов и фирм из смежных отраслей с целью использования их в деятельности собственной компании для повышения эффективности [35].

В процессе изучения конкурентов свою фирму сравнивают с лидерами для оптимизации собственной деятельности. Тем не менее тезис «учиться у конкурентов» не означает бездумного копирования опыта других, а служит для приобретения нового креативного потенциала на основе полученной информации.

В качестве объектов для анализа и сравнения могут выступать все элементы деятельности предприятия: производственные процессы, инновационная деятельность, технические решения, а также такие аспекты корпоративной культуры, как мотивация работников, система поощрений и т.д. При этом выбор объектов зависит от целей исследования.

В частности, компания может сравнивать эффективность своей деятельности с лидерами мирового производства в различных отраслях для поиска наилучшей практики работы («Best Practice»), сравнивать свою фирму с ведущими конкурентами в отрасли («Best in Class») или оценивать отдельные внутренние процессы своей фирмы по сравнению с лучшими фирмами («Best of Best»). При этом сравнительный анализ эффективности деятельности собственной компании должен проводиться так часто, как этого требуют изменения конъюнктуры рынка. Так, например, в области производства компьютерной техники значительные изменения в позициях конкурентов могут произойти за 1—2 года, поэтому сравнительный анализ необходимо осуществлять примерно раз в полгода. Что касается предприятий,

производящих сложное промышленное оборудование, то в данной отрасли позиции конкурентов достаточно стабильны, и сравнение можно проводить раз в 2—3 года.

Обобщая приведенную в данном пункте информацию, можно составить таблицу, в которой будут перечислены подходы, с помощью которых в ходе исследования будет получена необходимая информация: метод кабинетных исследований; метод полевых исследований; бенчмаркинг.

1.3. Инструменты конкурентных преимуществ производственного хлебопекарного предприятия

Приоритетным направлением Концепции государственной политики в области здорового питания является ликвидация дефицита пищевых веществ, среди которых важное место принадлежит минеральным веществам [33]. Особое внимание при этом уделялось дефициту йода. Более 3 млн жителей проживает на территории Енисейской Сибири с недостаточным содержанием йода в почве, а значит, и в рационе питания, испытывая при этом всевозможные последствия йодной недостаточности.

Поэтому расширение ассортимента выпускаемой продукции с содержанием йодказеина, позволит улучшить конкурентные позиции предприятия. Йодказеин – источник органического йода, жизненно необходимого микроэлемента, который в составе гормонов щитовидной железы обеспечивает нормальное функционирование всего организма)[20]. Йодказеин применяется при производстве обогащенных йодом пищевых продуктов, в том числе продуктов питания для детей старше 2 лет.

Обогащение ассортиментной линейки хлеба и хлебобулочных изделий микронутриентами обеспечивает укрепление здоровья населения. Хлеб с микронутриентами обладает приятным вкусом, сохраняет свежесть 3-5 дней, не крошится и не плесневеет [28].

Производство хлеба и хлебобулочной продукции, обогащенной йодом предпочтительнее безопасным способом.

Наиболее эффективным инструментом системы маркетинга любого предприятия, обеспечивающее конкурентные преимущества является *сбыт*.

Сбытовая деятельность производственного предприятия включает, на наш взгляд, такие бизнес-процессы как:

- управление ассортиментом товаров при загрузке производственных мощностей;
- управление финансовыми и информационными потоками предприятия;
- управление товародвижением;
- управление товарными запасами;
- управление взаимоотношениями в распределительных каналах;
- управление работниками предприятия, отвечающим за сбыт;
- управление дополнительными услугами в области логистики.

Сбытовая (распределительная) логистика направлена на исходящий поток продукции и удовлетворение потребностей покупателей (клиентов) [27]. Характеризуется высокой степенью неопределенности, так как обуславливается изменением рыночного спроса.

Субъектами управления сбытовой деятельности выступают сбытовые и логистические службы. Основным результатом данной деятельности - запланированный уровень обслуживания при минимальных общих издержках.

Стимулирование сбыта является важным элементом. В практике использует большое количество средств и мероприятий, призванных обеспечить быструю ответную реакцию со стороны рынка. Как часть коммуникативной политики, стимулирование нацелено на построение взаимоотношений предприятия с участниками процесса движения товара к потребителям и с самими потребителями. Большинство исследователей при детальном рассмотрении данного вида коммуникаций группируют способы реализации стимулирования по типам целевой аудитории воздействия.

