

Конкурентный статус предприятия как фактор производства*

Ольга В. Секлецова^{а, @}; Оксана С. Комарчева^а

^а Кемеровский государственный университет, Россия, г. Кемерово

@ seklecova@list.ru

Поступила в редакцию 21.03.2020. Принята к печати 21.04.2020.

Аннотация: В условиях рынка конкурентоспособность обеспечивает результативность деятельности предприятия как в пределах конкретного рыночного сегмента и текущего временного периода, так и на перспективу его существования. Данный критерий комплексно отражает возможности предприятия удовлетворять потребности покупателей, эффективно используя имеющиеся ресурсы, в нем отражаются соответствие продукции требованиям рынка, ее качественные и количественные характеристики. По оценкам аналитиков отрасль по производству мороженого продолжит рост в среднесрочной перспективе, а перспективы отрасли будут зависеть от эффективности маркетинговой политики компаний-производителей. В данной работе проведена оценка конкурентоспособности ООО «Кемеровский хладокомбинат» на местном рынке производителей мороженого, а также рассмотрены основные направления повышения конкурентоспособности данного предприятия. Исходя из рыночного положения предприятия относительно роста спроса на данную продукцию и занимаемой предприятием доли на рынке, был выполнен анализ с помощью матрицы БКГ. Далее оценка конкурентоспособности проводилась экспертным методом на основе балльной оценки. Детальный анализ уровня конкуренции в отрасли на местном рынке был проведен по модели 5 сил конкуренции Майкла Портера. В целях оценки рыночного положения ООО «Кемеровский хладокомбинат» проведен SWOT-анализ. Исходя из сравнительной оценки предприятий, занимающихся производством и сбытом мороженого на рынке региона, конкурентоспособность ООО «Кемеровский хладокомбинат» признана высокой. По итогам проведенной оценки с целью повышения конкурентоспособности даны рекомендации по разработке программы продвижения на рынке: усилить маркетинговую составляющую деятельности организации, улучшить работу с поставщиками сырья и материалов (для повышения качества продукции и снижения затрат на производство продукции), кроме того, предприятию необходимо уделить внимание финансовому состоянию.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, SWOT-анализ, мороженое, эффективность, регион

Для цитирования: Секлецова О. В., Комарчева О. С. Конкурентный статус предприятия как фактор производства // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. Т. 5. № 3. С. 397–407. DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-3-397-407>

Введение

Устойчивый экономический рост, к которому стремятся экономические субъекты на современном этапе, представляет собой сложный процесс, определяемый множеством социально-экономических условий. Рост экономики региона делает возможным наращивание, поддержание и рациональное использование ресурсного потенциала региональной системы за счет стимулирования хозяйствующих субъектов к интенсификации производства, повышения их конкурентоспособности на основе формирования бизнеса всех уровней [1, с. 121]. При формировании системы управления развитием экономики региона следует максимально учитывать факторы внешнего воздействия и рассматривать конкретный хозяйствующий субъект как целостную открытую систему, состоящую из взаимосвязанных частей [2, с. 121].

Кузбасс является крупнейшим индустриальным субъектом РФ, опорной базой для промышленного развития не только Сибири, но и страны в целом. Экономика

Кемеровской области характеризуется ярко выраженной промышленной ориентированностью. При этом основной вклад в промышленное производство вносят угольная промышленность и металлургия. Невысокий уровень отраслевой диверсификации экономики обуславливает зависимость от нестабильной конъюнктуры мировых товарных рынков. В Кузбассе имеются все возможности для создания замкнутых циклов по производству продукции высокого передела в угольной промышленности, развития углехимических комплексов, а также развития лесопереработки, туризма. Актуальность работы обусловлена тем, что адаптация кузбасского промышленного комплекса к новым технологиям, освоение производства новой конкурентоспособной импортозамещающей и экспортно-ориентированной продукции и рынков возможны при достижении высокой эффективности использования индустриальных площадок, в то же время нельзя забывать о развитии пищевой, легкой промышленности. Пищевая промышленность характеризуется высоким

* Статья написана в рамках III Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 300-летию освоения Кузбасса, «Управление организациями в современной экономике». Специальная тема: «Цифровая трансформация управления».

уровнем конкуренции, но местный производитель имеет конкурентное преимущество в виде низких транспортных затрат и четкого представления о предпочтениях потребителей. Цель работы – разработка рекомендаций по укреплению конкурентного статуса предприятия.

Методы и материалы

На сегодняшний день рынок такой продукции, как мороженое, уже сформирован, насыщен и поделен между основными производителями. Всего в России представлено около 175 производителей мороженого. В Кемеровской области единственный производитель – холдинг «Снежный городок», в состав которого входит и ООО «Кемеровский хладокомбинат», с 2016 г. значительная доля производства мороженого была перенесена в Кемерово.

Как правило, каждый производитель мороженого выпускает продукцию под разными брендами с целью недопущения перенасыщения рынка однообразной продукцией, подстраиваясь под быстро меняющиеся предпочтения потребителей.

На рынке мороженого в г. Кемерово присутствуют несколько ведущих производителей, их доли на местном рынке составляют: ООО «Кемеровский хладокомбинат» (Снежный городок) – 28 %; ООО «Юнилевер Русь» (Инмарко) – 47 %; ООО «Русский холодъ» – 13 %; ООО «Гроспирон» – 7 %. Оставшаяся доля рынка поделена между производителями, слабо представленными на региональном рынке (в основном это сетевые магазины). В табл. 1 приведены факторы конкурентной среды на рынке мороженого в г. Кемерово.

