

На правах рукописи



00345445 1

**Паладова Татьяна Анатольевна**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
КОНКУРЕНТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – промышленность)

**0 5 ДЕК 2008**

Краснодар 2008

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Кубанский государственный технологический университет»

Научный руководитель      доктор экономических наук, доцент  
Полиди Александр Анатольевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент  
Хуажева Аминет Шумафовна;  
кандидат экономических наук, доцент  
Шадрина Жанна Александровна

Ведущая организация      ГОУ ВПО Кубанский государственный аграрный  
университет

Защита состоится 19 декабря 2008 г. в 16 часов на заседании диссертационного совета Д212.100.07 при Кубанском государственном технологическом университете по адресу: 350020, г. Краснодар, ул. Красная, 135, ауд.147.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Кубанского государственного технологического университета по адресу: 350072, г. Краснодар, ул. Московская, 2, корп. А

Автореферат разослан 14 ноября 2008 г.

Ученый секретарь диссертационного  
совета, кандидат экономических наук,  
доцент



Л.И.Соколова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности предприятий является одной из важнейших задач в современных условиях их функционирования. Это обусловлено осуществлением структурных изменений в российской экономике и появлением на конкурентном поле новых игроков. В таких условиях стабильность функционирования и устойчивость развития уже действующих компаний должна обеспечиваться за счет создания эффективных конкурентных преимуществ. Учитывая высокую степень изменчивости внутренней и, особенно, внешней среды, конкурентные преимущества должны иметь устойчивый, но трансформируемый характер. Решение проблемы формирования и управления конкурентным статусом компании на рынке является одной из функций стратегического управления. Более того, принципиально важным моментом представляется необходимость рассмотрения конкурентного потенциала бизнеса как составляющей устойчивого развития в средне – и долгосрочной перспективе.

Одной из отраслей, для которых актуально формирование системы стратегического управления конкурентными преимуществами, является пищевая промышленность, и, в частности, хлебопекарная промышленность. Современный этап развития пищевой промышленности характеризуется повышением конкуренции на продовольственном рынке, на который выходят новые глобальные игроки, что приводит к значительному перераспределению рыночной власти. Так, предложение на рынке хлеба и хлебобулочных изделий в настоящее время формируется не только крупными промышленными производителями, но и малыми предприятиями, а также розничными торговыми сетями. В таких условиях хлебопекарным предприятиям промышленного типа необходимо четко выявить свои конкурентные преимущества и усилить свои слабые стороны, что, в конечном итоге, связано с формированием соб-

ственной рыночной ниши, стратегией дифференциации предложения и организационно-экономическим механизмом управления конкурентным потенциалом.

Стратегическое управление позволяет предприятиям увеличить горизонт планирования, обеспечить эффективное управление конкурентными преимуществами и создать возможность своевременной ответной реакции предприятия на те изменения, которые происходят в его внешней и внутренней среде. В то же время проблема стратегического управления конкурентными преимуществами предприятий остается пока недостаточно разработанной. Таким образом, большая практическая значимость и недостаточная научная проработка вопросов управления конкурентными преимуществами предприятий в рыночной среде предопределила актуальность и необходимость настоящего диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросам, связанным с управлением конкурентоспособностью, посвящены труды М.Альберта, Г.Армстронга, П.Дракера, Ф.Котлера, М.Мескона, М.Портера и других авторов. Значительный вклад в исследование конкуренции и конкурентоспособности внесли российские экономисты: Г.Л. Азоев, Е.Горбашко, П.Завьялов, Ю.Комнов, Р.Фатхутдинов, А.П.Челенков и многие другие. Вопросам, связанным с обеспечением эффективного стратегического управления развитием предприятий в России, посвящены работы Л.И. Абалкина, О.С. Виханского, А.П. Градова, М.А. Керашева, Г.Б. Клейнера, М.И. Круглова, П.И. Ламанова, Д.С. Львова, А.И. Наумова, Р.Я. Рубиной, Г.Я. Рубина, С.А. Попова, А.Г. Поршнева, М.Б. Щепакина, в том числе в пищевой промышленности А.В. Гордеева, В.В. Кисилева, В.Г. Кайшева, А.П. Косована, А.А. Полиди, Н.Ю. Сухина, А.Ш. Хуажевой.