Сбытовая деятельность является ключом к успеху, от которой зависит объем производства (производственную программу предприятия). А чтобы

его увеличить, необходимо увеличивать объемы продаж, следовательно увеличивать количество сделок.

Структурно план продаж содержит следующие элементы (рис.7).



Рисунок 7 – Составные элементы плана продаж

Для привлечения новых клиентов необходимо повысить узнаваемость компании, предложить выгодные цены на товар. Для генерации продаж существующим клиентам и снижения оттока клиентов необходимо предоставить также выгодные цены, и постоянно совершенствовать производство, ассортимент и сервис подстраиваясь под предпочтения конечных потребителей.

Наиболее действенные, в зависимости от стимула выделяются следующие мероприятия [23]:

1. Предложение, связанное с изменением цены (например, продажа по сниженным ценам, льготные купоны, талоны, дающие право на скидку).
2. Предложение в натуральной форме (премии, образцы товара, подарки и т.п.).
3. Активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

Кроме этого, выделяют мероприятия стимулирования сбыта и продаж, направленные на: собственный торговый (сбытовой) персонал; торговых посредников; потребителей (рис.8) [26].

| | |
|---|---|
| <p>собственный торговый (сбытовой) персонал</p> | <ul style="list-style-type: none"> •премии •конкурсы •присуждение очков, обмениваемых на подарки •обучение •подарки в знаменательные дни |
| <p>Торговые посредники</p> | <ul style="list-style-type: none"> •скидки •раздача образцов •премии на объеи •конкурсы, лотереи •"совместный маркетинг" •снабжение бесплатными рекламными сувенирами •организация конференций посредников |
| <p>Потребители товаров</p> | <ul style="list-style-type: none"> •ценовое (скидки, купоны, возмещающая отсрочка) •стимулирование натуральными объемами (дополнительный товар в подарок, распространение образцов, рекламные сувениры, обмен товара конкурентов) •конкурсы, игры, лотереи |

Рисунок 8 – Направления стимулирования сбыта и продаж в зависимости от субъекта

Инструменты стимулирования применительно к месту торговли делятся на следующие виды:

– общее стимулирование, применяемое на месте продажи. В качестве особенностей данного направления отмечают заданность темы и нацеленность на общее оживление торговли. При этом применяется практически весь арсенал мер (снижение цены, демонстрация товаров, дегустации, игры, купоны, праздничное убранство торговых залов, афиши и т.д.);

– избирательное стимулирование предполагает помещение конкретных товаров в магазине вне мест общей выкладки на выгодной позиции, например, в начале ряда или стеллажа. Товар может быть также сосредоточен в определённом месте торгового зала, размещён на выносных лотках или на тележках, расположенных в проходах или на пересечении торговых линий;

– индивидуальное стимулирование осуществляется в местах общей экспозиции какого-либо товара, на полках с конкурентной продукцией. Афиши, планшеты, указатели, купоны сигнализируют покупателю о том, что

в отношении данного товара осуществляется стимулирование в виде, например, конкурсов, премий, снижения цен и т.п.

Выбор конкретных инструментов и организации мероприятий по стимулированию сбыта и продаж зависит от цели и цели и аудитории воздействия коммуникативной кампании.

Обеспечение конкурентных преимуществ относительно предприятий хлебопекарной отрасли видится в цифровизации всех бизнес-процессов. На сегодняшний день российская пищевая промышленность отстает от других производственных отраслей в сфере внедрения информационных технологий в бизнес-процессы предприятий. Это связано с тем, что данная отрасль не является высокомаржинальной, а на оптимизацию ИТ-инфраструктуры требуются большие средства, особенно если речь идет о создании собственных ЦОДов (центр обработки данных). Однако есть более экономичный и при этом более простой и стабильный вариант консолидации ИТ-системы компании — перенос технологических процессов в единую облачную платформу.

Процессы автоматизации, цифровизации и роботизации производства. Эти процессы невозможно представить без современной и гибкой ИТ-инфраструктуры компании - как в отношении крупного, так среднего и малого бизнеса. Но пищевую промышленность как раз и отличает наличие большого числа мелких и средних предприятий, у которых не хватает ресурсов на автоматизацию и цифровизацию производства. Это делает небольшие предприятия неконкурентоспособными.

