

На правах рукописи

Зайченко Диана Александровна

**Совершенствование управления факторами
конкурентоспособности массового
потребительского товара
(на примере хлебобулочных изделий ОАО «Русьхлеб»)**

**Специальность: 08.00.05 - экономика и управление
народным хозяйством (экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность)**

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Ярославль 2004

Диссертация выполнена на кафедре мировой экономики и статистики
Ярославского государственного университета им П.Г. Демидова

Научный руководитель -

доктор экономических наук,
профессор
Завьялов Федор Николаевич

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук,
профессор
Майоров Иосиф Михайлович

кандидат экономических наук,
доцент
Мимясов Марк Николаевич

Ведущая организация -

Ярославская государственная
сельскохозяйственная академия

Защита состоится 29 ноября 2004 г. в 14 часов на заседании
диссертационного совета К 212.002.03 в Ярославском государственном
университете им П. Г. Демидова по адресу:
150000, г. Ярославль, ул. Комсомольская, 3, ауд. 307

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Ярославского
государственного университета им П. Г. Демидова по адресу:
150000, г. Ярославль, ул. Кирова, д. 8/10

Автореферат разослан « 18 » октября 2004 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Маматова Л.А.

Общая характеристика работы

Актуальность исследования.

Развитие рыночных отношений в России привело к усилению конкуренции в большинстве отраслей экономики, вследствие чего руководство многих предприятий стало искать новые, адекватные сложившимся условиям инструменты управления предприятиями для повышения конкурентоспособности их продукции. Эта проблема стала актуальной для хлебопечения как одной из базовых отраслей народного хозяйства страны, составляющей основу национальной безопасности.

В условиях командно-административной экономики при существовавшем плановом размещении производительных сил и директивном управлении предприятиями производители хлеба не испытывали затруднений, обусловленных рыночными отношениями. После либерализации российской экономики с 1 января 1992 г. и, соответственно, уменьшения государственной поддержки, субъекты хлебопекарной отрасли вынуждены были самостоятельно включаться в конкурентное соревнование, усугубленное тяжелым общеэкономическим кризисом.

В течение первого десятилетия реформ ситуация в обществе складывалась таким образом, что предприятиям удавалось достичь успеха, а значит, и обеспечить свою конкурентоспособность путем использования конкурентных преимуществ низшего порядка, чему способствовал невысокий уровень жизни населения, неэластичность спроса по цене на хлеб как основной традиционный продукт питания с широким рынком сбыта. Последовавшее постепенное улучшение уровня жизни населения, что, с одной стороны, несколько снизило спрос на традиционные сорта хлебулочных изделий, а с другой, усилило позиции со стороны товаров-субститутов; функционирование достаточно большого количества хлебопекарных предприятий разных размеров и форм собственности увеличило жесткость конкурентной борьбы. В 2003 г. конкурентная ситуация усугубилась из-за высоких цен на муку и ее низкого качества вследствие небольшого урожая и контрнационального экспорта зерна. В результате хлебопекарные предприятия понесли значительные убытки.

Следует акцентировать внимание на том, что отраслевой кризис в 2003 г. явился следствием не столько неблагоприятного влияния внешних факторов, сколько неспособности большинства производителей принять превентивные меры и смягчить негативное воздействие внешней среды, результатом отсутствия необходимого запаса конкурентоспособности. С внедрением новых технологий, ускорением насыщения спроса, ростом конкуренции и усилением государственного регулирования в хлебопекарной отрасли отдельные оперативные способы и методы управления уже не приводили к увеличению объема продаж. Снижение накладных расходов, сокращение персонала не могло остановить падение прибыли.

Значительную роль в усугублении отрицательного влияния внешних факторов на хлебопекарные предприятия сыграло недостаточное внимание к изучению потребительских предпочтений; негибкость методов хозяйствования

и неразвитость системы маркетинга, что не позволяло быстро адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде; отсутствие на всех уровнях управления систем обеспечения конкурентоспособности объектов.

Поскольку конкурентные преимущества предприятия во многом предопределены конкурентоспособностью товаров, необходимо обратить на нее основное внимание. Сложность обеспечения целевой конкурентной позиции для хлебопекарных предприятий обусловлена тем, что они действуют в устоявшейся отрасли, испытывают примерно одинаковое влияние как внешних, так и внутренних факторов, что предопределяет особенно жесткий и динамичный характер конкуренции. Поэтому для хлебопекарных предприятий жизненно важно создание механизма управления конкурентоспособностью товара на основе оценки факторов внешней и внутренней среды, при сделанном акценте на тех из них, которые являются наиболее значимыми и управляемыми.

Дадим краткую характеристику тому, насколько представленная практическая проблема исследована и решена методически.

Общие (неотраслевые) организационно-экономические аспекты обеспечения конкурентоспособности достаточно глубоко проработаны. Так, понятийно-теоретические проблемы нашли отражение в трудах Гельвановского М., Градова А. П., Жуковской В., Завьялова П. С, Кантора О.Г., Кирцнера И., Котлера Ф., Портера, М., Трофимовой И., Юданова А. Ю. Вопросы оценки конкурентоспособности и потенциала предприятий рассмотрены в работах Долинской М. Г., Литвиненко А. Н., Млоток Е., Моисеевой Н. К., Родионовой Л.Н., Светунькова С. Г., Соловьева А. В., Фатхутдинова Р. А. Аспекты стратегического планирования исследованы в работах Азоева Г. Л., Ансоффа И., Виханского О. С., Горбашко Е. А., Градова А. П., Круглова М. И., Ламбена Ж.-Ж., Липсица И. В., Нецадина А. А., Стрикленда А. Дж., Томпсона А. А.

Изучив большое количество научных работ в этой области, автор констатирует, что до сих пор еще недостаточно глубоко проработаны отдельные аспекты конкурентоспособности, отсутствует ее интегральная теория. С одной стороны, сложность самого феномена конкурентоспособности объективно обусловила наличие разнообразных подходов, но, с другой стороны, в российской науке явно просматривается желание ученых предложить нечто оригинальное любой ценой. В то же время не стоит забывать о практической значимости сделанных предложений.

Отметим следующее, если проблема конкурентоспособности безотносительно различных сфер экономики к настоящему моменту исследована достаточно подробно, в фундаментальных трудах не уделено значительного внимания ее отраслевой адаптации. В основном указанная проблематика рассматривается в рамках диссертаций на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Изучив большинство из них за последние 5 лет (на этот период пришелся бум исследования проблемы конкурентоспособности), можем констатировать, что в подавляющем их количестве объектом служат отрасли, занимающиеся производством средств производства. Это можно объяснить превалированием последних в сложившейся структуре народного хозяйства России, и желанием вывести их из

затянувшегося кризиса. Хлебопекарная отрасль является не менее важной, однако в исследовательских работах, посвященных проблеме обеспечения конкурентоспособности товара, ей не уделяется должного внимания. В связи с этим появляется необходимость разработки подхода к управлению конкурентоспособностью изделий хлебопекарной отрасли с учетом ее специфики.

Целью исследования является разработка направлений совершенствования управления факторами конкурентоспособности массового потребительского товара и обоснование практических рекомендаций по улучшению конкурентоспособности хлебобулочных изделий ОАО «Русьхлеб».

