

УДК 338.242.2

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

¹Ткаченко И.В., ²Анисимова О.С., ²Петунин И.О.

¹Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт имени А.К. Кортунова – филиал ФГБОУ ВО «Донской государственной аграрной университет», Новочеркасск, e-mail: iratka61@mail.ru;

²ФГБОУ ВО «Донской государственной аграрной университет», Персиановский, e-mail: anisolia@yandex.ru, gonatella@yandex.ru

В статье рассматриваются вопросы управления конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности на примере ООО «Симона» г. Санкт-Петербурга, выпускающего молочную и кондитерскую продукцию. Для определения уровня конкурентоспособности предприятия проведен анализ ситуации в отрасли на основе модели пяти сил М. Портера. Выявлена основная угроза для предприятия – конкуренты и экономическая ситуация в стране. Проведен SWOT-анализ, разработана стратегия развития фирмы, реализация которой позволит компании получить конкурентные преимущества. Для повышения конкурентоспособности предложено увеличить объемы производства за счет приобретения автоматизированной линии для производства суфле молочного и расширить рынок продаж путем выхода на регионы поэтапно. Для успешного продвижения продукции под брендом «Симона» на региональные рынки предприятию рекомендуется заменить должность менеджера по продажам на должность регионального представителя. Разработан алгоритм проникновения на новые рынки регионального представителя. На первом этапе предложено работу автоматизированной линии осуществлять в одну смену и реализовать продукцию в крупнейшие города Южного федерального округа: Ростов-на-Дону и Краснодар. На втором этапе, после налаживания устойчивых каналов сбыта в регион ЮФО, работу автоматизированной линии предложено осуществлять в две смены, что увеличит как объем производства продукции, так и затраты на сырье, материалы, содержание дополнительного штата работников. Региональному представителю предложено осуществить более полный захват регионального рынка с посещением крупных городов – административных центров Южного федерального округа. Составлены логистические схемы перемещения регионального представителя по крупнейшим городам Южного федерального округа на первом и втором этапах. Рассчитаны затраты на проезд и проживание, на перевозку продукции, экономическая эффективность предлагаемых мероприятий в расчете на год на каждом этапе.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, автоматизированная линия, региональный представитель, затраты, рынок сбыта, экономическая эффективность, срок окупаемости

DEVELOPMENT OF MEASURES TO MAINTAIN COMPETITIVE PRICES ADVANTAGES OF FOOD PROCESSING ENTERPRISES

¹Tkachenko I.V., ²Anisimova O.S., ²Petunin I.O.

¹Novocherkassk engineering and reclamation Institute named after A.K. Kortunov, branch of the Don state agrarian University, Novocherkassk, e-mail: iratka61@mail.ru;

²Don state agrarian University, Persianovsky, e-mail: anisolia@yandex.ru, gonatella@yandex.ru

The article deals with the issues of managing the competitiveness of food industry enterprises on the example of Simona LLC in St. Petersburg, which produces dairy and confectionery products. To determine the level of competitiveness of the enterprise, an analysis of the situation in the industry based on the model of the five forces of M. Porter carried out. The main threat to the enterprise is identified-competitors and the economic situation in the country. A SWOT analysis conducted, and a company development strategy was developed, the implementation of which will allow the company to gain competitive advantages. To increase competitiveness, to increase production volumes by purchasing an automated line for the production of dairy soufflé and expand the sales market by expanding to the regions in stages is proposed. To promote products successfully under the Simona brand to regional markets, they recommended replacing the position of sales manager with the position of regional representative. The algorithm of penetration into new markets of the regional representative is developed. At the first stage, to operate the automated line in one shift and sell products to the largest cities of the Southern Federal District-Rostov-on-Don and Krasnodar it is proposed. At the second stage, after establishing stable sales channels in the Southern Federal District, to operate the automated line in two shifts, which will increase both the volume of production and the cost of raw materials, materials, and the maintenance of additional staff it is proposed. The regional representative invited to implement a more complete capture of the regional market with a visit to the major cities-administrative centers of the Southern Federal District. The logical schemes of moving the regional representative to the largest cities of the Southern Federal District in the first and second stages drawn up. The costs of travel and accommodation, transportation of products, and the cost-effectiveness of the proposed activities per year on each floor are calculated.