Вместе с тем существует ряд нерешенных вопросов при формировании политики управления конкурентными преимуществами как объектов стратегического управления. Новые подходы к управлению долгосрочной конкурентоспособностью, ее отдельными факторами в целях определения основ-

ных направлений рационального использования ресурсов определили цель, задачи и структуру диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью данного диссертационного исследования является разработка и научное обоснование методов и инструментов управления конкурентным потенциалом предприятий хлебопекарной промышленности.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

- выявлены общие и отличительные характеристики в трактовке понятия «конкурентный потенциал»;
- обобщены теоретические подходы к стратегическому управлению, определена его роль в развитии предприятия;
- выявлены основные тенденции развития хлебопекарной отрасли и факторы внешней и внутренней сред предприятия, их обусловившие;
- выявлены предпосылки и условия формирования политики управления конкурентными преимуществами бизнеса в системе стратегического управления;
- разработан методический аппарат стратегического управления конкурентными преимуществами хлебопекарных предприятий;
- предложен инструментарий организации мониторинга конкурентных преимуществ предприятий хлебопекарной промышленности с учетом продолжающихся процессов структурирования рынка.

**Предметом исследования** являются организационные и управленческие отношения между субъектами институциональной среды, возникающие по поводу формирования конкурентных преимуществ хлебопекарных предприятий в специфических условиях функционирования рынка.

**Объектом исследования** являются предприятия хлебопекарной промышленности Краснодарского края.

Работа выполнена в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством( экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): п.15.2. Форми-

рование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий; п.15.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах.

**Теоретической и методологической основой диссертационной работы** послужили фундаментальные концепции и модели управления конкурентоспособностью, механизмы стратегического управления, предложенные зарубежными и отечественными учеными.

**Рабочая гипотеза диссертационного исследования** состоит в предположении о том, что в рамках формирования и внедрения системы стратегического управления бизнесом необходимо базироваться на управлении конкурентными преимуществами, в результате чего достигается определенный эффект, оказывающий влияние на устойчивое и динамичное развитие предприятий.

**Научная новизна работы заключается** в следующем:

- уточнено понятие конкурентного потенциала предприятия как экономической и управленческой категории, заключающейся в способности бизнеса создавать долгосрочные конкурентные преимущества и адекватно реагировать на изменения в конкурентной среде, что позволило сформировать методический инструментарий стратегического управления конкурентным потенциалом предприятий хлебопекарной промышленности;

- разработана и апробирована методика оценки конкурентного потенциала предприятия и эффективности его использования, базирующаяся на внутренних (ресурсных) и внешних (конъюнктурных) факторах конкурентоспособности и эффективности, что позволило использовать ее для формирования целостной системы управления конкурентным развитием бизнеса;

- сформулированы направления конкурентного и регулятивного развития рынка хлебопекарной продукции в ближайшей, средне- и долгосрочной перспективе, основанные на выявленных условиях, тенденциях и факторах формирования и динамики конкурентной среды рынка, особенностью кото-

рого является сочетание социальной направленности производства и потребления с углублением дифференциации продуктов;

- предложен механизм управления конкурентным потенциалом предприятий хлебопекарной промышленности, включающий организационные, экономические, мотивационные и финансовые инструменты, что позволило обеспечить формирование долгосрочных конкурентных преимуществ бизнеса в условиях перераспределения рыночной власти на рынке;

- систематизированы по продуктовым, ценовым и региональным признакам и адаптированы к практическому применению методические подходы к воздействию на конкурентный потенциал предприятий хлебопекарной промышленности в рамках реализации стратегий специализации и дифференциации, что позволяет оптимизировать процесс стратегического и оперативного управления бизнесом.