Рассмотрев теоретические аспекты сущности, видов конкурентных преимуществ, методические основы оценки, современные направления улучшения на предприятиях хлебопекарной промышленности, в следующей главе бакалаврской работы проведем их анализ на ООО «Глютен».

2. Анализ конкурентных преимуществ предприятия ООО «Глютен»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «Глютен»

ООО «Глютен» правопреемник части производственной инфраструктуры ПАО «Красноярский хлеб», история которого началась с Головного хлебозавода, основанного в 1935 году в г.Красноярске.

ООО «Глютен» является одним из предприятий по производству хлебобулочных и кондитерских изделий на территории г.Красноярска. Промышленная структура ООО «Глютен» включает в себя 1 хлебозавод, и сейчас ежедневно производит 14 тонн продукции.

ООО «Глютен» обеспечивает потребности населения края на 10% в хлебобулочных и на 7% в кондитерских изделиях. Выпускает продукцию под торговой маркой «Красноярский хлеб».

В течение 3 лет на предприятии непрерывно идет совершенствование оборудования новейшими отечественными и западными технологиями, строятся современные цеха, мини-пекарни, один завод репрофилирован на кондитерское производство по выпуску вафель, сухарей, бисквитов и тортов.

ООО «Глютен» имеет собственную лабораторию качества, где специалисты тщательно следят за соблюдением технологических процессов, исследуют сырье и качество готовых изделий. Ежедневно в лабораторию поступают сведения на соответствие уровня кислотности, влажности, режиму выпечки, органолептических свойствах продуктов.

Целями деятельности ООО «Глютен» являются удовлетворение потребностей населения в высококачественной продукции, а также получение прибыли.

Приоритетные направления деятельности общества:

- производство хлеба и булочных изделий длительного и недлительного хранения (хлеб, булки, батоны, баранки, сушки, сухари);

- производство мучных кондитерских изделий длительного и недлительного хранения (печенье);

- оптовая торговля хлебом и хлебобулочными изделиями;

- оптовая торговля мучными кондитерскими изделиями.

Высшим органом управления является Собрание Учредителей, которое созывается не реже двух раз в год.

К компетенции Собрания Учредителей относится:

– изменение Устава и его уставного капитала;

– образование фондов предприятия; утверждение годовых отчетов и бухгалтерского баланса; распределение прибыли и убытков;

– принятие решений о ликвидации предприятия.

Исполнительным органом, осуществляющим руководство является директор.

Имущество предприятия составляют финансовые ресурсы и материальные ценности, находящиеся на балансе и являются собственностью общества. Источниками формирования финансовых ресурсов предприятия являются прибыль, амортизационные отчисления, личные средства участников, вложенные в уставный капитал.

Учредители несут убытки по обязательствам Предприятия в пределах их вкладов. Учредители, не полностью внесшие вклады, отвечают по обязательствам Предприятия невнесенной частью вклада.

Прекращение деятельности предприятия может осуществляться в виде его ликвидации и реорганизации.

Общество имеет круглую печать, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный товарный знак и другие средства собственной индивидуализации.

Учредительным документом устав, утвержденный учредителями.

ООО «Глютен» имеет линейно-функциональную организационную структуру, при которой четко выражено разделение труда и специализация.

Преимущества данного типа организационной структуры (линейно-

функциональной):

- единство, четкость распоряжений и согласованность действий, четкая система взаимосвязей между директором и подчиненными;
- оперативность в принятии управленческих решений и ясно выраженная ответственность;
- наличие потребности в специалистах высокого профиля.

Основными недостатками организационной структуры фирмы выступают:

- высокие требования к директору с разносторонними знаниями и опытом работы по всем функциям управления и сферам деятельности;
- огромный поток информации, сосредоточенной у директора, затруднение координации действий.

Анализ основных показателей деятельности рассматриваемого предприятия ООО «Глютен» за анализируемый период позволяет сделать следующие выводы. Фактически выручка предприятия увеличилась на 7,83% по сравнению с прошлым годом или на 2206 тыс. руб. в абсолютном выражении и в 2022 году составила 303900 тыс. руб.

Объем производства в натуральных показателях за отчетный период увеличился на 13,93% или 677,1 т и составил 5537,2 тонн.