Мороженое торговой марки «Снежный городок»¹ продается в максимальном приближении к покупателю: в собственных фирменных киосках, в универсамах, супермаркетах и мелких торговых точках по типу «магазин у дома», в результате товар доступен для покупателя в любое время суток.

Из табл. 1 видно, что среди исследуемых предприятий нет однозначного лидера, каждое имеет преимущества

по определенным факторам. Достоинствами ООО «Кемеровский хладокомбинат» является высокое качество и средняя цена продукции, ООО «Юнилевер Русь» выделяется широким ассортиментом при высоком уровне цены. Торговая марка «Русский холодъ» производит продукцию среднего качества, но по низким ценам. ООО «Гроспирон» является малоизвестной компанией на рынке г. Кемерово. Минусом всех предприятий предстает то, что компании не ведут активную рекламную деятельность, но данный фактор несущественно влияет на узнаваемость бренда, поскольку особенностью данного рынка является пассивное размещение рекламы. К тому же конкуренты являются известными компаниями вследствие долгого присутствия на рынке [3, с. 736].

В целях оценки продукции, исходя из рыночного положения предприятия относительно роста спроса на данную продукцию и занимаемой предприятием доли на рынке, проведен анализ с помощью матрицы БКГ (рис.) [4, с. 147].

ООО «Русский холодъ» относится к компаниям по типу «собак», т. е. имеет продукцию как с низким темпом роста, так и долей на рынке. Такие компании требуют повышенного внимания со стороны руководства, а в случае низкой рентабельности следует пересмотреть маркетинговую стратегию компании.

ООО «Кемеровский хладокомбинат» и ООО «Гроспирон» относятся к компаниям по типу «трудных детей», т. е. продукция изучаемого предприятия имеет низкую долю на рынке, но при этом высокий темп роста. Компании такого типа требуют тщательного изучения, поскольку впоследствии могут стать как «звездами», так и «собаками».

ООО «Юнилевер Русь» относится к компаниям по типу «звезд», т. е. имеет высокую долю на рынке в сочетании с высоким темпом роста. Компании такого типа нужно максимально беречь и эффективно контролировать. Данные предприятия являются привлекательными, поскольку не требуют дополнительных инвестиций и, как правило, приносят стабильный доход.

Табл. 1. Факторы конкурентной среды рынка мороженого Кемеровской области

Tab. 1. Competitive environment factors of ice cream's market of Kemerovo region

Конкуренты	Факторы конкурентоспособности предприятий				
	Качество продукции, услуги	Уровень цен	Ассортимент	Реклама	Репутация
ООО «Кемеровский хладокомбинат» (Снежный городок)	высокое	средний	средний	не проводится	известное
ООО «Юнилевер Русь» (Инмарко)	высокое	высокий	широкий	не проводится	известное
ООО «Русский холодъ»	среднее	низкий	узкий	не проводится	малоизвестное
ООО «Гроспирон»	высокое	средний	узкий	не проводится	малоизвестное

¹ Кемеровский хладокомбинат. Режим доступа: <http://www.morojenoe.ru/contacts/kemerovo/> (дата обращения: 10.02.2020).

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-397-407

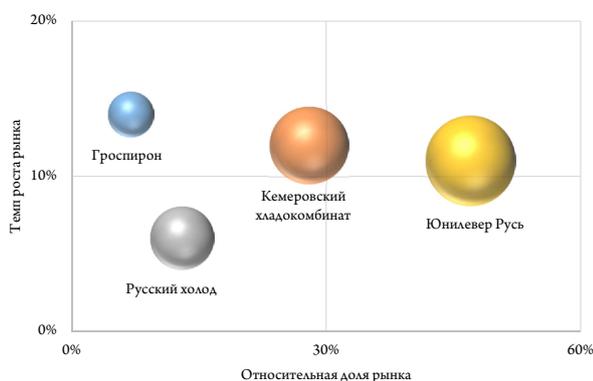


Рис. Матрица БКГ рынка мороженого Кемеровской области
Fig. BCG matrix ice cream's market of Kemerovo region

Далее проведен анализ конкурентоспособности по балльной системе [5, с. 271]. Каждому из ключевых факторов в отрасли присвоена доля влияния фактора на успех, для каждого предприятия произведена оценка по 10-балльной шкале, а на основании данных оценок выделена оценочная величина фактора. Результаты занесены в табл. 2.

По результатам балльной оценки конкурентоспособности фирм можно оценить следующим образом: ООО «Кемеровский хладокомбинат» – 8,3 балла; ООО «Юнилевер Русь» – 8,4 балла; ООО «Русский холод» – 7,3 балла; ООО «Гроспирон» – 7,6 баллов. ООО «Кемеровский хладокомбинат» проигрывает в конкурентоспособности только производителю мороженого торговой марки «Инмарко». Сильной стороной ООО «Кемеровский хладокомбинат» в сравнении с другими конкурентами является качество менеджмента. По остальным показателям предприятие проигрывает

конкурентам, хоть и незначительно, эти параметры могут послужить резервами повышения конкурентоспособности для анализируемого предприятия.

Таким образом, ООО «Кемеровский хладокомбинат» имеет двух основных конкурентов: ООО «Юнилевер Русь» и ООО «Гроспирон». В связи с этим именно в сравнении с данными предприятиями проведена дальнейшая оценка конкурентоспособности. Детальный анализ уровня конкуренции в отрасли на местном рынке, представленный в табл. 3, был проведен по модели 5 сил конкуренции Майкла Портера [6, с. 273; 7]. Общий индекс рыночной силы составляет 3,41, т. е. уровень конкуренции ниже среднего. В данной ситуации у предприятия в исследуемом регионе присутствует много возможностей.