В соответствии с целью были поставлены и решались следующие **основные задачи**:

- исследование понятийного аппарата и уточнение определения конкурентоспособности товара;
- совершенствование классификации факторов конкурентоспособности товара;
- исследование стратегий управления конкурентоспособностью на предприятии;
- изучение и критический анализ существующих методов оценки конкурентоспособности товара, а также исследования факторов внешней и внутренней среды предприятия;
- разработка методики оценки влияния факторов на конкурентоспособность массового потребительского товара;
- определение производственной и маркетинговой специфики предприятий хлебопекарной отрасли;
- адаптация выдвинутых методических положений оценки конкурентоспособности массового потребительского товара и ее факторов для изделий хлебопекарной отрасли на региональном рынке;
- реализация методики оценки влияния управляемых факторов на конкурентоспособность массового потребительского товара на примере хлебобулочных изделий ОАО «Русьхлеб» на рынке Ярославской области, а также определение путей по оптимизации управления ими.

Предметом диссертационного исследования является совершенствование управления факторами конкурентоспособности массового потребительского товара. В качестве **объекта изучения** выбраны факторы конкурентоспособности хлебобулочных изделий на региональном рынке.

Источники информации включают работы отечественных и зарубежных экономистов по затрагиваемому кругу вопросов, справочно-информационные материалы, нормативно-законодательные документы, ресурсы сети Internet, материалы научно-практических конференций, сведения статистической и бухгалтерской отчетности, внутреннюю документацию предприятий хлебопекарной промышленности Ярославской области.

Методология исследования. Для решения задач исследования использовались следующие методы: *общенаучные* - дедукция, неполная

индукция, классификация, анализ, синтез, системный, аксиоматический, метод восхождения от абстрактного к конкретному, моделирование, наблюдение, формализация, а также *специальные*: экономико-статистические (монографическое наблюдение, сводка, группировка, расчёт относительных и средних величин, показателей вариации, корреляционно - регрессионный анализ, графический метод).

Научная новизна полученных результатов.

1. Предложено авторское определение конкурентоспособности товара с точки зрения интегрального подхода:

Конкурентоспособность товара – это его способность участвовать в соревновании с реальными и потенциальными конкурентами за потребителя на целевом рыночном сегменте в конкретный период времени благодаря определенному сочетанию свойств этого товара и использованию других управляемых предприятием факторов.

2. На основе процессного подхода синтезирована модель формирования конкурентоспособности товара путем агрегирования внутренних факторов и среды взаимодействия предприятия (с. 41 диссертационной работы).
3. Обоснован расчет интегрального показателя конкурентоспособности массового потребительского товара как среднее геометрическое из индикаторов рентабельности продаж и его рыночной доли (с. 94-96 диссертационной работы).
4. Разработана система показателей, отражающая специфику воздействия внутренних факторов и среды взаимодействия хлебопекарного предприятия на конкурентоспособность хлебобулочных изделий (с. 145-148 диссертационной работы).
5. Формализована модель, определяющая особенность влияния внутренних факторов и среды взаимодействия хлебопекарного предприятия на конкурентоспособность хлеба на региональном рынке, которая на основе статистического инструментария позволяет проводить оптимизацию и выявлять резервы увеличения конкурентоспособности хлебобулочных изделий (с. 151-152 диссертационной работы).

Практическая значимость проведённого исследования.

Предложенное определение конкурентоспособности товара, авторская классификация её факторов, анализ методов их оценки позволили разработать методические положения, которые могут применяться в управленческой практике хозяйствующих субъектов, а также в деятельности их маркетинговых подразделений.

Сформулированные рекомендации дают возможность улучшить конкурентоспособность хлебобулочных изделий ОАО «Русьхлеб» и аналогичных хлебопекарных предприятий, находящихся в похожей ситуации. Отдельные положения диссертационного исследования могут послужить материалом курсов «Маркетинг», «Теория конкуренции и конкурентный анализ» для экономических специальностей ВУЗов.

Апробация работы. Основные положения исследования были представлены и обсуждались на:

- всероссийской конференции молодых ученых и аспирантов «Научный экономический поиск» (Ярославль, 2000);
- всероссийской научно-практической конференции «Повышение конкурентоспособности предприятий и организаций» (Пенза, январь, 2003);
- первой международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы государственно-правового регулирования экономических отношений» (Пенза, 2003);
- всероссийской научно-практической конференции «Опыт и проблемы маркетинговой деятельности в российском предпринимательстве» (Пенза, 2003);
- международной научно-практической конференции «Хозяинствующий субъект: новое экономическое состояние и развитие» (Ярославль, 2003).

Основные положения диссертационного исследования опубликованы автором в статьях и тезисах докладов общим объемом 1,7 печатного листа.

Структура и объём исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений. Объём исследования 175 страниц, работа содержит 14 рисунков, 19 таблиц, 10 приложений. Список литературы включает в себя 138 наименований. В приложении приведены некоторые результаты изучения теоретических аспектов конкурентного анализа, а также данные маркетингового исследования влияния факторов на конкурентоспособность хлеба ОАО «Русьхлеб» на рынке Ярославской области.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, дана характеристика степени ее научной разработки, определены цель и задачи, методологическая и информационная база исследования, его объект и предмет, сформулированы научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью товара» отражено содержание понятия «конкурентоспособность товара», исследованы факторы, оказывающие на нее влияние, и разработана модель управления ими на основе процессного подхода, а также изучены стратегии управления конкурентоспособностью на предприятии и систематизирована модель их разработки.

Во второй главе «Методические аспекты исследования влияния факторов на конкурентоспособность товара» содержится анализ существующих методов оценки конкурентоспособности товара, внешней и внутренней среды предприятия, а также авторские методические положения определения влияния факторов на конкурентоспособность массового потребительского товара.

Третья глава «Адаптация и реализация методики оценки влияния факторов на конкурентоспособность хлебобулочных изделий ОАО «Русьхлеб» на рынке Ярославской области» включает в себя анализ влияния факторов внешней среды на конкурентоспособность хлебопекарного производства в России и Ярославской области, изучение особенностей конкуренции в данной отрасли и оценку конкурентоспособности хлеба ОАО «Русьхлеб» на указанном региональном рынке; исследование влияния управляемых факторов на

конкурентоспособность хлеба ОАО «Русьхлеб» и формирование конкурентной стратегии его изделий на рынке Ярославской области.

В заключении приведены основные выводы и сформулированы предложения по решению проблемы управления конкурентоспособностью хлебулочными изделиями ОАО «Русьхлеб» на региональном рынке.

Основное содержание работы

В целях разработки методики оценки влияния факторов на конкурентоспособность массового потребительского товара автором был исследован теоретико-методологический аспект проблемы. В итоге анализа подходов к определению конкурентоспособности товара был сделан вывод о том, что, во-первых, отсутствует единый взгляд на эту проблему, во-вторых, исследованным дефинициям присущи недостатки, что послужило толчком к проведению сущностного анализа указанного понятия. Исходя из этого сформулировано авторское определение изученного феномена:

Конкурентоспособность товара – это его способность участвовать в соревновании с реальными и потенциальными конкурентами за потребителя на целевом рыночном сегменте в конкретный период времени благодаря определенному сочетанию свойств этого товара и использованию других управляемых предприятием факторов.

При его разработке руководством послужили следующие аргументы.