Keywords: competition, competitiveness, automated line, regional representation, costs, sales market, economic efficiency, payback period

Конкуренция является главной составляющей рыночной экономики. Она побуждает предпринимателей, коммерсантов, руководителей компаний в короткие сроки

внедрять новейшие достижения научно-технического прогресса. Для того чтобы поддержать конкурентные преимущества внутри отрасли, предприятиям необходимо

осуществить совершенно новые подходы к организации производства и управления. Руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией [1]. При этом внешнее окружение изучается в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Цель исследования: разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности на примере ООО «Симона» г. Санкт-Петербурга, выпускающего молочную и кондитерскую продукцию [2]. В настоящий момент предприятие активно развивает проекты по выпуску продукции под собственной торговой маркой.

Материалы и методы исследования

Работа выполнена на основе данных финансовой отчетности ООО «Симона» г. Санкт-Петербурга; статистической информации о динамике цен на сырье и материалы, о величине транспортных тарифов и затратах на командировки с использованием следующих общенаучных методов: исследования публицистических источников, измерения, сравнения, анализа и обобщения, модели пяти сил М. Портера, SWOT-анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Для определения уровня конкурентоспособности предприятия проведен анализ ситуации в отрасли, в которой работает организация, на основе модели пяти сил М. Портера [3; 4]. Анализ показал, что угрозы со стороны товаров-субститутов не существует. Проведенный мониторинг крупнейших игроков на рынке позволил выявить конкурентов ООО «Симона» в г. Санкт-Петербурге и пригородах. Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции проводилась по параметрам: количество

игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничение в повышении цен. В результате выявлен высокий уровень внутриотраслевой конкуренции. Отмечается средний уровень угрозы входа на рынок новых производителей – конкурентов ООО «Симона», а также средний уровень угрозы потребителей и влияния поставщиков.

Результаты анализа внешней и конкурентной среды для компании использованы для выявления угроз и возможностей организации. Основную угрозу для предприятия представляют конкуренты и экономическая ситуация в стране. Однако имеется и множество возможностей для повышения конкурентоспособности, а именно: внедрение современных технологий, увеличение доли рынка, производство новых видов продукции, привлечение новых потребителей.

На основе проведенного SWOT-анализа разработаны альтернативные стратегии и выбрана наиболее приемлемая для организации в современных условиях, заключающаяся в повышении конкурентоспособности предприятия путем увеличения выпуска изделий за счет расширения ассортимента продукции, быстрого реагирования на требования рынка и изменения покупательского спроса.

Реализация стратегии позволит компании получить следующие конкурентные преимущества: универсализация деятельности; увеличение доли рынка; снижение издержек благодаря расширению масштабов деятельности.

Для реализации стратегии потребуются организационные компетенции: знание рынка; активная позиция и предпринимательская ориентация сотрудников; производственный опыт; инновационные способности.

По результатам проведенного SWOT-анализа установлены критерии привлекательности и совершенствования конкурентоспособности предприятия с помощью аналитической модели – матрицы Маккинси (табл. 1).

Таблица 1

Матричная структура повышения конкурентоспособности ООО «Симона»

| Опыт работы в отрасли | Налаженные связи с поставщиками и потребителями | Внедрение современных технологий |
|--------------------------------------|--|----------------------------------|
| Применение современного оборудования | Освоение новых видов продукции | Конкуренция |
| Освоение новых видов деятельности | Медленное реагирование на изменения, происходящие на рынке | Недостаточная ценовая гибкость |

Таблица 2

Технические характеристики автоматизированной линии
по производству суфле молочного

| Показатели | Значение | Показатели | Значение |
|---|----------|--------------------------------------|----------|
| Производительность, кг/час | 300 | Расход воды 40°, м ³ /час | 0,18 |
| Мощность, кВт | 175 | Расход сжатого воздуха, л/мин | 20 |
| Расход воды холодной, м ³ /час | 0,3 | Расход пара, кг/час | 300 |