**Инструментарно – методический аппарат работы** В основу исследования поставленной проблемы и решения обусловленных ею задач положены общенаучные методы познания экономических явлений и процессов: системный, функциональный, структурный, институциональный. В процессе анализа факторов и перспективных целей управления конкурентным потенциалом промышленных хлебопекарных предприятий использованы методы статистического и финансового анализа. При оценке институциональных аспектов развития рынка хлебопекарной продукции страны и региона использован потенциал институционального и стратегического анализа. В процессе обоснования стратегических и оперативных инструментов формирования и наращивания конкурентных преимуществ предприятий использованы методы факторного анализа, стратегического планирования и прогнозирования.

**Информационно–эмпирическую базу исследования** составили данные, опубликованные в экономической литературе, периодической печати, информационные, аналитические, методические материалы и экспертные оценки российских и зарубежных информационно–статистических агентств, консалтинговых организаций, первичная статистическая отчетность организаций – участников потребительского рынка, данные отраслевых ассоциаций и союзов. Нормативно – правовая база исследования представлена федеральными законами, законами субъектов РФ, указами Президента РФ, постанов-

лениями Правительства РФ и другими нормативными и инструктивными актами РФ, зарубежных стран и международных организаций по рассматриваемой проблеме.

**Теоретическая значимость работы** заключается в обосновании механизма управления конкурентным потенциалом предприятия как объекта стратегического менеджмента. Основные научные положения диссертации являются первоосновой для укрепления существующих и разработки дальнейших теоретических и методических аспектов механизма и систем стратегического менеджмента на предприятии. Ряд положений и выводов диссертационной работы могут использоваться в целях совершенствования содержания, структуры и методики преподавания дисциплин высшей школы: «Стратегический менеджмент», «Институциональная экономика», «Экономика промышленного производства», «Экономика организаций», «Региональная экономика», «Разработка управленческих решений».

Теоретические выводы и положения, полученные в диссертационном исследовании, используются в учебном процессе Кубанского государственного технологического университета, Института современных технологий и экономики (г. Краснодар), а также на курсах повышения квалификации государственных служащих Российской Академии государственной службы (ИПК РАГС) и в Программе подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

**Практическая значимость работы** состоит в возможности использования предложенного в диссертации механизма управления конкурентным потенциалом для повышения эффективности и рыночной устойчивости бизнеса хлебопекарной и других отраслей промышленности.

**Апробация работы.** Основные результаты и научные положения диссертационной работы докладывались в установленном порядке и были обсуждены в рамках ряда научно – практических конференций: «Обеспечение эффективности работы организаций в условиях конкуренции и глобализации рынков» (г. Краснодар, 2005 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Экономическое и социальное развитие регионов России» (Пенза, 2007 г.)



Методические разработки, предложенные автором, апробированы и использованы ЗАО "Кубаньхлебпром".

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 8 печатных работ общим объемом 3,7 п.л. (из них авторский вклад - 1,85 п.л.).

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения. Работа изложена на 141 странице, включает 42 таблицы, 4 рисунка, список использованных источников, содержащий 140 наименований.

**В первой главе** рассмотрены теоретико - методологические подходы к управлению конкурентным потенциалом предприятия в условиях развивающейся конкурентной среды и конъюнктурной трансформации. Выявлены теоретические подходы к определению конкурентного потенциала бизнеса, конкретизированы факторы формирования конкурентных преимуществ в условиях институциональной, потребительской и конъюнктурной трансформации бизнес-среды. Определена роль стратегического менеджмента предприятий хлебопекарной промышленности в структурировании бизнеса, описаны его задачи в создании долгосрочных экономических и конкурентных преимуществ с учетом маркетингового фактора.

**Во второй главе** приведены результаты анализа экономической, институциональной и конкурентной сред рынка хлебопекарной продукции Краснодарского края, приведены межрегиональные и международные сравнения. При этом акцент сделан на выявление внутренних факторов эффективности функционирования рыночных субъектов, регулятивной политики государства и институциональное структурирование рынка на современном этапе его развития. Выявленные взаимосвязи и особенности стали основой для разработки механизма воздействия на формирование конкурентных преимуществ субъектов отрасли – промышленных предприятий, конкретных рекомендаций по повышению эффективности стратегического менеджмента предприятий в соответствии с выявленными приоритетами их развития.