1. Важным элементом приведенной формулировки автор считает словосочетание *«участвовать в соревновании»*. Идеальной целью стратегии конкуренции является выигрыш в конкурентной борьбе, т. е. победа над конкурентами, но реально товар может не оказаться победителем, не являясь при этом неконкурентоспособным. Поэтому конкурентоспособность нужно рассматривать не как биполярное понятие «конкурентоспособный (выигравший в конкурентной борьбе) – не конкурентоспособный (проигравший в конкурентной борьбе)», а как обладающее определенной степенью, которую в наиболее простой градации можно определить как «низкая, средняя, высокая». При необходимости возможна дальнейшая ее дифференциация. В связи с этим, более реален не абсолютный выигрыш в конкурентной борьбе, а *участие и достижение намеченных целей*. Наряду с этим, неконкурентоспособный товар не способен участвовать в конкуренции: физически он может присутствовать на рынке, но с его помощью нельзя добиться желаемого результата.

Неконкурентоспособным будем считать товар, который не способен конкурировать с реальными и потенциальными аналогами на определенном рыночном сегменте в конкретный период времени из-за невозможности или нецелесообразности улучшить его характеристики и использовать другие управляемые факторы (что может возникнуть, например, вследствие необходимости понести высокие затраты, несопоставимые с планируемым эффектом). Таким образом, употребление термина «участие» является базисом

для использования предприятием разнообразных конкурентных стратегий и достижения своих целей.

2. В определение включено словосочетание «соревнование с реальными и потенциальными конкурентами», поскольку в этом случае отражается наличие основания конкурентоспособности – конкуренции. Отметим, что возможность потерять выгодные рыночные позиции присутствует у любого предприятия (в том числе у монополиста) вследствие угрозы появления потенциальных конкурентов-аналогов, а также из-за наличия субститутов (например, на продукцию естественной монополии). В то же время при некоторых условиях для товара не существует проблемы конкурентоспособности, так как отсутствуют реальные конкуренты и субституты, а также чрезвычайно высоки барьеры для возникновения потенциальных. Однако со стратегической точки зрения предприятие, обладающее товаром, обеспечивающим кажущуюся неизбежность его положения, должно проводить постоянный мониторинг на случай появления конкурентов, чтобы успеть предпринять превентивные меры. По мнению автора, целесообразно применить термин «соревнование», а не «борьба» (несмотря на то, что последний в увязке с конкуренцией является более устоявшимся), поскольку не всегда борьба между конкурентами носит непримиримый антагонистический характер: иногда конкурирующие рыночные субъекты договариваются между собой о согласованной ценовой политике, о распределении рыночных сегментов и др. При этом термин «соревнование» не предполагает исключительно партнерские, равноправные отношения: методы конкуренции не всегда оказываются добросовестными; нередки примеры использования коммерческого шпионажа, создания конкурентам негативного имиджа, физических расправ и др.
3. «...соревнование ... за потребителя» означает использование маркетингового подхода, ориентированного на удовлетворение потребителя, поскольку именно приобретение им данного товара свидетельствует о реализации рыночных шансов.
4. Сочетание «...на целевом рыночном сегменте в конкретный период времени...» использовано, чтобы показать относительный характер конкурентоспособности: степень реализации конкурентных преимуществ товара возможна на разном уровне на различных рынках, она способна изменяться с течением времени. Также с помощью выделенной формулировки сделана попытка показать, что товары, удовлетворяющие одну и ту же потребность, могут не быть конкурентами, например, если один из них предназначен для потребительского сегмента с высоким уровнем жизни, а другой – для покупателей с низкими доходами, реализованные ниши таких товаров пересекаться не будут.
5. Способность конкурировать у товара существует «...благодаря определенному сочетанию свойств этого товара и использованию других управляемых предприятием факторов», что позволяет создать в глазах целевого потребителя конкурентное преимущество. Причем важным является рассмотрение свойств товара и влияния других управляемых

факторов в их совокупности, что при оптимальной конкурентной стратегии может привести к кумулятивно-синергетическому эффекту.

Указанное определение обладает элементами научной новизны, которые заключаются в следующем:

- предложена аргументированная авторская формулировка, включающая сущностные характеристики исследованного феномена;
- обоснована необходимость определения термина «конкурентоспособность товара» через ключевое словосочетание «его способность участвовать в конкурентном соревновании»;
- определена необходимость рассматривать сочетание характеристик товара (качество, цена потребления; упаковка, марка, имидж, условия продажи, до- и послепродажное обслуживание) и влияния других управляемых предприятием факторов (к последним относятся в основном ресурсы, процессы внутренней среды и среды взаимодействия предприятия), что проявляется в построении конкурентной стратегии и при оптимизации управления может привести к кумулятивному эффекту.

Изучив специальную литературу, мы выделили пять оснований классификации факторов, определяющих способность товара участвовать в конкурентном соревновании (рис. 1).

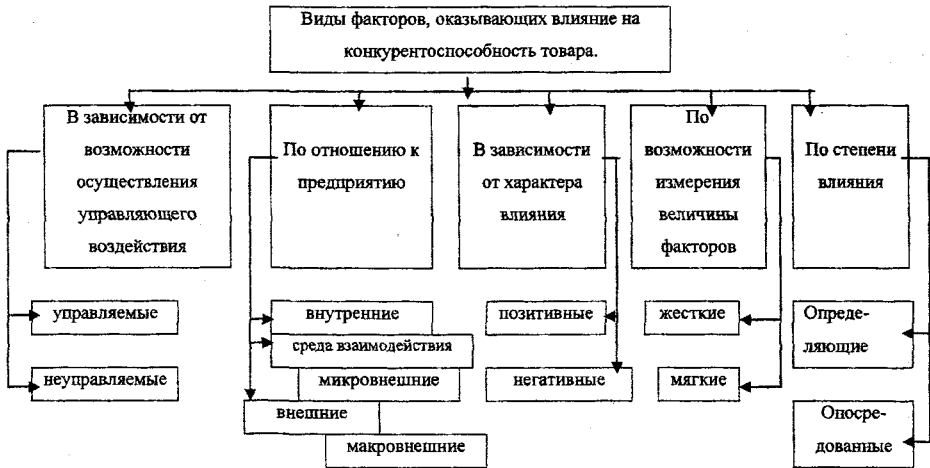


Рисунок 1. Классификация факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность товара.

Для обеспечения конкурентных преимуществ наиболее значимой является классификация факторов, сгруппированных в зависимости от степени их влияния на конкурентоспособность товара (рис. 2).

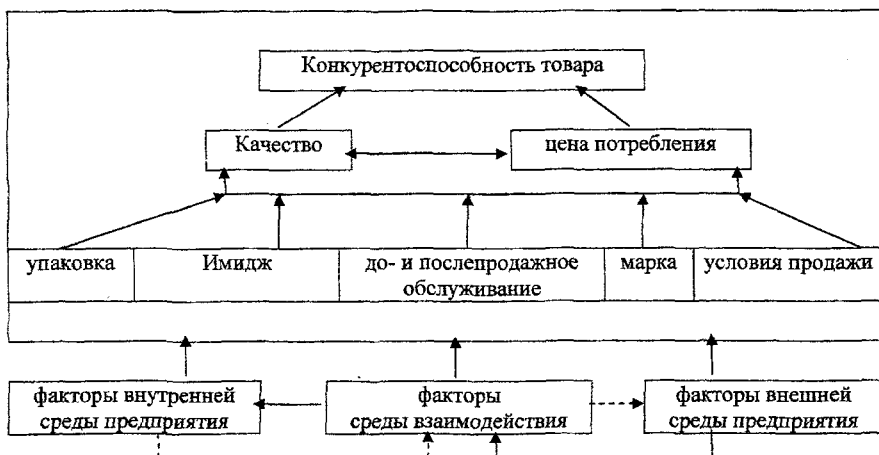


Рисунок 2. Факторы, оказывающие воздействие на конкурентоспособность товара, в зависимости от степени их влияния.