Рост объема продаж и производства обусловлен рядом следующими факторами:

- рост спроса на массовые хлеба из муки 1 сорта, в связи с сокращением платёжеспособности конечных потребителей, изменением культуры потребления хлеба и хлебобулочных изделий и усиливающейся конкуренцией на рынке.

- рост объемов реализации хлеба и хлебобулочных изделий муниципальным организациям;

- рост объемов реализации производимой продукции через сетевых ретейлеров.

Однако на рынке хлеба и хлебобулочных изделий прослеживается обострение конкурентной борьбы среди хлебопекарных предприятий. Так как для входа на рынок производства хлеба и хлебобулочных нет каких-либо значимых барьеров, в связи, с чем за последние годы открылось много частных пекарен, минипекарен в торговых сетях Командор, Красный Яр, зачастую не имеющих надлежащего контроля качества продукции. И лишаящих крупных производителей части объемов производства и продаж, в силу более гибкой ценовой политики.

Среднесписочная численность работников предприятия в динамике сократилась на 19 человек и составила в 2022 году 182 работника. По работникам производственного персонала роста не наблюдается и их численность как в 2021 г., так и в 2022 г. составила 120 чел. По торговому персоналу сокращение на 1 чел., и в 2022 г. она составила 21 чел.

Производительность труда работников в целом по предприятию возросла с 1402,15 до 1669,78 тыс. руб. на человека, на 267,63 тыс. руб., или 19,9%. Производительность труда производственного персонала возросла на 5,64 т/чел. и составила 46,14 т/чел. Производительность торгового персонала возросла на 12,96% и составила в 2022 году 14471,43 тыс. руб. на человека. Таким образом, в целом по предприятию отмечается рост эффективности труда работников ООО «Глютен».

Среднемесячная заработная плата работников возросла незначительно на 0,8 тыс.руб. и составили 24,87 тыс.руб.

Средняя стоимость основных фондов на анализируемом предприятии увеличилась на 1412,00 тыс. руб., что свидетельствует о проводимой модернизации оборудования.

Показатель фондоотдачи в динамике снизился с 35,99 до 32,88 руб., при этом фондоемкость возросла на 0,002 рубля. Данную тенденцию не следует признавать удовлетворительной, так как инвестиции в основной капитал имеют более длительный срок отдачи.

Фондовооруженность труда работников в динамике возросла, а именно с 38,96 до 50,79 тыс. руб. на человека, что свидетельствует о увеличении обеспеченности работников ООО «Глютен» средствами труда. При одновременном росте производительности труда динамику данного показателя можно отнести к позитивным моментам в деятельности предприятия.

Также можно отметить, что общий коэффициент эффективности использования основных фондов в динамике сократился на 0,22, так как сократилась чистая прибыль ООО «Глютен» в динамике.

Средняя стоимость оборотных средств на предприятии также в динамике возросла на 4543,0 тыс.руб., в т.ч. за счет роста стоимости запасов на 50%. В первую очередь это связано с политикой руководства по накоплению запасов сырья и материалов, в связи с политической ситуацией и инфляцией на муку, соль, и другие сырьевые компоненты и упаковочные материалы. Другие компоненты – краткосрочные финансовые вложения дебиторская задолженность остаются на прежнем уровне 10 и 19 млн руб. соответственно.

В результате данных изменений время обращения замедлилось на 1,55 дня и составило 55,35 дней, а скорость обращения оборотных средств снизилась с на 3,11 оборота. Это свидетельствует о неэффективном использовании средств предприятия. Об этом же говорит снижение коэффициента рентабельности оборотных средств с 0,066 до 0,026.

Отрицательным моментом в деятельности предприятия является опережающий рост себестоимости продаж (14,09%), по сравнению с объемами продаж (7,8%). В результате валовая прибыль увеличилась на 923 тыс.руб. или 0,7% в отчетном году по сравнению с прошлым. При этом уровень валовой прибыли снизился с 46,75 до 43,66%, что свидетельствует о сокращении уровня прибыли продукции, реализуемой предприятием, а соответственно удержании цен на товары. Рентабельность производства сократилась с 87,81% до 77,5%.

Также отрицательная динамика наблюдается по коммерческим расходам, которые выросли на 6,44% или 4460 тыс.руб. и составили в 2022 году 173745 тыс. руб., что связано с сокращением выручки. Однако уровень данных расходов предприятия снизился с 24,58% до 24,27%, и это свидетельствует об относительной экономии средств, имеющихся у рассматриваемого предприятия.