**В третьей главе** предложена и обоснована система мер по повышению качества управления долгосрочными конкурентными преимуществами промышленных предприятий хлебопекарной промышленности (на примере Краснодарского края). При этом позиция автора базировалась на конверген-

ции корпоративных и институциональных регуляторов. Основное внимание уделено гармонизации форм и методов корпоративной экономической политики с маркетинговыми приоритетами развития рынка и отрасли. Предложенные механизм и инструменты управления конкурентным потенциалом обоснованы экономическими расчетами и прогнозами.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Управление конкурентоспособностью заключается в формировании определенного уровня конкурентного потенциала и его поддержании. Поскольку управление конкурентным потенциалом предусматривает формирование долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ, то наблюдается четкая взаимосвязь между управлением конкурентоспособностью и стратегическим управлением. Стратегическое управление должно обеспечить эффективную жизнедеятельность предприятия. Это означает его сохранение как хозяйствующего субъекта в рамках существующих факторов, создание условий, обеспечивающих рост, развитие и поддержание устойчивости. При этом факторы внешней и внутренней среды могут способствовать как развитию предприятия, так и его разрушению. Стратегическое управление обеспечивает достижение устойчивых конкурентных преимуществ и успех развития предприятия, рассматривая процессуальный, структурный, содержательный, человеческий, рыночный и ресурсный аспекты.

Опираясь на институциональный, воспроизводственный и корпоративный подходы, конкурентный потенциал можно определить как совокупную способность предприятия использовать внутренние финансово-инвестиционные, производственные, инновационные и человеческие ресурсы с целью создания устойчивых конкурентных преимуществ. При этом, с точки зрения автора, конкурентный потенциал представляет собой способность бизнеса создавать долгосрочные конкурентные преимущества и адекватно реагировать на изменения в конкурентной среде.

2. Анализ состояния хлебопекарной промышленности РФ и Краснодарского края в частности, показал, что основной тенденцией в большинстве ре-

гионов в данной отрасли является сокращение объемов производства. Снижение объемов производства хлеба и, соответственно, потребления обусловлено влиянием целого комплекса факторов. К числу таких факторов можно отнести снижение численности населения страны, изменение потребительских предпочтений, изменение уровня доходов, причем снижение производства хлеба и хлебобулочных изделий происходит на фоне низкого использования производственных мощностей.

В Краснодарском крае наблюдается аналогичная тенденция (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели функционирования хлебопекарной промышленности Краснодарского края

Показатели	2002г	2003г	2004г	2005г	2006г
1 Объем производства хлебобулочных изделий в натуральном выражении, тыс тонн	448,7	420,6	426,0	405,1	377,0
Темпы роста к 2002г, %	100,0	93,7	94,9	90,3	84,0
2 Объем производства хлебобулочных изделий в стоимостном выражении, млн руб	3184	3204	4361	4750	4987
Темпы роста к 2002г, %	100,0	100,6	136,9	149,2	156,6
3 Общее количество предприятий хлебопекарной отрасли, в т ч	524	529	526	539	541
Темпы роста к 2002г, %	100,0	100,9	100,4	102,9	103,2
- крупные и средние	53	50	49	49	49
Темпы роста к 2002г, %	100,0	94,3	92,5	92,5	92,5
- малые	471	479	447	481	492
Темпы роста к 2002г, %	100,0	101,7	94,9	102,1	104,5
4 Производственные мощности, тонн/сутки	2429	2319	2270	2259	2250
Темпы роста к 2002г, %	100,0	95,5	93,5	93,0	92,6
5 Коэффициент использования производственной мощности, %	49	45	45	42	43
Темпы роста к 2002г, %	100,0	91,8	91,8	85,7	87,8
6 Численность работающих, чел	15547,0	16086,0	15821,0	16102,0	16254,0
Темпы роста к 2002г, %	100,0	103,5	101,8	103,6	104,6
7 Производительность труда, работающего тыс руб/чел	225,0	222,9	275,6	295,0	308,0
Темпы роста к 2002г, %	100,0	99,1	122,5	131,1	136,9
8 Рентабельность продукции, %	2,5	5,6	2,6	5,1	7,9
Темпы роста к 2002г, %	100,0	224	104	204	316