Качество товара и его цена потребления – факторы, определяющие конкурентоспособность товара. Его условия приобретения, упаковка, реклама, имидж, товарная марка, до- и послепродажное обслуживание представляют собой маркетинговые свойства товара, дополняющие первую группу. В свою очередь, микро- и макровнешняя среда, внутренние факторы и среда взаимодействия предприятия оказывают влияние на указанные атрибуты товара и дополнительные условия реализации его конкурентоспособности. Среди них наибольший интерес представляют две последние группы параметров.

В результате анализа существующих подходов к выделению факторов внутренней среды предприятия можно сделать следующие выводы:

- 1) в исследованиях наиболее распространены ресурсный и функциональный подходы к их разграничению.
- 2) при разделении факторов внутренней среды смешивают разные классификационные основания: факторы и показатели, функциональные подразделения предприятия и его стратегии.

Сущностный анализ конкуренции и восприятие ее как процесса позволило автору обосновать необходимость использования процессного подхода при разработке модели формирования и обеспечения конкурентоспособности товара (рис. 3).

В модели показано, какие ресурсы определяют конкурентную позицию товара, и в результате каких процессов она формируется.

Все процессы, обеспечивающие конкурентоспособность товара, условно можно разделить на три группы: 1) основные; 2) обеспечивающие и поддерживающие; 3) управленческие.

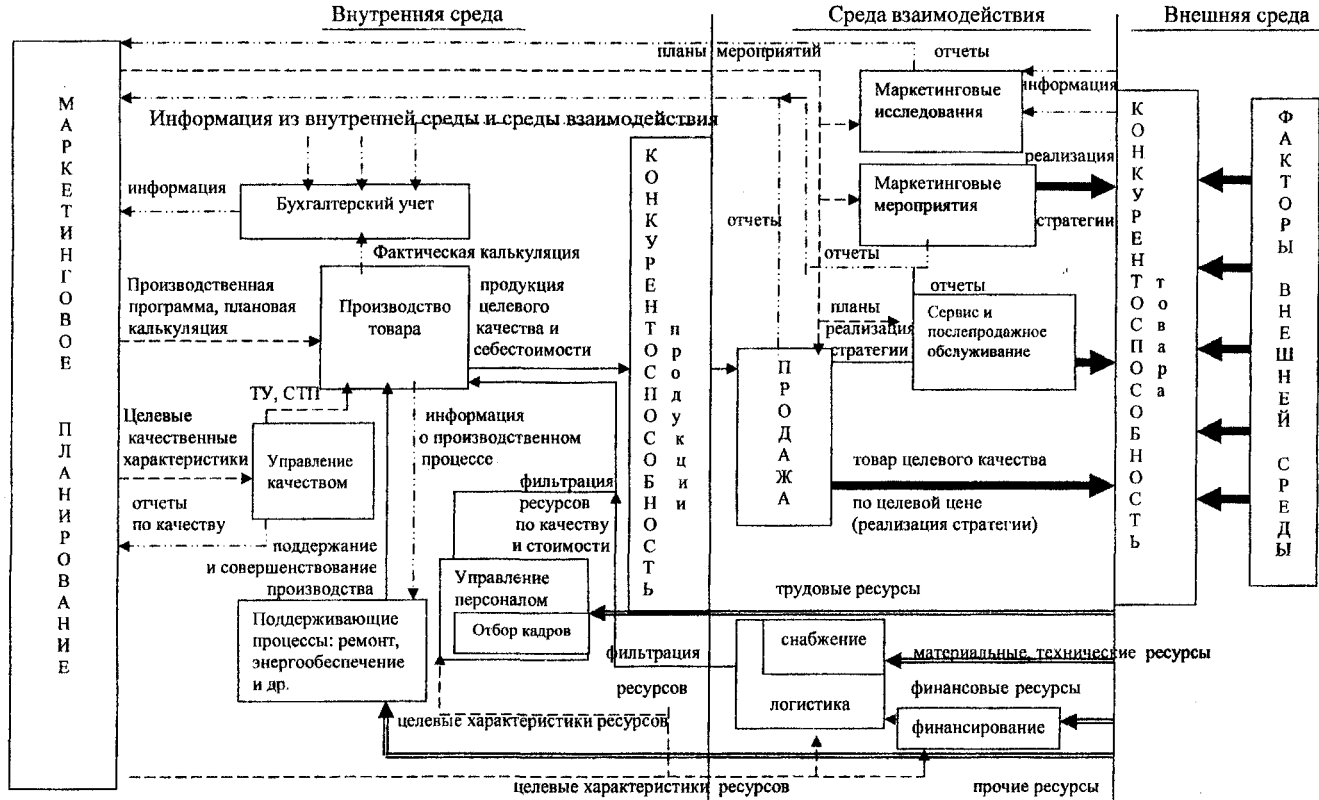







Рисунок 3. Процессная модель формирования и обеспечения конкурентоспособности товара.

Условные обозначения, использованные на рис. 3

-  - материальные потоки (ресурсы на предприятии и движение продукции);
-  - выходная информация - результат маркетингового планирования;
-  - поступление ресурсов на предприятие;
-  - влияние факторов на конкурентоспособность товара;
-  - входная информация для маркетингового планирования.

К основным процессам в работе отнесены производство и продажа. Входом для производства служат потоки материальных, трудовых, технических, технологических ресурсов, поступающие из обеспечивающих процессов, а также планы, программы, являющиеся результатом управленческих процессов. Его выход представляет собой готовая продукция определенного ассортимента, качества, количества и себестоимости, что, в свою очередь, служит входом для процесса продажи, результатом которого является реализация товара, обладающего целевыми характеристиками.

Обеспечивающие процессы – это снабжение, финансирование, подбор кадров, энергообеспечение; поддерживающие – ремонт, обслуживание, совершенствование прочих процессов. Входом для них являются различные ресурсы, поступающие из внешней среды. Сами процессы служат фильтром, обеспечивающим поступление во внутреннюю среду ресурсов, обладающих параметрами, установленными управленческими процессами, а также поддерживают на должном уровне прочие процессы. Соответственно, их выход - отфильтрованные ресурсы и усовершенствованные характеристики прочих процессов.

Входом к управленческим процессам является в основном поток информационных ресурсов, а выходом – целевые параметры различных ресурсов и процессов, иными словами, формирование стратегии конкурентоспособности по различным направлениям. Управленческим процессом, определяющим конкурентную позицию товара, является маркетинговое планирование.

Таким образом, рыночная эффективность (конкурентоспособность товара) является следствием синтеза эффективности ресурсов и процессов. Определенное сочетание характеристик товара, дополнительных условий и факторов внешней, внутренней среды и среды взаимодействия предприятия выражается в выбранной стратегии конкуренции.

Проведенный анализ существующих методов оценки конкурентоспособности товара и влияния на нее факторов внутренней и внешней среды предприятия позволил определить их достоинства и недостатки, а также обосновать необходимость разработки методики для исследования влияния факторов на конкурентоспособность массового потребительского товара на региональном рынке.

На основе изложенных теоретических положений автором была предложена методика такого исследования, включающая в себя принципы, этапы (табл. 1), систему показателей и графическое сопровождение.

Алгоритм оценки влияния факторов на конкурентоспособность массового потребительского товара.