Самое сильное позитивное воздействие исходит от покупателей – именно в этой области сконцентрировано большинство возможностей для предприятия. Значительных угроз от конкурентной среды не выявлено – все факторы находятся в нейтральном положении. Наибольшую угрозу представляют товары-субституты, поскольку мороженое не является продуктом первой необходимости и имеет сезонную потребность. Однако, отметим, что в настоящий момент производству отдельных видов продукции ООО «Кемеровский хладокомбинат» нет аналогов на местном рынке. Например, таким товаром является мороженое «Сибирский уголь» – черное мороженое с местной тематикой. Таким образом, ООО «Кемеровский хладокомбинат» имеет возможности для завоевания большей доли рынка и усиления позиций в борьбе с возможными конкурентами.

В целях оценки рыночного положения ООО «Кемеровский хладокомбинат» проведен SWOT-анализ [8, с. 97].

Табл. 2. Оценка конкурентов по балльной системе

Tab. 2. Competitive assessment according to a point system

Ключевые факторы успеха в отрасли	Доля влияния фактора на успех	Кемеровский хладокомбинат		Юнилевер Русь		Русский холод		Гроспирон	
		Экспертная оценка	Оценочная величина фактора	Экспертная оценка	Оценочная величина фактора	Экспертная оценка	Оценочная величина фактора	Экспертная оценка	Оценочная величина фактора
Качество продукции	0,20	8	1,6	8	1,6	6	1,2	7	1,4
Финансовая устойчивость	0,02	5	0,1	10	0,2	5	0,1	6	0,1
Разнообразие ассортимента	0,20	10	2,0	10	2,0	8	1,6	7	1,4
Способность ценовой конкуренции	0,10	8	0,8	9	0,9	9	0,9	8	0,8
Имидж компании	0,05	8	0,4	9	0,5	8	0,4	9	0,5
Квалификация персонала	0,08	8	0,6	8	0,6	8	0,6	7	0,5
Организация рекламы	0,10	6	0,6	7	0,7	7	0,7	9	0,9
Стоимость поставок	0,10	8	0,8	7	0,7	9	0,9	8	0,8
Качество менеджмента	0,15	9	1,4	8	1,2	6	0,9	8	1,2
Сумма оценочной величины фактора	1,00	–	8,3	–	8,4	–	7,3	–	7,6

На первом этапе на основе внутреннего маркетингового аудита и проведенного массового опроса среди потребителей продукции были выделены и проанализированы сильные и слабые стороны предприятия.

В качестве *сильных сторон* можно выделить следующие:

Современное предприятие быстроразвивающейся отрасли. Кроме того, пищевая промышленность в регионе на современном этапе получает поддержку в виде популяризации местного производителя, проведения ярмарок под эгидой «Сделано в Кузбассе»².

Хорошая репутация предприятия [9, с. 396]. Данный производитель существует уже более пятидесяти лет, отличается стабильностью производства, а проводимые маркетинговые мероприятия позволяют охватывать различную возрастную и иную целевую категорию потребителей. Было выпущено мороженое под названием «СССР» и «ГОСТ» для потребителей более старшего поколения, под названием «Шаловляндия» – для охвата детской аудитории, тематическое мороженое под названием «Сибирский уголь» – к дню Шахтера, следуя современным тенденциям выпущена целая серия продуктов без консервантов с использованием только натурального сырья [10, с. 98].

Высокая компетентность персонала. Руководство предприятия с вниманием относится к вопросам подбора персонала на ключевые должности. Существует ряд компетенций, которыми должен владеть вновь принятый сотрудник в соответствии с занимаемой должностью. К этим компетенциям относится не только наличие высшего специализированного образования, но и знание иностранных языков в технической сфере (английский, китайский, немецкий и др.) в соответствии с географией продаж.

Действия руководства направлены на обучение и развитие персонала. Стоит подчеркнуть проведение обучающих бизнес-семинаров, тренингов для новых и действующих сотрудников, которые входят в общую успешно функционирующую систему обучения работников, а также разработанную систему мотивации сотрудников.

Высокое качество продукции. Как и в любой другой отрасли массового производства несомненным атрибутом успешности предприятия является качество производимой продукции. На предприятии с 2008 г. успешно внедрена и функционирует система менеджмента качества, позволяющая обеспечить стабильное качество в соответствии с принятыми ГОСТами и разработанными техническими условиями.

Современная система продаж. Кроме прочего, на предприятии особое внимание уделяется функционированию отдела сбыта. Упор делается на известность торговой марки среди владельцев розничных торговых точек, разработку мероприятий (акций и других маркетинговых предложений) для возможности реализации продукции через сетевые магазины.