На рынке хлеба и хлебобулочных изделий Краснодарского края в настоящее время присутствуют три группы участников:

- 1) традиционные производители – крупные и средние предприятия;
- 2) мини-пекарни;
- 3) сетевые розничные торговые компании (производство хлебобулочных изделий из полуфабрикатов).

Каждая группа участников имеет свою ориентированность на те или иные сегменты рынка. Автором дополнена классификация сегментов рынка хлебопекарной продукции ценовым признаком, что обусловлено государственной политикой протекционизма в отношении социально значимых видов продукции (рисунок 1).

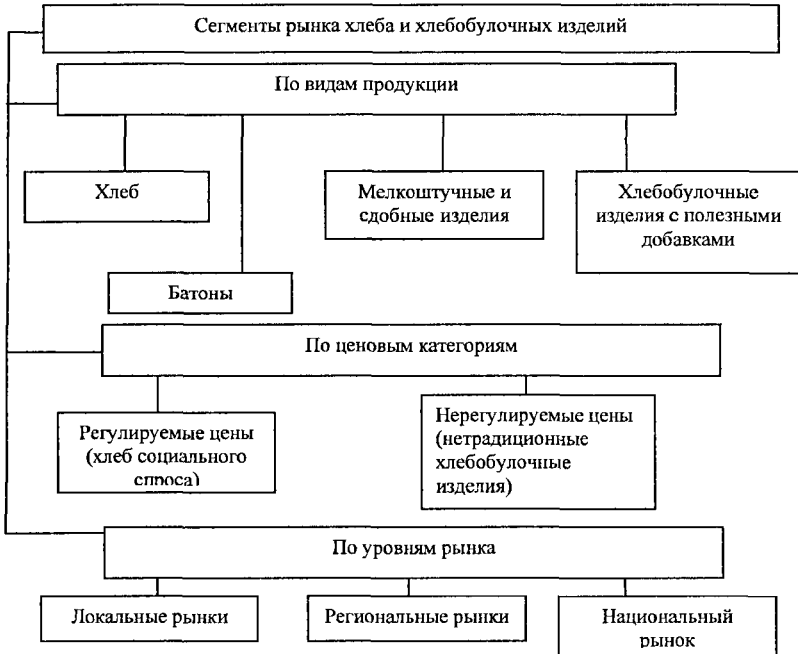


Рисунок 1 – Сегменты рынка хлеба и хлебобулочных изделий  
(составлено автором)

Ориентированность различных групп производителей на различные сегменты рынка хлеба и хлебобулочных изделий представлена в таблице 2.

Примечание: 1 – основная ниша;

2 – не основная ниша;

3 – производитель в данном сегменте не представлен.

Как видно из таблицы 2, три группы участников рынка имеют различную ориентацию на сегменты рынка. Это обусловлено их конкурентными преимуществами и соотношением сильных и слабых сторон компаний.

Таблица 2 – Ориентация участников рынка хлеба и хлебобулочных изделий на рыночные сегменты

Сегменты рынка	Традиционные производители	Розничные торговые сети	Мини-пекарни
1 По видам продукции			
1 1 Хлеб	1	2	2
1 2 Батоны	1	1	1
1 3 Мелкоштучные и сдобные изделия	2	2	1
1 4 Хлебобулочные изделия с полезными добавками	2	1	2
2 По ценовым категориям			
2 1 Регулируемые цены на хлеб «социального» спроса (социально-значимые сорта хлеба)	1	2	2
2 2 Нерегулируемые цены на нетрадиционные хлебобулочные изделия	2	1	1
3 По уровням рынка			
3 1 Локальные рынки	1	2	1
3 2 Региональные рынки	2	1	3
3 3 Национальный рынок	3	1	3

В современных условиях функционирования хлебопекарной промышленности управление конкурентоспособностью должно основываться на разработке долгосрочной стратегии развития. Это позволит нивелировать слабые стороны и существующие проблемы хлебопекарных предприятий, обусловленных преобладанием краткосрочных целей.