Вход	Содержание процесса	Выход
	1 этап	
	Определение рыночно-временных условий оценки	
Цель исследования	1.1. Выбор периода оценки	Указание периода (база данных 1.1)
Цель исследования	1.2. Выбор целевого рынка	Указание целевого рынка (база данных 1.2)
	↓	
	2 этап	
	Оценка макровнешней среды предприятия	
Информация кабинетных исследований	2.1. Описание состояния и тенденций макровнешней среды	Информация об основных тенденциях (база данных 2.1)
База данных 2.1, инструментарий анализа	2.2. Анализ выделенных тенденций	Перечень наиболее значимых факторов и степени их влияния (база данных 2.2)
	↓	
	3 этап	
	Оценка микровнешней среды предприятия	
Информация кабинетных и полевых исследований	3.1. Описание состояние и тенденции микровнешней среды	Информация об основных тенденциях (база данных 3.1)
База данных 3.1, инструментарий анализа	3.2. Анализ выделенных тенденций	Перечень наиболее значимых факторов и степени их влияния (база данных 3.2)
Информация кабинетных и полевых исследований	3.3. Анализ уровня конкуренции на целевом рынке	Уровень конкуренции (база данных 3.3.)
	↓	
	4 этап	
	Определение конкурентной позиции товара	
Положения теории конкурентоспособности, специфика товара и целей предприятия	4.1. Выбор показателей конкурентоспособности товара	Перечень показателей конкурентоспособности (база данных 4.1)
Информация кабинетных и полевых исследований, база данных 3.3	4.2. Выбор конкурентных товаров	Перечень конкурентных товаров (база данных 4.2.)
База данных 4.1, 4.2, инструментарий расчета	4.3. Определение значений избранных показателей по всем конкурентным товарам	Карты позиционирования конкурентоспособности товара (база данных 4.3.)
	↓	
	5 этап	
	Конкурентный анализ атрибутов товаров - аналогов и дополнительных маркетинговых условий	

Положения теории конкурентоспособности, специфика товара и целей предприятия	5.4. Выбор атрибутов товара и дополнительных маркетинговых условий, влияющих на конкурентоспособность товара	Перечень атрибутов товара и дополнительных маркетинговых условий, влияющих на конкурентоспособность товара (база данных 5.4)
Положения теории конкурентоспособности, специфика товара и целей предприятия, база данных 5.4	5.5. Выбор показателей, отражающих уровень атрибутов товара и дополнительных маркетинговых условий	Перечень показателей, отражающих уровень атрибутов товара и дополнительных маркетинговых условий (база данных 5.5)
Отчеты о фактическом состоянии внутренних процессов предприятия и процессов взаимодействия, база данных 3.3, 4.2, 5.5	5.6. Накопление базы данных по показателям, отражающим уровень атрибутов товара и дополнительных маркетинговых условий	база данных 5.6
База данных 4.2, 5.6, инструментарий расчета	5.7. Определение уровня показателей, отражающих уровень атрибутов товара и дополнительных маркетинговых условий, по всем конкурентным аналогам	Значение показателей, отражающих уровень атрибутов товара и дополнительных маркетинговых условий, по всем конкурентным аналогам (база данных 5.7)
База данных 5.7, инструментарий анализа	5.8. Сравнение товаров конкурентов по уровню атрибутов товара и дополнительных маркетинговых условий	Результат сравнения (база данных 5.8)
	↓	
	6 этап	
	Оценка внутренней среды предприятия и среды взаимодействия	
Информация кабинетных исследований, инструментарий анализа	6.1. Описание состояния и тенденций внутренней среды и среды взаимодействия	Информация об основных тенденциях (база данных 6.1)
База данных 6.1, инструментарий анализа	6.2. Анализ значимости влияния выявленных факторов	Перечень наиболее значимых факторов (база данных 6.2)
Положения теории конкурентоспособности, специфика товара и предприятия, база данных 6.2	6.3. Выбор показателей, отражающих состояние наиболее значимых факторов	Перечень показателей, отражающих состояние ключевых факторов (база данных 6.3)
Отчеты о фактическом состоянии внутренних процессов предприятия и процессов взаимодействия, база данных 6.3	6.4. Накопление базы данных по показателям, отражающим динамику ключевых факторов	База данных о динамике ключевых факторов (база данных 6.4)
База данных 6.4	6.5. Построение математической модели влияния факторов внутренней среды и среды взаимодействия на конкурентоспособность товара с целью оптимизации и прогнозирования потенциала конкурентоспособности товара	Математическая модель влияния факторов внутренней среды на конкурентоспособность товара (база данных 6.5)
	↓	
	7 этап	
	Построение стратегии конкурентоспособности товара	
База данных 2.2, 3.2, 3.3, 4.3, 5.8, 6.5, инструментарий анализа	7.1. Обобщение результатов влияния факторов разного уровня	Обобщенная информация о влиянии факторов разных уровней (база данных 7.1)
База данных 7.1, инструментарий анализа	7.2. Разработка различных вариантов конкурентоспособности товара путем варьирования управляемыми факторами	Различные варианты стратегии конкурентоспособности товара (база данных 7.2)
База данных 7.2, инструментарий анализа	7.3. Выбор оптимального варианта стратегии	Стратегия конкурентоспособности товара (база данных 7.3)

В качестве показателя конкурентоспособности массового потребительского товара в работе предлагается использовать среднюю геометрическую из двух индикаторов: рентабельности его продаж и рыночной доли, так как:

- оба указанных параметра отражают рыночный результат всех процессов предприятия, и, как правило, служат основными целевыми показателями для коммерческой деятельности;
- как один, так и другой параметр являются объективными;
- объем продаж массового потребительского товара и рыночная доля коррелируют с динамикой его конкурентоспособности. На насыщенном зрелом рынке (таковым и является рынок хлебобулочных изделий), уменьшение рыночной доли означает ухудшение конкурентной позиции, поскольку результатом конкурентной борьбы является перераспределение структуры рынка. В свою очередь, рентабельность продаж служит индикатором рыночной эффективности всего процесса производства и реализации товара, она позволяет соотнести удельные прибыль и затраты;
- оба показателя имеют одну и ту же размерность, что делает их сопоставимыми.

После расчета интегрального показателя конкурентоспособности по совокупности товаров-конкурентов определяется их ранговая конкурентная позиция. Последняя является статичной характеристикой, поэтому для анализа изменения конкурентоспособности на мобильном рынке целесообразно производить вычисление интегрального показателя по нескольким периодам, затем дополнить его определением динамических индикаторов. В качестве таковых следует рассматривать абсолютное изменение рыночной доли и рентабельности продаж в процентных пунктах, а также темп их изменения в процентах. Показатели динамики позволят выявить ухудшение конкурентной позиции товара при его высоком конкурентном ранге. Для усиления наглядности исследования целесообразно использовать карты позиционирования, которые представляют собой нанесение конкурентных позиций анализируемого товара и его аналогов на Декартову систему координат по двум указанным параметрам. Оценка конкурентоспособности товара по построенной карте позиционирования производится путем сравнения координаты определенного товара: 1) с конкурентами, в этом случае можно проследить, насколько эта позиция лучше / хуже аналогов; 2) со средними в отрасли значениями рентабельности и балансом интересов между достижением рыночной доли и доходности по сравнению с типичным, сложившимся в определенный период времени.

Разработанный методический инструментарий был опробован на примере хлеба ОАО «Русьхлеб» на рынке Ярославской области, в частности, проведен анализ производственных и маркетинговых особенностей хлебопекарной отрасли, в результате чего система показателей, отражающих влияние управляемых факторов на конкурентоспособность массового потребительского товара, была адаптирована для хлебобулочных изделий (табл. 2).