Таблица 3

Экономическая эффективность приобретения автоматизированной линии
для производства суфле молочного

| Показатели | Расчетные значения |
|--|--------------------|
| Капиталовложения – покупка автоматизированной линии, тыс. руб. | 1200 |
| Стоимость произведенной продукции, тыс. руб./мес. | 17454,5 |
| Затраты, тыс. руб./мес. | |
| Обслуживающий персонал | 1291,6 |
| Амортизационные отчисления | 0,71 |
| Сырье | 10416 |
| Электроэнергия | 223,5 |
| Водоснабжение и водоотведение | 8,7 |
| Пар | 926,5 |
| Сжатый воздух | 2235 |
| Упаковка | 1636 |
| Всего затрат | 16738 |
| Валовая прибыль, тыс. руб./мес. | 716,5 |
| Выплаты по кредитам, тыс. руб./мес. | 28,53 |
| Чистая прибыль, тыс. руб./мес. | 688 |
| Экономическая эффективность, % | 4,1 |
| Срок окупаемости капитальных вложений, мес. | 1,7 |

Для поддержания конкурентных преимуществ ООО «Симона» необходимо увеличивать объемы производства и расширять рынок продаж путем выхода на регионы. Осуществление предлагаемых мероприятий предполагает приобретение новой автоматизированной линии для производства наиболее популярной продукции – суфле молочного (табл. 2).

Предложено осуществлять производство дополнительной продукции и поиск путей ее реализации поэтапно.

На *первом этапе* работа автоматизированной линии осуществляется в одну смену. Рассчитаны затраты на привлечение дополнительного персонала по обслуживанию линии, затраты на сырье и другие ресурсы, а также рассчитана экономическая эффективность приобретения автоматизированной линии для производства суфле молочного (табл. 3).

Произведенную продукцию необходимо реализовать. В настоящее время продукция предприятия заведена в сети и розничные

магазины в основном в г. Санкт-Петербурге и пригородах при наличии многочисленных конкурентов. При увеличении объемов производства ООО «Симона» следует выходить на новые, и прежде всего региональные, рынки сбыта, учитывая, что и в других регионах у компании имеются крупные конкуренты [5]. Для успешного продвижения продукции под брендом «Симона» на региональные рынки предприятию потребуется активный, знающий рынок и продукцию «Симона» специалист – региональный представитель или региональный менеджер.

В организации ООО «Симона» вопросы реализации товара занимают два менеджера по продажам под руководством коммерческого директора. Должность одного менеджера по продажам предлагается преобразовать в должность регионального менеджера по продажам [6]. Региональному представителю для проникновения на новые рынки сбыта важно придерживаться алгоритма, представленного на рис. 1.