Табл. 3. Результаты оценки сил и детерминант по модели 5 сил конкуренции М. Портера

Tab. 3. Assessment of forces and determinants using Porter's Five Forces model

Наименование детерминант	Оценка, количество баллов
1. Рыночная власть поставщиков	3,125
Дифференциация поставщиков	3
Наличие товаров-субститутов	2
Издержки смены поставщиков в отрасли	5
Уровень концентрации поставщиков	4
Значение заказов для поставщиков	4
Стоимость закупки в соотношении с совокупными затратами	2
Угроза прямой и обратной интеграции предприятия в отрасли	3
Влияние цены на ресурсы на стоимость товара или его дифференцирование	2
2. Рыночная власть покупателей	5,0
Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией предприятий	6
Объем закупок покупателями (у предприятия)	5
Информированность покупателя	5
Способность к интеграции вниз по технологической цепочке	3
Товары-заменители	4
Соотношение цена / общий объем закупок	4
Различия товаров / узнаваемость торговой марки	5
Влияние на качество / внешний вид товара	6
Выгоды покупателя	6
Стимулы лиц, принимающих решения	6
3. Власть существующих конкурентов	3,0
Рост отрасли	3
Постоянные издержки / добавленная стоимость	3
Временные излишки производственных мощностей (периоды перепроизводства)	2
Различия в продукции	3
Узнаваемость торговой марки	3
Издержки переключения (потребителя)	3
Концентрация и сбалансированность	3
Информационная сложность	3
Разновидности конкурентов	3
Корпоративные доли	4
Барьеры на выходе	3
4. Угрозы появления новых конкурентов	4,18
Экономия, связанная с масштабом производства	5

² Там же.

Наименование детерминант	Оценка, количество баллов
Запатентованные отличия товара	2
Узнаваемость торговой марки	4
Издержки переключения	3
Требования к объему капитала	6
Доступ к каналам распределения	5
Абсолютные преимущества по издержкам	5
Доступ к необходимым ресурсам	6
Собственная, отличающаяся низкими издержками модель	4
Политика правительства	3
Патенты и лицензии	3
5. Угроза появления товаров-субститутов	1,75
Относительная цена субститутов	2
Издержки переключения	2
Склонность покупателей к субститутам	2
Возможность удовлетворять потребности и желания клиентов другим способом	1

Работа по совершенствованию технологического процесса. ООО «Кемеровский хладокомбинат» регулярно проводит мониторинг технологического процесса производства и внедряет меры по его совершенствованию. Например, для сокращения уровня постоянных издержек производство мороженого и вафельной продукции как сопутствующей к производству мороженого было перенесено территориально в один производственный комплекс, что позволило сократить не только постоянные издержки, но и транспортные расходы.

К слабым сторонам следует отнести следующие:

Неустойчивое финансовое состояние и значительная финансовая зависимость от кредиторов. Ежемесячно около 1 % от выручки уходит на погашение банковского процента. Такая значительная задолженность на предприятии возникла вследствие резкого скачка курса евро в 2014–2015 гг., поскольку перед этим было закуплено основное оборудование по лизингу в иностранной валюте.

Большие затраты на запуск новой продукции, которая может не иметь спроса в будущем у клиентов. Ежегодно ООО «Кемеровский хладокомбинат» вводит до десяти новинок и выводит до десяти старых вариантов продукции. Необходимость ввода и вывода продукции обусловлена спецификой отрасли. Современный потребитель предпочитает новые вкусы, разнообразие новинок и новый дизайн упаковки старого продукта.

Низкая заработная плата сотрудников организации, недостаточное экономическое стимулирование. Система оплаты труда на предприятии построена таким образом, что даже незначительное снижение производственных или торговых показателей несет за собой понижение уровня заработной платы сотрудников.

В связи с сезонностью потребляемой продукции наблюдается отток персонала осенью и приток нового персонала весной, т. к. заработная плата сотрудников в зимний сезон ниже. Такая ситуация приводит к дополнительным издержкам, не позволяет повышать заработную плату сотрудникам компании.

Низкая степень заинтересованности персонала в результатах деятельности организации. В связи с отсутствием дополнительной мотивации за перевыполнение производственных и торговых показателей, а также показателей эффективности производства персонал предприятия остается незаинтересованным в общем экономическом результате предприятия. К тому же при сезонной текучести кадров не редки случаи воровства и мошенничества.

Принимая во внимание возможности, предоставляемые внешней средой, необходимо уделить внимание комплексному изучению рынка с целью разработки наиболее подходящих продуктов для определенных групп потребителей, основываясь на глобальных трендах развития рынка продуктов питания в целом и рынка мороженого в частности.

Поскольку мороженое не является продуктом первой необходимости, то изменение платежеспособности покупателей может оказать существенное влияние на спрос. Значительная часть угроз связана с изменением конкурентной ситуации на рынке. Появление новых, более сильных игроков способно привести не только к изменению сложившихся рыночных долей, выводу на рынок новых продуктов, новых технологий. Сильные конкуренты способны заинтересовать не только клиентов, но и сотрудников. Основными конкурентами на рынке мороженого являются ООО «Юнилевер Русь» и ООО «Гроспирон». Существует практика переманивания ценных сотрудников, возможна утечка информации о технологиях производства и продаж. В связи с этим с 2014 г. с каждым сотрудником компании при трудоустройстве производится подписание договора о коммерческой тайне.

Еще одна внешняя угроза обусловлена уникальностью сложившейся ситуации в сфере управления персоналом связанной с интеграцией миллениалов со старшим поколением, цифровизацией и диджитализацией всех сфер.

На втором этапе проведения SWOT-анализа результаты занесены в табл. 4. Наибольшую угрозу деятельности предприятия представляют существующие конкуренты.