Таблица 2.

Показатели внутренней среды предприятия, отражающие ее влияние на конкурентоспособность хлебобулочных изделий.

№ п/п	Наименование фактора внутренней среды и характеризующего его показателя	Единицы измерения	Формула расчета показателя	Интерпретация показателя и его значение в оценке конкурентоспособности товара
1.	Обеспечение процесса производства необходимыми ресурсами			
1.1	Коэффициент обеспеченности трудовыми ресурсами хлебобулочного производства	Доли или %	$K = \frac{p}{r} = \frac{ЧРф}{ЧРш}$ где ЧРф – это фактическая численность работников, занятых производством хлебобулочных изделий за месяц, чел ЧРш – это численность работников, занятых производством хлебобулочных изделий (х/б изд.) исходя из штатного расписания за месяц, чел.	Чем ближе к 1, тем лучше
1.2	Среднемесячная заработная плата работников, занятых изготовлением хлебобулочных изделий	Руб.	$З/пл = \frac{ФОТ}{СПЧр}$ где ФОТ работников, занятых изготовлением хлебобулочных изделий за месяц, руб.; СПЧр – среднесписочная численность работников, занятых изготовлением хлебобулочных изделий за месяц, чел.	Ее уровень должен обеспечивать баланс оптимизации затрат и обеспечения качества работы. Целесообразно сравнивать со среднеотраслевым уровнем.
1.3	Закупочная цена муки высшего сорта (без косвенных налогов)	Руб.	Рассчитывается с помощью формулы средней хронологической для интервального ряда с неравными интервалами: $З_{цми} = \frac{\sum_{i=1}^n p_i}{\sum_{i=1}^n n_i}$ где $Z_{цми}$ – это закупочная цена муки i -го вида (без косвенных налогов); n – количество дней в месяце, в течение которых действовала указанная закупочная цена муки; Σ – знак суммы	Чем ниже при соответствующем качестве, тем лучше
1.4	Коэффициент годности основных средств, занятых производством хлебобулочных изделий	Доли или %	$K_{годн. i} = \frac{C_{ост i}}{C_{перв. i}}$ где $C_{ост i}$ – это остаточная стоимость однородной группы основных средств, производящих х/б изд., руб.; $C_{перв. i}$ – первоначальная стоимость однородной группы основных средств, производящих х/б изд. за месяц, руб.	Чем ближе величина показателя к нулю, тем более старые (физически и морально) основные фонды используются в пр-ве х/б изд.
1.5	Коэффициент обновления основных фондов, занятых производством хлебобулочных изделий	Доли или %	$K_{обновл. i} = \frac{C_{нов. введ. i}}{C_{перв. i}}$ где $C_{нов. введ. i}$ – это первоначальная стоимость новых введенных за месяц основных средств однородной группы, производящих х/б изд., руб.; $C_{перв. i}$ – первоначальная стоимость однородной группы основных средств, производящих х/б изд. на конец месяца, руб.	Увеличение показателя свидетельствует о процессе обновления основного капитала

2. Производственный процесс				
2.1	Показатель выполнения заявок покупателей по выпуску х/б изд.	Доли или %	$\text{К вып. з.} = \frac{\text{Вып. в пр ф}}{\text{Вып. в пр з}}$ <p>где Вып. в пр ф – фактически за месяц (в нат. измерителях); Вып. в пр з – валовой выпуск х/б изд. по заявке за месяц (в нат. измерителях).</p>	Чем ближе к 1, тем лучше
2.2	Производительность труда работников, занятых изготовлением хлебобулочных изделий за месяц	Тонны за месяц	$\text{Выработка} = \frac{\text{Вып. в пр ф}}{\text{СПЧр}}$ <p>где Вып. в пр ф – валовой выпуск х/б изд. фактически за месяц (в нат. измерителях); СПЧр – среднесписочная численность работников, занятых изготовлением хлебобулочных изделий, за месяц, чел.</p>	Чем выше при соответствующем качестве, тем лучше
2.3	Фондоотдача основных фондов, используемых для пр-ва х/б изд.	Ден. ед. продукции на 1 ден. ед. используемых осн. фондов	$\text{ФО} = \frac{\text{Вып. в пр ф}}{\text{С ср.}}$ <p>где Вып. в пр ф – валовой выпуск х/б изд. фактически за месяц (в стоим. измерителях); С ср. – среднемесячная стоимость основных фондов, используемых для пр-ва х/б изд. (определяется по методу средней хронологической для моментного ряда динамики с равными интервалами)</p>	Эффективность использования основного капитала. Чем выше при соответствующем качестве, тем лучше
2.4	Материалоотдача по i-й ассортиментной позиции х/б изд.	Ден. ед. продукции на 1 ден. ед. использован-ных материалов	$\text{МО} = \frac{\text{Вып. в пр ф}}{\text{М. З.}}$ <p>где Вып. в пр ф – валовой выпуск х/б изд. фактически за месяц (в стоим. измерителях); М. З. – затраты материалов, использованных для пр-ва х/б изд. (в сопоставимых ценах)</p>	Эффективность использования материалов. Чем выше при соответствующем качестве, тем лучше
2.5	Производственная себестоимость х/б изд.	Руб.	$\text{Величина затрат на производство х/б изд.} = \sum_{j=1}^3 \text{З}_j$ <p>где З j – величина j статьи калькуляции</p>	Чем ниже при соответствующем качестве, тем лучше
3. Финансовые процессы				
3.1	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, используемых для производства хлебобулочных изделий	Число оборотов за период	$\text{К об.} = \frac{\text{РП}}{\text{О ср}}$ <p>где РП – объем реализованных изделий за месяц в стоимостных измерителях; О ср – средний остаток оборотных средств, используемых для производства хлебобулочных изделий, руб.</p>	Чем выше оборачиваемость, тем меньше требуется средств

3.2.	Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	Доли или %	$\text{К д/к} = \frac{\text{Дз.}}{\text{Кз}}$ <p>где Дз. – среднемесячная величина дебиторской задолженности предприятия за месяц; Кз – средняя величина кредиторской задолженности. Средние показатели числителя и знаменателя целесообразно рассчитывать по средней хронологической.</p>	Целесообразно, если $\text{К д/к} \leq 1$, т. к. дебиторская задолженность – это отвлечение собственных средств
3.3.	Коэффициент автономии	Доли или %	$\text{Ка} = \frac{\text{Сс}}{\text{Вб}}$ <p>где Сс – капитал и резервы, руб.; Вб – валюта баланса, руб.</p>	Показывает степень независимости предприятия от заемных источников средств.
3.4.	Коэффициент текущей ликвидности	Доли или %	$\text{К т. л.} = \frac{\text{Об а.}}{\text{К до}}$ <p>где Об а. – оборотные активы, руб.; итог II раздела актива баланса формы № 1 (стр. 290) за вычетом дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты (стр. 230); К до – краткосрочные долговые обязательства, руб. (стр. 690 формы № 1 – стр. 640 формы № 1 – стр. 650 формы № 1).</p>	Характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами $1 < \text{К т. л.} < 3$
4. Маркетинговые и сбытовые процессы				
4.1	Показатель емкости расходов на продвижение х/б изд.	Доля или %	$\text{К ср.} = \frac{\text{К. р.}}{\text{РП}}$ <p>где К. р. – величина коммерческих расходов х/б изд. за месяц, руб.; РП – ст-ть реализованных хлебобулочных изделий за месяц, руб.</p>	Уровень показателя должен обеспечивать баланс оптимизации затрат и обеспечения качества работы.
4.2	Средний размер отпускной цены предприятия х/б изд.	Руб.	По средней арифметической	Чем выше при соответствующем качестве, тем лучше. Целесообразно сравнивать с конкурентами
4.3	Коэффициент соотношения объема производства и объема продаж х/б изд.	Доли или %	$\text{К пр-ва/пр-ж} = \frac{\text{Вып. в пр ф}}{\text{РП}}$ <p>где Вып. в пр ф – выпуск валовой продукции х/б изд. фактически за месяц (в нат. измерителях); РП – объем реализованных х/б изд. за месяц (в нат. измерителях).</p>	Чем ближе к 1, тем лучше
4.4.	Рентабельность продаж х/б изд.	%	$\text{Р продаж} = \frac{\text{В. п.}}{\text{РП}}$ <p>где В. п. – валовая прибыль от продаж х/б изд. за месяц, руб.; РП – объем реализованных хлебобулочных изделий за месяц в стоимостных измерителях.</p>	Чем выше, тем лучше. Должна соотноситься с текущими стратегическими целями предприятия