Управленческие расходы сократились и по сумме, и по уровню, на 671 тыс.руб. и на 1,49% соответственно.

В результате вышеуказанных факторов в динамике отмечается сокращение прибыли от продаж на 2866 тыс.руб. Рентабельность продаж снизилась на 1,28%, и составила 3,36% к выручке, что свидетельствует о снижении эффективности основного вида деятельности ООО «Глютен».

Предприятие зависимо от внешних источников финансирования и проценты к уплате за год возросли на 55,5% или 1368,0 тыс.руб. и составили 3833 тыс.руб.

Прочие доходы предприятия в период анализа увеличились с 1271 до 4934 тыс.руб. или на 3663 тыс.руб. и получены предприятием за счет реализации не используемых в производственном процессе активов (оборудования, складских помещений).

Прочие расходы в динамике выросли на 1647 тыс.руб. и составили 9166 тыс. руб., что оценивается отрицательно. Так как доходы в 2 раза меньше доходов по данным операциям.

Предприятие ежегодно получает прибыль до налогообложения, однако она сократилась на 2270 тыс. руб., и в отчетном году составила 2179 тыс. руб. Рентабельность предприятия в динамике сократилась на 0,86% к выручке, что оценивается отрицательно.

Сумма налога на прибыль в динамике сократилась на 417тыс.руб. После уплаты налога в распоряжении ООО «Глютен» осталась чистая прибыль, и в 2022 году она составила 11177 тыс. руб., что меньше прошлого года на 1575 тыс. руб. или 57,23%. Рентабельность конечной деятельности в динамике

снизилась с 0,98% до 0,39% к выручке. Это свидетельствует о снижении эффективности работы рассматриваемого предприятия в динамике.

Динамика основных финансовых результатов деятельности ООО «Глютен» за 2021-2022 гг. приведена на рис.11-12.

Таким образом, деятельность производственного предприятия ООО «Глютен» можно оценить условно положительно, так как в отчетном году возросла выручка и объемы производства. Однако сокращаются, кроме валовой прибыли, почти все показатели прибыли рентабельности за 2021-2022 гг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятия хлебопекарной отрасли имеют целый ряд проблем, связанных с продвижением товаров на целевые рынки. Особенно ярко выражена эта проблема на рынке хлеба и хлебобулочных изделий. Так как сталкиваясь с интенсивной внутренней и внешней конкуренцией, предприятия обязаны оставаться конкурентоспособными.

Цель бакалаврской работы - разработка рекомендаций по развитию системы конкурентных преимуществ предприятия.

Объектом исследования является ООО «Глютен».

ООО «Глютен» является одним из ведущих предприятий по производству хлеба и хлебобулочных изделий в г. Красноярске, позиционирующий продукцию под брендом «Красноярский хлеб»

Владельцы среднего бизнеса хлебопекарной отрасли имеют целый ряд проблем, связанных с продвижением товаров на целевые рынки. Особенно ярко выражена эта проблема на рынке хлеба и хлебобулочных изделий. Так как сталкиваясь с интенсивной внутренней и внешней конкуренцией, предприятия обязаны оставаться конкурентоспособными.

Цель бакалаврской работы - разработка рекомендаций по развитию системы конкурентных преимуществ предприятия.

Деятельность производственного предприятия ООО «Глютен» можно оценить условно положительно, так как в отчетном году возросла выручка и объемы производства. Рост объема продаж и производства обусловлен рядом следующими факторами:

- рост спроса на массовые хлеба из муки 1 сорта, в связи с сокращением платёжеспособности конечных потребителей, изменением культуры потребления хлеба и хлебобулочных изделий и усиливающейся конкуренцией на рынке.

- рост объемов реализации хлеба и хлебобулочных изделий муниципальным организациям;

- рост объемов реализации производимой продукции через сетевых ретейлеров.

На предприятии сокращаются, практически все виды прибыли и рентабельности за 2021-2022 гг. кроме валовой прибыли.

Анализ непосредственного окружения предприятия позволяет осуществлять производство продукции в относительно стабильном режиме.

Основные поставщики обеспечивают предприятие сырьем (мука, сахар, соль, маргарин, дрожжи, масло растительное и др.), упаковочными материалами (пакеты, пленка, этикетка, прочее), электроэнергией, водой.