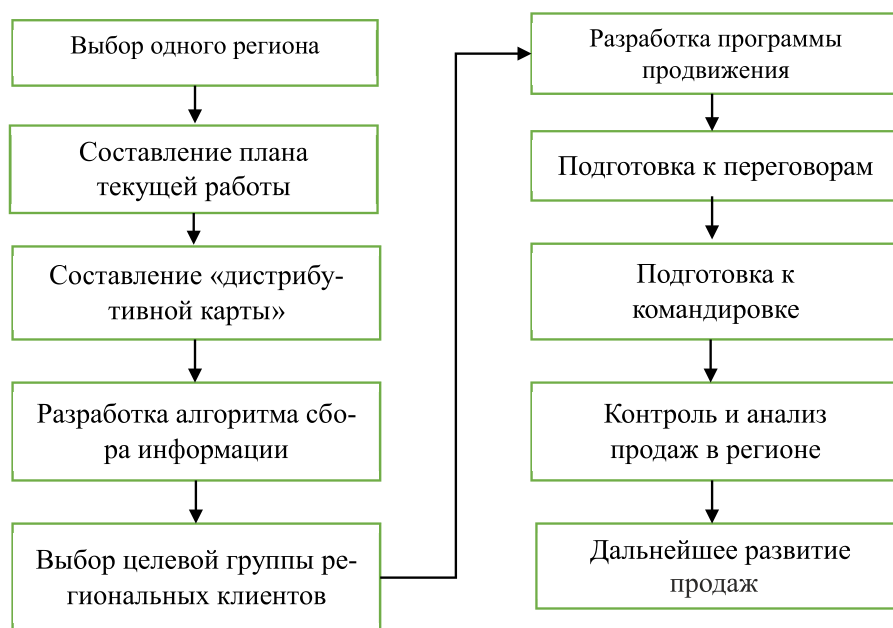


Рис. 1. Алгоритм проникновения на новые рынки регионального представителя

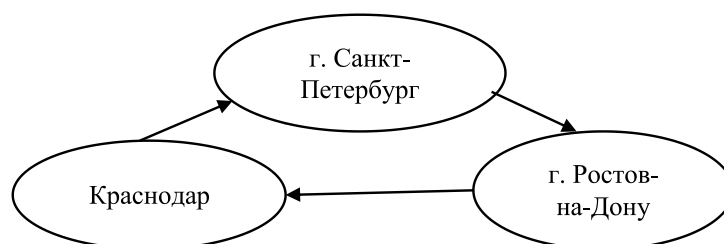


Рис. 2. Логистическая схема перемещения регионального представителя по крупнейшим городам Южного федерального округа на первом этапе

Таким образом, фирме «Симона» для выхода на региональные рынки следует первоначально освоить рынок одного региона, например Южного Федерального округа. Для более качественной работы, возможности контролировать рынок продаж и экономии затрат на командировки фирме «Симона» рекомендовано на *первом этапе* освоить рынок молочных десертов в крупнейших городах ЮФО – Ростове-на-Дону и Краснодаре (рис. 2).

Рассчитаны затраты на проезд и проживание в данных городах, затраты на перевозку товара арендованными рефрижераторами, а также рассчитана экономическая эффективность на *первом этапе* развития региональной сети продаж и увеличения объемов производства (табл. 4).

На *втором этапе*, после налаживания устойчивых каналов сбыта в регион ЮФО, работа линии осуществляется в две смены, что увеличивает объем производства продукции. Региональный представитель посещает крупные города – административные центры ЮФО (рис. 3).

Рассчитаны затраты на проезд и проживание в городах ЮФО, годовые затраты на перевозку продукции. В связи с тем что расстояние от г. Санкт-Петербурга до г. Симферополя составляет 2461 км, а до г. Сочи – 2348 км, осуществлять грузоперевозки рефрижератором в эти города нерентабельно в связи с высокими затратами и небольшими объемами перевозок, поэтому г. Симферополь и г. Сочи исключены из дальнейших расчетов (табл. 5).

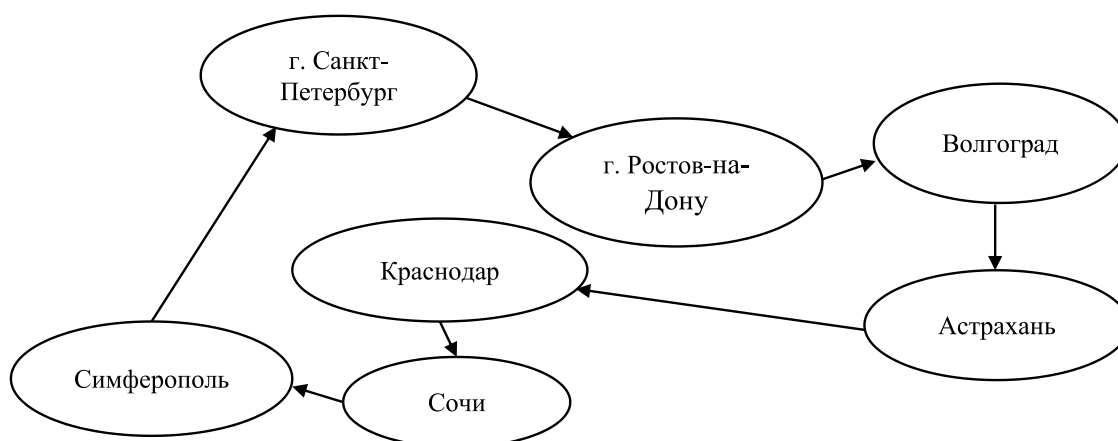


Рис. 3. Логистическая схема перемещения регионального представителя по городам Южного федерального округа на втором этапе