4.5	Коэффициент выбытия ассортимента хлебобулочных изделий	Доли или %	$K_{\text{выб.а}} = \frac{K_{\text{выб.а. на нач.}}}{K_{\text{выб.а. на нач.}} - \text{количество выбывших в данном месяце ассортиментных позиций продукции; } K_{\text{а.п. на нач.}} - \text{количество ассортиментных позиций продукции (на начало месяца)}$	Интерпретация не однозначна. Нерентабельные ассортиментные позиции продукции должны сниматься с производства
4.6	Коэффициент обновления ассортимента хлебобулочных изделий	Доли или %	$K_{\text{нов.а.п}} = \frac{K_{\text{нов.а.п. на кон.}}}{K_{\text{нов.а.п. на кон.}} - \text{количество введенных в данном месяце ассортиментных позиций хлебобулочных изделий; } K_{\text{а.п. на кон.}} - \text{количество ассортиментных позиций хлебобулочных изделий (на конец месяца)}$	Интерпретация не однозначна. В ассортименте должны быть учтены разнообразие вкусов и изменение спроса
4.7	Показатель доли возврата х/б изд. в разрезе различных причин	Доля или %	$K_{\text{возвр.}} = \frac{P_{\text{возвр.}}}{RП}$ <p>$P_{\text{возвр.}}$ – величина возвращенных х/б изд. вследствие каждой из причин за месяц (в нат. измерителях); $RП$ – объем реализованных хлебобулочных изделий за месяц в нат. измерителях.</p>	Чем ближе к 0, тем лучше
4.8.	Доля рынка х/б изд. на целевом рынке	Доля или %	$D_{р.} = \frac{RП_i}{\sum RП_i}$ <p>$RП$ – объем реализованных изделий за месяц данным производителем в стоимостных или натуральных измерителях; $\sum RП_i$ – объем реализованных изделий за месяц всеми производителями, осуществляющими продажу на целевом рынке в стоимостных или натуральных измерителях.</p>	При имеющихся мощностях, чем больше, тем лучше

С помощью помесечного расчета указанных показателей за период с марта 2001 г. по сентябрь 2003 г. автором произведен анализ влияния параметров внутренней среды и среды взаимодействия ОАО «Русьхлеб» на конкурентоспособность его хлебобулочных изделий, что вместе с результатами проведенного маркетингового исследования внешних факторов позволило сформулировать следующие практические выводы и предложения.

Распределение рыночной власти среди факторов внешней среды подвержено изменениям. В 2002-2003 гг. основной проблемой хлебопекарной отрасли стал постоянный рост цен на муку. Также следует отметить низкие закупочные цены оптовых и розничных организаций, их нежелание участвовать в возмещении транзакционных издержек наряду с производителями, увеличившуюся конкуренцию со стороны субститутов (продукции кондитерской промышленности), заинтересованность властных структур в поддержании невысокого уровня цен на хлеб, снижение его потребления.

В Ярославской области сложился высококонкурентный рынок хлебобулочных изделий за счет внутри- и межобластной конкуренции, в значительной степени регулирующий цены. Большое количество крупных хлебозаводов и мелких хлебопекарен в г. Ярославле, интенсивная экспансия хлебобулочных изделий из районных городов (Ростова, Тутаева, Данилова и др.), поставки из соседних областных центров (Костромы, Иванова, Вологды и др.) намного превысили предложение хлеба над спросом.

Для подавляющего большинства хлебопекарных предприятий Ярославской области характерно неудовлетворительное состояние материально-технической базы и преобладание в их управлении нерыночных методов хозяйствования. В то же время в процессе постепенного восстановления производства стал четко вырисовываться круг производителей с устойчивыми и надежными рынками сбыта, высоким уровнем организации производства и управления. К таким принадлежит ОАО «Русьхлеб» - сравнительно молодое, но чрезвычайно активно развивающееся предприятие, хлеб которого имеет наивысший ранг среди аналогов, выпускаемых производителями Ярославской области, что подтвердили расчеты интегрального показателя конкурентоспособности за 1998 – 2003 гг. (табл. 3) и карты позиционирования конкурентного положения хлеба региональных продуцентов. Однако динамика рентабельности продаж исследованных изделий и их рыночной доли свидетельствует о неустойчивости позиции продукции ОАО «Русьхлеб».

Для разработки стратегии ее укрепления автором выявлены параметры, определяющие конкурентоспособность хлебобулочных изделий. Среди их атрибутов таковым служит соотношение качества и цены. По результатам проведенного корреляционно-регрессионного анализа среди факторов внутренней среды и среды взаимодействия наиболее значимыми являются: стоимость муки, состояние технической и технологической базы, квалификация персонала и характер ассортиментной политики.

Таблица 3.

Интегральный показатель и ранг конкурентоспособности хлеба предприятий Ярославской области в 1998 – 2003 гг.

название предприятия	1998				1999				2000			
	доля на рынке	Рент-сть	интегр пок-ль конкур-сти	ранг конкур-сти	доля на рынке	Рент-сть	интегр пок-ль конкур-сти	ранг конкур-сти	доля на рынке	Рент-сть	интегр пок-ль конкур-сти	ранг конкур-сти
ОАО "Переславский хлебозавод"	4,13	11,69	6,95	7	4,48	6,66	5,357	7	4,98	4,6	4,786	5
ГП "Ярославский хлебозавод № 4"	4,27	20,12	9,27	4	3,67	10,36	5,42	6	4,2	8,42	5,947	4
ГП "Гаврилов-Ямский хлебозавод"	2,44	10,36	5,03	9	2	3,64	2,582	10	1,88	4,5	2,909	7
ОАО "Рыбинскхлеб"	5,93	10,45	7,87	6	3,54	4,41	3,927	8	3,35	-1,1	-1,92	11
ОАО "Угличхлеб"	4,56	17,06	8,82	5	4,25	13,28	6,439	5	4,42	10,9	6,941	3
ОАО "Тутаевхлеб"	5,61	4,79	5,18	8	7,55	6,17	6,791	4	5,35	-0,4	-1,46	10
ОАО "Хлебозавод № 1"	6,61	0,64	2,06	11	6,81	7,31	7,051	3	6,89	1,78	3,502	6
ОАО "Даниловский хлебозавод"	2,75	-7,98	-4,7	13	2,86	1,39	1,871	12	0,5	4,8	1,549	8
ПОБ "Ростовск-хлеб"/ЗАО "Атрус"	0,99	-0,06	-0,2	12	1,08	0	0	13	0,82	-1,27	-1,02	9
ОАО "Ярославхлеб"	3,64	5,6	4,51	10	2,49	3,83	3,018	9	3,04	-4,9	-3,86	13
ООО "Златоустье хлеб"	7,53	15,6	10,8	2	8,23	7,56	7,881	2	9,61	7,19	8,312	2
ОАО "Русский хлеб"	6,5	14,94	9,85	3	5,34	1,23	1,999	11	3,85	-2,4	-3,04	12
ОАО "Русьхлеб"	16,2	18,6	17,4	1	15,8	14,2	14,96	1	15,37	18,03	16,65	1

Продолжение таблицы 3.