Среди которых - сырье (ООО Причулымье, ООО Компаньон-Красноярск, ООО Регион-Трейд Бакалея, ООО Енисей торг, ООО Янта), упаковочные материалы (ООО Сильвер-Принт, ООО ПАК, ООО ПАК Сервис-Е).

На рынке хлеба и хлебобулочных изделий г.Красноярска прослеживается обострение конкурентной борьбы среди хлебопекарных предприятий. Так как для входа на рынок производства хлеба и хлебобулочных нет каких-либо значимых барьеров, в связи, с чем за последние годы открылось много частных пекарен, минипекарен в торговых сетях Командор, Красный Яр, зачастую не имеющих надлежащего контроля качества продукции. И лишаящих промышленных производителей части объемов производства и продаж, в силу более гибкой ценовой политики.

Конкурентами ООО «Глютен» по хлебу и хлебобулочным изделиям, которые обеспечивают основные объемы производства и продаж являются: ООО ЯрХлеб; ООО ДиХлеб; ООО Фабрика хлеба; ООО Березовский хлебозавод; ИП Калюга Т.И. Командор (собственное производство), Красный Яр (собственное производство).

Основными покупателями предприятия считаются юридические лица, индивидуальные предприниматели, предприятия работает по муниципальному заказу (Кедровый кадетский корпус, Детский дом им. Х.М. Совмена, Академия Борьбы им. Д.М.Мендиашвили). Федеральными и

региональными торговыми сетями г.Красноярска. Предприятиями общественного питания (кафе, столовые, рестораны)» (Bellini group, Berry Wood, Maximilians, Субито. Перцы, Брюгге). Другими клиентами. Общее количество более 1000.

Сильными конкурентными позициями предприятия являются: высокий уровень квалификации специалистов хлебопекарного производства; высокое качество продукции, предлагаемой клиентам; гарантированный сбыт продукции (муниципальные клиенты, гос.заказ); современные производственные линии; патентная защита технологических разработок производства; узнаваемость товарного бренда.

В качестве слабых конкурентных позиций отмечено: недостаточное внимание маркетинговой составляющей бизнеса; высокая текучесть рабочего персонала из-за круглосуточного режима производства; слабо развитый контент; отсутствие эффективной системы мониторинга удовлетворенности конечного потребителя; высокая зависимость от поставщиков сырья, финансовых ресурсов и др.

В качестве мероприятий по повышению по развитию конкурентной стратегии и конкурентны позиций предприятия предложены следующие мероприятия:

- 1 Максимальное удовлетворение запросов групп влияния через расширение ассортиментной линейки производства хлеба и хлебобулочных изделий диетического и профилактического назначения, в т.ч. обогащенных содержанием йода (йодказеин). Первоначальное продвижение через крупные супермаркеты города Красноярска, такие как «Командор», «Красный Яр» и «Магнит».

2. Современные методы и технологии продвижения товаров.

Создание личного кабинет клиента и взаимодействие через систему обратной связи. Развитие омникального подхода в маркетинге и формирование потребительской лояльности к бренду «Красноярский хлеб».

Программа разработана клиентов, входящих в сегменты «Супермаркеты», мелкие покупатели. Это связано с тем, что, привлекая большее количество оптовых клиентов, ООО «Глютен» увеличивает свой сегмент на рынке, как среди оптовых покупателей.

Накопительная система – потому что бонус предоставляется за выполнение ежемесячного плана по закупкам и его размер зависит от величины осуществленных закупок.

Моментальная – потому что действие скидки будет включаться сразу, а не при повторной закупке.

Участие в программе клиента предполагает его принадлежность к TOP-100 клиентов, и позволяет считать это в своем роде клубной привилегией, так как программа является закрытой. Рассчитана на наиболее крупных покупателей («верхушка айсберга»).

Дальнейшее деление клиентов пойдет по трем группам:

- С ежемесячным оборотом от 100000 до 500000 рублей (50 клиентов, группа (1)) поставками от 1 раз в неделю;
- С ежемесячным оборотом от 500000 до 1000000 рублей (30 клиентов, группа (2)) поставками от 2 раз в неделю;
- С ежемесячным оборотом более 1000000 рублей (20 клиентов, группа (3)) поставками от 3 раз в неделю.