Изучив сильные стороны и возможности предприятия, в первую очередь, необходимо разработать стратегию организации, основываясь на использовании выявленных трендов развития в соответствии с имеющимися ресурсами. Учитывая слабые стороны и возможности ООО «Кемеровский хладокомбинат», следующей целью будет разработка программы продвижения продукции. Соотнося сильные стороны и угрозы, очевидно, что необходимой целью является усовершенствование системы мотивации сотрудников. Принимая во внимание слабые стороны и угрозы, необходимо отметить, что

Табл. 4. Матрица SWOT-анализа ООО «Кемеровский хладокомбинат»

Tab. 4. SWOT analysis of Kemerovo Khladokombinat LLC

Сильные стороны	Возможности
1) современное предприятие быстроразвивающейся отрасли; 2) хорошая репутация предприятия; 3) высокая компетентность персонала в ключевых вопросах; 4) высокое качество продукции; 5) современная система продаж; 6) работа по совершенствованию технологического процесса; 7) действия руководства направлены на обучение и развитие персонала	1) комплексное изучение рынка; 2) рациональное использование финансовых, материальных и других ресурсов; 3) тренд на «социальное предприятие» по версии <i>Global Human Capital Trends</i> ; 4) тренд на здоровое и сбалансированное питание; 5) тренд на географическое перераспределение потребления мороженого (лидерство стран Азии); 6) ключевым потребителем становится человек в возрасте
Слабые стороны	Угрозы
1) значительная финансовая зависимость от кредиторов; 2) большие затраты на запуск новой продукции, которая в будущем не имеет спроса у клиентов; 3) низкая заработная плата сотрудников, недостаточное экономическое стимулирование; 4) низкая степень заинтересованности персонала в результатах деятельности организации	1) низкая платежеспособность населения; 2) разработка конкурентами принципиально новых видов продукции, использование более современных технологий; 3) увеличение числа конкурентов; 4) сильные конкуренты, способные заинтересовать не только покупателей, но и сотрудников; 5) необходимость управления персоналом из нескольких поколений (X, Y, Z)

одной из основных целей является улучшение отношений с кредиторами и поставщиками сырья и материалов.

Весомую конкуренцию на современном рынке может создать лишь то предприятие, которое ориентируется, прежде всего, на запросы покупателей. Для разработки оптимально функционирующей клиентоориентированной стратегии требуется провести исследование, ориентируясь на результаты которого предприятие сможет удовлетворить максимальное количество требований покупателей с большей эффективностью [11, с. 184; 12, с. 73].

Результаты

С целью определения потребительских предпочтений было проведено изучение мнения покупателей с помощью анкетирования. Респондентам было предложено выбрать самый значимый фактор из трех предложенных: цена, близость и ассортимент. 35 % опрошенных считают, что решающим фактором при выборе места покупки будет являться близость торгового предприятия к месту проживания, регулярных прогулок или работы потребителя. Вторым по значимости фактором является ассортимент продукции (27 % респондентов). На третьем месте с небольшим отставанием (25 %) расположилась уровень цен. Следует отметить, что десятая часть потребителей (13 %) не придает значения месту покупки мороженого, а осуществляет покупку на основании сиюминутного желания. Зная, что мороженое является продуктом импульсного выбора, с помощью ответов на данный вопрос подтверждено, что преобладающее значение имеет время, затрачиваемое на приобретение данной продукции.

В целом на сегодняшний день среди потребителей г. Кемерово сложилась следующая «география» приобретения мороженого: 35 % потребителей совершают покупки в супермаркетах и гипермаркетах, 33 % – в специализированных павильонах, 32 % – в универсамах и магазинах «у дома».

Второй вопрос в проведенном анкетировании касался основных критериев, влияющих на выбор конкретного вида исследуемой продукции. Здесь мнения разделились следующим образом: вкус (33 %); цена (21 %); внешний вид (18 %); упаковка (7 %); производитель (6 %); ассортимент (4 %); безопасность, соответствие ГОСТам (3 %); известность (3 %); полезность (3 %); уникальность (2 %).

Как правило, конкурентные преимущества достигаются с помощью сегментирования, выбора целевого рынка и позиционирования продукции предприятия. Демографическая сегментация рынка мороженого в г. Кемерово по возрастному признаку позволила выделить три основные возрастные группы потребителей:

- 1) трудоспособное население совершает 58 % всех покупок мороженого;
- 2) несовершеннолетнее население – 23 %;
- 3) население пенсионного возраста – 19 %.

Особое значение несет демографическая сегментация рынка в зависимости от ценовой категории продукции. Результаты данного сегментирования представлены в табл. 5. Продукция по основным, повышенным и пониженным ценам приобретается в большинстве случаев трудоспособным населением, а продукцию с низкими ценами в большинстве случаев выбирают люди пенсионного возраста. Все категории населения отдали предпочтение продукции по пониженным ценам.

Табл. 5. Демографическая сегментация рынка мороженого в г. Кемерово

Tab. 5. Demographic segmentation of the ice cream market in Kemerovo

Категория населения	Повышенная цена		Основная цена		Пониженная цена		Низкая цена	
	Количество покупок	Удельный вес, %						
Трудоспособное население	78	62	175	63	248	64	19	18
Несовершеннолетние	15	12	58	21	110	28	25	24
Пенсионеры	32	26	45	16	31	8	60	58
Итого	125	100	278	100	389	100	104	100

На практике принято выделять ряд основных экономических механизмов повышения конкурентоспособности предприятия: рост объемов реализации продукта, улучшение качества выпускаемого продукта, уменьшение расходов, бенчмаркинг [13, с. 157].

Рассмотрим указанные механизмы в контексте анализируемого предприятия. Одним из основных направлений является рост объемов реализации продукции, при этом необходимо помнить, что сам по себе рост объемов не является изолированной целью и не позволит достигнуть укрепления конкурентного статуса, т. к. необходимо одновременно учитывать такие показатели, как величина расходов, прибыль и рентабельность продукции, положительный или отрицательный эффект масштаба.