Таблица 4

Экономическая эффективность на первом этапе развития региональной сети продаж и увеличения объемов производства, тыс. руб./год

| Показатели | Расчетные значения |
|---|--------------------|
| Прибыль, полученная в 2018 г. | 872 |
| Капиталовложения – покупка автоматизированной линии | 1200 |
| Стоимость произведенной продукции | 209454 |
| Затраты на производство дополнительной продукции | 200856 |
| Затраты для выхода на региональные рынки: | |
| – командировки | 117,2 |
| – перевозка продукции | 3195,6 |
| Итого затрат | 204168,8 |
| Валовая прибыль | 5285,2 |
| Выплаты по кредитам | 342,36 |
| Чистая прибыль, ΔП | 4942,84 |
| Экономическая эффективность, % | 2,4 |

Таблица 5

Годовые затраты на перевозку продукции при стоимости 45 руб./км

| Назначение | Объем перевозок, т | Кол-во перевозок по 20 т | Расстояние, км | Суммарные затраты, тыс. руб. |
|------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------|------------------------------|
| Санкт-Петербург – Ростов н/Д | 340 | 17 | 1789 | 1368,5 |
| Санкт-Петербург – Краснодар | 480 | 24 | 2064 | 2229,1 |
| Санкт-Петербург – Астрахань | 340 | 17 | 2106 | 1611,1 |
| Санкт-Петербург – Волгоград | 280 | 14 | 1688 | 1063,3 |
| Итого | 1440 | 72 | - | 6272 |

Результаты расчетов по определению экономической эффективности предлагаемых мероприятий на втором этапе раз-

вития региональной сети продаж и увеличению объемов производства приведены в табл. 6.

Таблица 6

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий на втором этапе развития региональной сети продаж и увеличения объемов производства, тыс. руб.

| Показатели | Расчетные значения |
|---|--------------------|
| Прибыль, полученная в 2018 г. | 872 |
| Капиталовложения – покупка автоматизированной линии | 1200 |
| Стоимость произведенной продукции | 418909 |
| Затраты на производство дополнительной продукции | 401712 |
| Затраты для выхода на региональные рынки: | |
| – командировки | 244 |
| – перевозка продукции | 6272 |
| Итого затрат | 408228 |
| Валовая прибыль | 10681 |
| Выплаты по кредитам | 343 |
| Чистая прибыль, ΔП | 10338 |
| Экономическая эффективность, % | 2,5 |

Выводы

Создание и поддержание конкурентных преимуществ предприятия возможно за счет реализации предпринимательских проектов в различных временных границах. При этом происходят изменения в производственных, административно-распорядительных, логистико-распределительных и других процессах.

Предложенные мероприятия по увеличению объемов производства популярной продукции – суфле молочного и выходу на региональные рынки сбыта позволят ООО «Симона» иметь конкурентные преимущества. На каждом этапе выхода на региональный рынок Южного федерального округа предприятие улучшит свое финансовое положение, получит дополнительную прибыль, увеличит рентабельность производства и продаж.

Дальнейшее расширение производства возможно при покупке новых автоматизированных линий, поддержании налаженных связей с потребителями, выходе на новые регионы для реализации продукции, а также при посещении специализированных выставок-продаж, которые периодически

проводятся в г. Москве, с целью рекламы продукции ООО «Симона».

Разработанная стратегия и мероприятия могут быть использованы другими предприятиями пищевой промышленности, выпускающими аналогичную продукцию, для повышения уровня конкурентоспособности своих товаров.

Список литературы

1. Фролов М.А. Определение конкурентных преимуществ компании // Вопросы науки и образования. 2017. № 6 (7). С. 70–73.
2. Щетилина И.П. Оценка конкурентоспособности российских производителей продовольствия в условиях ВТО // Место и роль России в мировом хозяйстве: сборник статей X Международной научно-практической конференции (Воронеж, 27–28 ноября 2015 г.). Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета инженерных технологий, 2016. С. 164–166.
3. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. М.: Альпина Паблишер, 2016. 947 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс: Компания XXI век, 2007. 452 с.
5. Сибирев Н. 10 советов для развития региональных продаж [Электронный ресурс]. URL: <http://www.executive.ru> (рубрика «Творчество без купюр») (дата обращения: 30.01.2021).
6. Официальный сайт ООО «Симона» г. Санкт-Петербург [Электронный ресурс]. URL: <http://www.simona-spb.ru> (дата обращения: 30.01.2021).