Целесообразность внедрения предложенных мероприятий доказана приростом объема производства по пессимистическому сценарию развития на 1000 тонну, выручки от продаж на 20,5%, прибыли от продаж в 5 раз. Данные новшества позволят сократить накопленные предприятием в прошлых периодах убытки и снизить зависимость от внешних источников финансирования. Следовательно, улучшить конкурентные позиции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Список источников

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993г. (с изменениями и дополнениями). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 21 октября 1994г. (с изменениями и дополнениями). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
3. Закон РСФСР от 22.03.1991 N 948-1 "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках" (с изменениями и дополнениями). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
5. Налоговый кодекс РФ (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (с изменениями и дополнениями). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
6. Федеральный закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей» (с изменениями и дополнениями). - [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
7. Федеральный закон от 08 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изменениями и дополнениями). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
8. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
9. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебное пособие /Г.Л. Азоев. – М.: «Новости», 2014. – 256 с.
10. Акулич М. Инновации и маркетинговый анализ на этапах внедрения нового товара на рынок / Маргарита Акулич // Маркетинг: идеи и технологии, 2015,N № 8.-С.32-42
11. Алейникова А.И., Лымарева О.А. Факторы, влияющие на выбор конкурентной стратегии предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6
12. Арефьева Е. Н. Ассортиментная политика: слабое звено в формировании прибыли / Е. Н. Арефьева // www.marketing.spb.ru/.
13. Афоничкина, Е.А., Бахарев, Н.П., А. Лихацкая Анализ и оценка конкурентных преимуществ предприятия – Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева – № 6, 2009. – С. 79-83.
14. Байда Е.А. Обеспечение конкурентоспособности производственных организаций // Вестник СибАДИ – 2015. – №3 – с. 79-83.
15. Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс – М.: Эксмо-пресс, 2000.

16. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации. Учебное пособие / А.С. Головачев — Минск: Высшая школа, 2012. – 240 с.
17. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: теория и практика : учебник для вузов / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцев, Ю. А. Рыкова — М.: Юрайт, 2016. – 340 с.
18. Дихтль, Е. Практический Маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. - М.: издательство "Дело и Сервис", 2004. – 222 с.
19. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 192 с.
20. Заикина М.А. Применение йодсодержащего пектинового экстракта в технологии хлеба // ТППП АПК. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-yodsoderzhaschego-pektinovogo-ekstrakta-v-tehnologii-hleba> (дата обращения: 01.06.2023).
21. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер – М.: Альпина, 2016.
22. Ламбен, Ж-Ж Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен – СПб.: Наука, 1996. – 238 с/
23. Ланкастер, Д. Продажа и управление продажами [Текст] : пер. с англ. / Д. Ланкастер, Д. Джоббер. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 621 с.
24. Маркетинг: учебное пособие / Ю. Ю. Сулова [и др.]; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т. - Красноярск: СФУ, 2018. - 377 с.
25. Маркетинг инновационно-технологических стартапов: от технологии до коммерческого результата / Б. Е. Токарев. - 1. - Москва: Издательство "Магистр" ; Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 264 с.
26. Маркетинг на предприятиях и в корпорациях: теория и практика: Монография / К. А. Смирнов, Т. Е. Никитина. - 1. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 166 с.
27. Модели и методы теории логистики [Текст] / под ред. В.С. Лукинского. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2008. - 448 с.
28. Мирхаханыян П.Р., Пьяникова Э.А., Ковалева А.Е. Инновационные подходы при разработке хлебобулочных изделий // Проблемы конкурентоспособности потребительских товаров и продуктов питания: Сб. науч. статей 2-й Междунар. науч.-практ. конф. - Курск, 2020. - С. 263-268.
29. Михайлов О.В. Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек. Управление. 2019;7(3):75–83. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_41167029_15859506.pdf (дата обращения: 20.05.2023). DOI: 10.26425/23093633201937583
30. Мокроносов, И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. - 277 с.
31. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2006.
32. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого

- результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 29 с.
33. Самохина Л.А. В XX веке без йодного дефицита. Программа действий для правительственных и неправительственных организаций // Здоровье для всех. 2014. № 6. С. 119-122.
 34. Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции" (утв. введен в действие Приказом Ростехрегулирования от 17.04.2007 N 66-ст)
 35. Скорниченко, Н.Н. Концептуальные основы формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия и их реализации - Вестник Самарского государственного университета - №2, 2015. — 172 с.
 36. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учебное пособие для вузов/ Ю.Н. Соловьева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 139 с.
 37. Сорокина М. В. Менеджмент в торговле: Учеб. пособие. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2018. – 620 с.
 38. Тукач, В. С. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ компании на основе проведения стратегического конкурентного анализа - Молодой ученый. — № 28, 2016. — 21 с.
 39. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов - М.: Издательство-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 530 с.
 40. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов - М.: ИНФРА-М, 2000. – 470 с.
 41. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 288 с.
 42. Islami X., Mustafa N. & Topuzovska Latkovikj M. Linking Porter's generic strategies to firm performance. Futur Business Journal 2020;6(3). URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>

ПРИЛОЖЕНИЯ

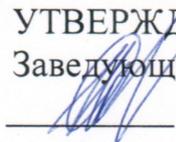
Приложение А - Классификация конкурентных преимуществ объектов

| Признак классификации | Виды преимуществ | Примеры преимуществ |
|---|---------------------------------------|---|
| 1. Отношение к системе (организации, стране и т.п.) | 1.1. Внешние (по отношению к системе) | Благоприятный климат страны; Стабильная политическая система. |
| | 1.2. Внутренние (в системе) | Квалифицированные кадры организации |
| 2. Сфера возникновения преимуществ | 2.1. Природно-климатические | Страна, богатая природными ресурсами. Экономически выгодное географическое положение страны. |
| | 2.2. Социально-политические | Низкий уровень преступности в стране. |
| | 2.3. Технологические | Высокий уровень автоматизации и управления; Низкий уровень износа основных фондов. |
| | 2.4. Культурные | Высокая организационная культура; Наличие в стране культурных ценностей мирового масштаба. |
| | 2.5. Экономические | Устойчивая налоговая система; Качественная кредитно-финансовая система страны. |
| 3. Содержание фактора преимущества | 3.1. Качество товара (услуги) | Известная в мире торговая марка; Высокая надежность объекта. |
| | 3.2. Цена товара | Низкие издержки производства за счет использования эффекта масштаба; Безотходная технология. |
| | 3.3. Затраты у потребителя товара | Высокая ремонтпригодность товара. |
| | 3.4. Качество сервиса товара | Наличие гарантийного обслуживания товара. |
| 4. Метод или средство получения преимущества | 4.1. По наследству (объективно) | Природные ресурсы страны. |
| | 4.2. Обучение | Квалифицированные специалисты по отдельным направлениям и отраслям науки и практики. |
| | 4.3. Внедрение новшеств (инноваций) | Внедрение патентованной новой технологии. |
| | 4.4. Перемещение | Перемещение организации в район с хорошим климатом и дешевыми ресурсами |
| 5. Место реализации преимущества | 5.1. Рабочее место | Научная организация труда. |
| | 5.2. Организация | Система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности. |
| | 5.3. Регион | Качественная производственная инфраструктура региона. |
| | 5.4. Отрасль | Наличие отраслевого центра научно-технической информации. |

| | | |
|---|--|---|
| | 5.5. Страна | Наличие стратегических программ развития отдельных сфер и страны в целом |
| 6. Время (продолжительность) реализации преимущества | 6.1. Стратегические факторы преимущества | Повышение квалификации кадров. |
| | 6.2. Тактические факторы преимущества | Эффективная система мотивации труда. Соблюдение графика ремонта оборудования |
| 7. Вид получаемого эффекта от реализации преимущества | 7.1. Научно-технический прогресс | Получение патентов; Освоение новых информационных технологий. |
| | 7.2. Экологический | Улучшение экологичности выпускаемых товаров. |
| | 7.3. Социальный | Улучшение условий труда и отдыха. Повышение уровня образованности работников. |
| | 7.4. Экономический | Прирост объема продаж. Сокращение срока окупаемости инвестиций и др. |

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 Ю. Ю. Сулова

« 13 » июня 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

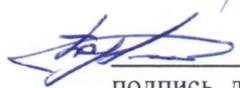
Обоснование системы конкурентных преимуществ предприятия

Руководитель


подпись, дата

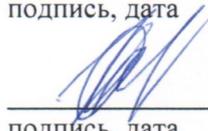
доцент, канд. экон. наук Т.И Берг
должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

ЗЭУ18-04БМТД И.Р. Бондарев
группа инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата

профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Сулова
должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2023