На исследуемом предприятии наблюдался резкий рост объема продаж, но при этом рентабельность продаж снизилась. При детальном анализе ситуации было выявлено, что данный скачок был связан с проведением акции на период межсезонности: при покупке мороженого из категории премиум («Пломбир № 15») на сумму более 10 тыс. руб. можно было приобрести мороженое «Полярник» на сумму 1 тыс. руб. со скидкой 50 %. Таким образом, хотя объем продаж в сравнении с аналогичным периодом прошлого года вырос, средняя цена продукции значительно снизилась. Акция не принесла ожидаемого экономического эффекта в виде увеличения прибыли. В рассматриваемой акции ожидаемый экономический эффект не был достигнут в результате нарушения условий процесса закупки сливочного масла, используемого при производстве мороженого «Полярник». Экономистами предприятия данная акция была предложена из расчета себестоимости мороженого 13,53 руб./шт., но поставщиком сливочное масло было поставлено по более высокой цене, что вызвало повышение себестоимости продукции до 14,85 руб./шт. Нарушение условий договоров поставки привело к неэффективности мероприятия по стимулированию объема продаж.

Другой проблемой при повышении конкурентоспособности предприятия за счет роста объемов реализации продукции является определение точки безубыточности производства. Точка безубыточности в данном случае

понимается как определение того объема реализации продукции, который обеспечит безубыточную производственную деятельность. Даже при условии соблюдения планируемых расходов на сырье и материалы и получения маржинальной прибыли предприятие может не достичь необходимой величины прибыли в результате влияния постоянных расходов. ООО «Кемеровский хладокомбинат» характеризуется большим территориальным разбросом цехов, наличием устаревшего оборудования, наблюдается недостаточное соблюдение системы менеджмента качества. Текучесть кадров предприятия не позволяет эффективно оценивать набираемый персонал, что обуславливает высокие риски частых случаев хищений на производстве. Все эти факторы существенно увеличивают размер постоянных издержек. При этом высокий уровень износа оборудования не позволяет увеличивать производство до максимального уровня, обеспечивающего достижение объемов безубыточности. Для решения данных проблем было закуплено новое оборудование, что позволило увеличить объем производства, но привело к финансовой зависимости от кредиторов.

Положительный фактор для увеличения объемов производства ООО «Кемеровский хладокомбинат» – мороженое является продуктом длительного хранения. Кроме того, предприятие имеет достаточный объем собственных складов хранения товара с низкой стоимостью их содержания. Предприятием были предприняты меры по усовершенствованию межцеховой логистики предприятия, улучшению качества хранения, разработаны меры по экономии средств на межцеховые доставки – был осуществлен переход на газовые электропогрузчики. Объем постоянных издержек был сокращен, при этом объем производства был увеличен. Однако предприятию нельзя останавливаться на достигнутых положительных результатах и необходимо управлять постоянными затратами регулярно.

Увеличение объемов производства без увеличения объемов сбыта продукции является экономически неэффективным. Для увеличения объема сбыта мороженого на предприятии проведена реструктуризация отдела продаж мороженого; изменена система мотивации оплаты

труда сотрудников отдела продаж мороженого; проведены меры по увеличению продаж мороженого в сетевых магазинах; расширена география продаж мороженого, в том числе сбыт в зарубежные страны; осуществлен заход на такие рынки сбыта, как *HORECA* (продажи в кафе, рестораны и т. д.).

Таким образом, руководство ООО «Кемеровский хладокомбинат» рассматривает рост объемов реализации продукции как одно из основных направлений повышения конкурентоспособности предприятия, при этом учитывает одновременное повышение рентабельности производства и продаж. Повышение уровня конкурентоспособности за счет улучшения качества выпускаемой продукции является одним из возможных механизмов [14, с. 171].

Для контроля данного фактора ООО «Кемеровский хладокомбинат» реализует соответствующие меры: создание эффективной системы менеджмента качества; отслеживание всех этапов производственной деятельности, начиная с момента закупа сырья и заканчивая оприходованием готового товара на склад; повышение производительности труда: создание технологических карт, усовершенствование оборудования, настройка оборудования под нужды производства, обеспечение обучения и достойной заработной платы труда узкоспециализированного персонала; предотвращение фактов хищения сырья, деталей и готовой продукции на предприятии за счет усовершенствования системы контроля на производстве и в складах; разработка новых рецептур продукции и совершенствование старых; поиск новых поставщиков с более качественными характеристиками и оптимальным соотношением цена / качество; соблюдение технологии производства как по государственным стандартам качества, так и по разработанным техническим условиям.

Все вышеперечисленные меры косвенно оказывают влияние и на такое направление повышения конкурентоспособности продукции, как уменьшение расходов. Для этих целей на ООО «Кемеровский хладокомбинат» был внедрен ряд мер: совершенствование и оптимизация управленческого аппарата; совершенствование системы оплаты труда ИТР за счет привязки премиальной части к основным производственным и сбытовым показателям; перенос основного производства внутри холдинга в г. Кемерово для сокращения транспортных издержек; реструктуризация долга по валютным кредитам предприятия.

Другим эффективным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия считается бенчмаркинг. Бенчмаркинг представляет собой планомерное и перманентное исследование в сочетании с изучением передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, предполагающее постоянное сравнение желаемых результатов и осуществимых изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью.