название предприятия	2001				2002				2003			
	доля на рынке	Рент-сть	интегр пок-ль конкур-сти	ранг конкур-сти	доля на рынке	Рент-сть	интегр пок-ль конкур-сти	ранг конкур-сти	доля на рынке	Рент-сть	интегр пок-ль конкур-сти	Ранг конкур-сти
ОАО "Переславский хлебозавод"	4,98	8,73	6,594	4	6,95	4,94	5,859	5	9,04	3,91	5,945	6
ГП "Ярославский хлебозавод № 4"	4,2	11,75	7,025	3	4,71	11,65	7,408	3	5,73	7,82	6,694	4
ГП "Гаврилов-Ямский хлебозавод"	1,88	5,53	3,224	7	1,72	4,48	2,776	8	1,82	2,72	2,225	10
ОАО "Рыбинскхлеб"	3,35	-6,59	-4,7	11	3,13	-7,47	-4,84	12	3,08	-0,69	-1,46	11
ОАО "Угличхлеб"	4,42	7,25	5,661	5	4,51	5,88	5,15	6	5,28	2,35	3,522	9
ОАО "Тутаевхлеб"	5,35	-9,72	-7,21	13	3,59	-0,66	-1,54	9	3,16	-8	-5,03	12
ОАО "Хлебозавод № 1"	6,89	1,93	3,647	6	6,25	-2,25	-3,75	10	7,09	2,5	4,21	8
ОАО "Даниловский хлебозавод"	0,5	6,31	1,776	8	2,55	9,23	4,851	7	3,02	14,53	6,624	5
ПОБ "Ростовск-хлеб"/ЗАО "Атрус"	0,82	-1,47	-1,1	9	3,6	10,24	6,072	4	14,68	7,21	10,29	2
ОАО "Ярославхлеб"	3,04	-4,96	-3,88	10	4,9	-4,47	-4,68	11	6,37	3,36	4,626	7
ООО "Златоустье хлеб"	9,61	6,55	7,934	2	9,48	9,85	9,663	2	11,53	5,6	8,035	3
ОАО "Русский хлеб"	3,85	-7,59	-5,41	12	1,94	-15,02	-5,4	13	-	-	-	-
ОАО "Русьхлеб"	15,37	22,43	18,57	1	17,08	30,8	22,94	1	18,81	15,09	16,85	1

Их оптимизация положена в основу стратегии конкурентоспособности для хлебобулочных изделий ОАО «Русьхлеб». Автором произведен расчет дополнительной прибыли, обусловленной улучшением управления указанными факторами, согласно которому наибольшую отдачу для повышения конкурентоспособности хлеба ОАО «Русьхлеб» принесет совершенствование технической базы и организация собственного мукомольного производства (с. 153 диссертационной работы).

Предлагаемые меры можно разделить на две взаимосвязанные группы: первая позволяет выработать линию поведения в отношении прямых конкурентов, вторая – уменьшить рыночную власть со стороны поставщиков и покупателей.

Для хлебобулочных изделий ОАО «Русьхлеб» целевым останется рынок г. Ярославля и прилегающих территорий. Это обусловлено тем, что основным критерием выбора хлеба потребителями является его свежесть при небольшом сроке хранения.

Предприятию следует придерживаться двух разных стратегий: 1) для массовых традиционных сортов хлеба, 2) для мелкоштучных хлебобулочных изделий. В условиях жесточайшей конкуренции среди идентичных традиционных сортов хлеба, ОАО «Русьхлеб» не удастся уйти в недоступную рыночную нишу. Для них следует избрать стратегию фокусирования на издержках. Для использования последней ОАО «Русьхлеб» обладает эффектом от масштаба как самое большое предприятие хлебопекарной отрасли Ярославской области.

Для немассовых сортов хлебобулочных изделий в основе должна лежать стратегия дифференциации и обновления ассортимента. В связи с этим необходим постоянный мониторинг потребительских предпочтений в ассортиментном разрезе, а также изучение спроса с целью создания новых конкурентоспособных позиций, выпуск которых возможен на существующем оборудовании.

Среди сделанных предложений второй группы мер можно выделить необходимость сокращения числа посредников; ориентацию на крупных покупателей, используя для установления более надежных контактов маркетинг взаимоотношений; предпочтительность развития сети фирменных магазинов, что позволит контролировать качество хлебобулочной продукции в сфере обращения и проводить единую ценовую стратегию; целесообразность монополизации рынка муки путем заключения прямых договоров между производителем зерна и предприятиями хлебопекарной промышленности, которые могли бы организовать у себя мукомольное производство; гибкую ассортиментную политику, использование возможностей диверсификация производства.

Изложенные стратегические предложения, разработаны для ОАО «Русьхлеб» с учетом его доминирующего положения на рынке Ярославской области. Вместе с тем, подобные рекомендации могут быть использованы любым крупным хлебопекарным предприятием на региональном рынке в подобной типичной ситуации.

**Публикации автора,
отражающие основные положения диссертационного исследования:**

1. Зайченко Д. А. Использование статистических методов в анализе ценообразования потребительских товаров // Научный экономический поиск: Материалы конференции молодых ученых и аспирантов. Вып. 1 / Под ред. Ф. Н. Завьялова. Ярославль, 2000. С. 112-115 (0,2 п. л.).
2. Зайченко Д. А. Конкурентоспособность массового потребительского товара и факторы, на него влияющие (на примере хлеба) // Повышение конкурентоспособности предприятий и организаций: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2003. С. 140 – 142 (0,25 п. л.).
3. Зайченко Д. А. Дискуссионные вопросы регулирования государством закупок отечественной сельскохозяйственной продукции (на примере зерна) // Проблемы и перспективы государственно-правового регулирования экономических отношений: Сборник материалов Первой международной научно-практической конференции. Пенза, 2003. С. 61-63 (0,25 п. л.).
4. Зайченко Д. А. Внутренние факторы конкурентоспособности продукции в условиях высококонкурентного рынка // Опыт и проблемы маркетинговой деятельности в российском предпринимательстве: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2003. С. 85-87 (0,25 п. л.).
5. Зайченко Д. А. Факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность товара. // Хозяйствующий субъект: новое экономическое состояние и развитие: Материалы международной научно-практической конференции. Ярославль, 2003. С. 116-119 (0,25 п. л.).
6. Зайченко Д. А. Анализ портфельных методов оценки конкурентоспособности стратегических бизнес-единиц. // Экономический вестник Ярославского университета. 2004. № 11. С. 92-104 (0,5 п. л.).



Подписано в печать 26.10.2004.

Тираж 100 экз.

Заказ № 143

ООО НПЦ «Рубеж», г. Ярославль, ул. Нахимсона, д. 21а