В рамках проводимого бенчмаркинга ООО «Кемеровский хладокомбинат» постоянно расширяет свой ассортимент, подстраиваясь не только под предпочтение потребителей, но и учитывая опыт основного конкурента ООО «Юнилевер Русь». На предприятии было введено производство следующей продукции: мягкое мороженое (осуществляется сбыт через свои собственные точки продаж); мороженое-батончики (один из самых популярных видов продукции в сетевых магазинах); мороженое, имеющее уникальную рецептуру, – «Сибирский уголь» [15].

С целью учета всех возможностей повышения конкурентоспособности предприятию необходимо разработать комплексную маркетинговую стратегию. Маркетинговая стратегия разрабатывается для конкретизации базисных стратегий организации, что позволяет предприятию достичь лидирующих позиций на рынке по конкретной группе продуктов (придание продукту особых или уникальных свойств, достижение высоких значений показателей качества и др.). Достижение таких характеристик позволяет обеспечить повышенный спрос на продукцию предприятия.

Следуя стратегии фокусировки, организация сосредоточивает свои усилия на производстве продуктов, ориентированных на узкий круг потребителей, таким образом, можно производить специфические местные виды мороженого. На исследуемом предприятии осваивается выпуск соленого мороженого для проникновения на китайский рынок [16, с. 267]. Однако какой бы стратегии не придерживалось предприятие, оно должно уметь и быть способным быстро адаптировать свою стратегию под меняющиеся условия конкурентной борьбы [17, с. 4].

Заключение

Для ООО «Кемеровский хладокомбинат» при разработке стратегии целесообразно ориентироваться не только на деятельность конкурентов, но и на запросы потребителей, на мировые тренды развития рынка мороженого [18]. Необходимо найти баланс, уделяя внимание противостоянию конкурентов и удовлетворению запросов потребителей. Для повышения конкурентоспособности рекомендуется разработать комплексную долгосрочную программу продвижения на рынке, усилить маркетинговую составляющую деятельности организации, а также улучшить работу с поставщиками сырья и материалов (с целью повышения качества продукции и снижения издержек). ООО «Кемеровский хладокомбинат» рекомендуется внедрение различных типов стратегий для разных классов продукции, поскольку выпускаемое мороженое имеет уровень от низшего до премиум-класса, при этом производственные мощности предприятия на данный момент позволяют выпускать значительный объем продукции разного типа.

Литература

1. Файзиев Ш. Ш., Шермухамедов Б. У. Значение малого бизнеса и предпринимательства в социально-экономическом развитии региона // Вопросы экономики и управления. 2017. № 1. С. 120–123.
2. Абдикеев Н. М., Богачев Ю. С., Лосев А. А., Мельничук М. В., Толкачев С. А., Тютюнник И. Г., Шаркова А. В. Конкурентоспособность социально-экономических систем в условиях цифровой трансформации российской экономики. М.: Прометей, 2019. 354 с.
3. Бессмертных П. Ю. Оценка конкурентоспособности на основе факторного моделирования // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-1. С. 735–737.
4. Клевцов С. М., Пасечко А. А., Клевцова М. Г. Позиционирование предприятия на основе применения стратегического анализа с использованием портфельных матриц // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2015. № 2-1. С. 145–152.
5. Постников В. М., Спиридонов С. Б. Методы выбора весовых коэффициентов локальных критериев // Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н. Э. Баумана. 2015. № 6. С. 267–287. DOI: 10.7463/0615.0780334
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 6-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 453 с.
7. Porter M. E. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy // Economic development quarterly. 2000. Vol. 14. № 1. P. 15–34. DOI: 10.1177/089124240001400105
8. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. М.: Вильямс, 2016, 368 с.
9. Измайлова М. А. Деловая репутация как фактор повышения конкурентоспособности компаний // Фотинские чтения. 2018. № 1. С. 394–399.
10. Christofi M., Leonidou E., Vrontis D. Cause-related marketing, product innovation and extraordinary sustainable leadership: the root towards sustainability // Global Business and Economics Review. 2015. Vol. 17. № 1. P. 93–111.
11. Васильева Л. Ф., Купина В. В., Маничкина М. В., Васильева В. С. Анализ и оценка конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 125. С. 180–185. DOI: 10.21515/1990-4665-125-011
12. Хань Ч. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия // Экономика и управление: современные тенденции / гл. ред. Н. В. Морозова. Чебоксары: Среда, 2019. Вып. 6. С. 69–74.
13. Решетов К. Ю. Развитие методологии обеспечения конкурентоспособности инновационного предпринимательства. М.: Наука и образование, 2015. 284 с.
14. Фидельман Г. Н., Дедиков С. В., Адлер Ю. П. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности. М.: Альпина Паблишер, 2016. 192 с.
15. Мурашова А. С., Дерунова Е. А. Методы оценки конкурентоспособности инновационной продукции в АПК // Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками: мат-лы VII Междунар. молодежной науч.-практ. конф. (Саратов, 14–17 ноября 2018 г.) Воронеж, 2018. С. 218–223.
16. Кониная Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире. М.: Проспект, 2016. 368 с.
17. Егоров А. С. Конкуренция и конкурентоспособность предприятий в 2018–2019 годах // Российский экономический барометр. 2019. № 3. С. 3–14. DOI: 10.20542/2307-0390-2019-3-3-14
18. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 626 с.

Competitive Status of the Enterprise as a Production Factor*

Olga V. Sekletsova^{a, @}; Oksana S. Komarcheva^a

^a Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

@ seklecova@list.ru

Received 21.03.2020. Accepted 21.04.2020.

Abstract: Competitiveness ensures the effectiveness of the enterprise both in the long and short term of its activity within a particular market segment. This criterion reflects the enterprise's ability to meet the needs of customers and use available resources. It reflects the conformity of products to market requirements, as well as their qualitative and quantitative characteristics. Ice cream production sector will continue to grow in the medium term, and the industry's prospects will depend on the effective marketing policy. The present research assessed the competitiveness of Kemerovo Khladokombinat LLC (a refrigeration plant) on the local market of ice cream producers. It revealed the main directions for increasing the competitiveness of this enterprise. The assessment was based on the market position of the enterprise regarding the growth in demand for this product and the market share held by the enterprise. The analysis used a Boston Consulting Group (BCG) matrix. The analysis also involved the method of expert scoring and Michael Porter's Five Forces model. A SWOT analysis helped to assess the market position of Kemerovo Khladokombinat LLC. The competitiveness of the company in question was assessed as high, compared to other enterprises engaged in the production and marketing of ice cream on the local market. The following recommendations can help the company to cement its place: Kemerovo Khladokombinat LLC should 1) strengthen its marketing component, 2) improve work with suppliers of raw materials in order to improve product quality and reduce production costs, 3) pay attention to its financial state.

Keywords: competition, competitiveness, SWOT analysis, ice cream, efficiency, region

For citation: Sekletsova O. V., Komarcheva O. S. Competitive Status of the Enterprise as a Production Factor. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2020, 5(3): 397–407. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-3-397-407>

References

1. Faziev Sh. Sh., Shermukhamedov B. U. The importance of small business and entrepreneurship in the socio-economic development of the region. *Voprosy ekonomiki i upravleniia*, 2017, (1): 120–123. (In Russ.)
2. Abdikeev N. M., Bogachev Yu. S., Losev A. A., Melnichuk M. V., Tolkachev S. A., Tyutyunnik I. G., Sharkova A. V. *Competitiveness of socio-economic systems in the context of digital transformation Russian economy*. Moscow: Prometei, 2019, 354. (In Russ.)
3. Bessmertnykh P. Y. Competitiveness assessment based on factor modeling. *Economy and entrepreneurship*, 2017, (3-1): 735–737. (In Russ.)
4. Klevtsov S. M., Pasechko L. A., Klevtsova M. G. Positioning companies based applications of strategic analysis using portfolio matrix. *News of the Tula state university. Economic and legal sciences*, 2015, (2-1): 145–152. (In Russ.)
5. Postnikov V. M., Spiridonov S. B. Selecting methods of the weighting factors of local criteria. *Science and Education of the Bauman MSTU*, 2015, (6): 267–287. (In Russ.) DOI: 10.7463/0615.0780334
6. Porter M. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, 6th ed. Moscow: Alpina Publisher, 2016, 453. (In Russ.)
7. Porter M. E. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 2000, 14(1): 15–34. DOI: 10.1177/089124240001400105
8. Jenster P., Hussey D. *Company analysis: Determining strategic capability*. Moscow: Viliams, 2016, 368. (In Russ.)
9. Izmailova M. A. Business reputation as a factor of increasing the competitiveness of companies. *Fotinskie chteniia*, 2018, (1): 394–399. (In Russ.)
10. Christofi M., Leonidou E., Vrontis D. Cause-related marketing, product innovation and extraordinary sustainable leadership: the root towards sustainability. *Global Business and Economics Review*, 2015, 17(1): 93–111.

* The article was written for the III All-Russian Scientific and Practical Conference "Management of organizations in the modern economy" dedicated to the 300th Anniversary of Kuzbass Exploration, topic: Digital Management Transformation.

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-397-407

11. Vasilyeva L. F., Kupina V. V., Manichkina M. V., Vasilyeva V. S. Analysis and evaluation of competitiveness for enterprises of food industry. *Politematicheskij setevoy e'lektronny'j nauchny'j zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2017, (125): 180–185. (In Russ.) DOI: 10.21515/1990-4665-125-011
12. Chan'Ch. Factors affecting the competitiveness of enterprises. *Economics and management: current trends*, ed. Morozova N. V. Cheboksary: Sreda, 2019, iss. 6, 69–74. (In Russ.)
13. Reshetov K. Yu. *Development of a methodology for ensuring the competitiveness of innovative entrepreneurship*. Moscow: Nauka i obrazovanie, 2015, 284. (In Russ.)
14. Fidelman G. N., Dedikov S. V., Adler Yu. P. *Alternative management. The path to global competitiveness*. Moscow: Alpina Publisher, 2016, 192. (In Russ.)
15. Murashova A. S., Derunova E. A. Methods of measuring competitiveness of innovative products in agriculture. *Mathematical and computer modeling in economics, insurance, and risk management: Proc. VII Intern. youth Sci.-Prac. Conf., Saratov, November 14–17, 2018. Voronezh, 2018, 218–223*. (In Russ.)
16. Konina N. Yu. *Competitiveness of the company in the global world*. Moscow: Prospekt, 2016, 368. (In Russ.)
17. Egorov A. S. Competition and competitive power of enterprises in 2018–2019. *Russian Economic Barometer*, 2019, (3): 3–14. (In Russ.) DOI: 10.20542/2307-0390-2019-3-3-14
18. Kvint V. L. *Strategic management and economics on a global emerging market*. Moscow: Biznes Atlas, 2012, 626. (In Russ.)