Управление конкурентоспособностью предприятия должно основываться на проактивном подходе к стратегическому управлению. То есть хлебопекарные предприятия должны играть активную роль во взаимодействии с внешней средой. Кроме этого, предприятиям необходимо проводить мониторинг стратегии управления конкурентоспособностью в оперативном режиме.

Повышение конкурентного потенциала предприятия должно базироваться на основе управления стратегическими активами и компетенциями предприятия. Классическое представление о стратегических активах гласит, что это ресурсы, превосходящие по своим параметрам аналогичные ресурсы конкурентов. Стратегические компетенции

традиционно рассматриваются как стратегически значимые для бизнес-единицы определенные направления деятельности, в которых она наиболее сильна. Наличие стратегических активов и компетенций обеспечивает предприятию устойчивое конкурентное преимущество, которое, в свою очередь, характеризуется значимостью и долгосрочностью.

Устойчивые конкурентные преимущества основываются на использовании сильных сторон организации или слабых сторон конкурентов, либо на нейтрализации слабых сторон организации или сильных сторон конкурентов.

3. Существует достаточно большое количество теоретических подходов к оценке конкурентоспособности предприятия. В данной работе такую оценку предлагается производить на основе конкурентного потенциала.

Конкурентный потенциал предприятия включает 5 составляющих элементов: финансовый потенциал, потенциал основных бизнес-процессов, трудовой потенциал, управленческий потенциал, инновационный потенциал.

Каждую составляющую конкурентного потенциала предлагается оценивать на основе отобранных показателей с учетом весовых коэффициентов, задаваемых экспертным путем.

Методика расчета конкурентного потенциала представлена в таблице 3 (где  $K_v$  – коэффициент степени влияния данного потенциала на конкурентный потенциал, определяемый экспертным путем).

Таблица 3 - Методика расчета показателей конкурентного потенциала.

Показатель	Методика расчета	Весовой коэффициент
<b>Финансовый потенциал</b>		
$ФП = K_v * (0,17 * K_a + 0,24 * K_{тл} + 0,34 * K_{рп} + 0,25 * K_{oa})$		
1 Коэффициент автономии ( $K_a$ )	Отношение собственного капитала к итогу баланса	0,17
2 Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{тл}$ )	Отношение оборотных активов к наиболее срочным и краткосрочным обязательствам	0,24
3 Рентабельность продаж ( $K_{рп}$ )	Отношение прибыли от продаж к выручке от продаж	0,34

4 Коэффициент оборачиваемости активов (Коа)	Отношение выручки от продаж к среднегодовой стоимости активов	0,25
<b>Потенциал основных бизнес-процессов</b>		
$ПБП = Kв * (0,11 * Kум + 0,17 * KМ + 0,21 * Kук + 0,14 * Kп + 0,16 * Kс + 0,21 * Kг)$		
1 Удельный вес машин и оборудования, обеспечивающих гибкость производственных процессов (Кум)	Отношение среднегодовой стоимости машин и оборудования, обеспечивающих гибкость производственных процессов, к среднегодовой стоимости машин и оборудования	0,11
2 Удельный вес расходов на маркетинг (КМ)	Отношение расходов на маркетинг к сумме себестоимости и коммерческих и управленческих расходов	0,17
3 Наличие системы управления качеством (Кук)	Оценивается экспертным путем по шкале от 0 до 1 0 – система управления качеством отсутствует 1 – создана единая система управления качеством	0,21
4 Коэффициент потерь сырья и материалов при хранении и в производстве (Кп)	Отношение потерь сырья и материалов к общей величине сырья и материалов	0,14
5 Коэффициент стабильности поставок сырья (Кс)	Оценивается экспертным путем по шкале от 0 до 1	0,16
6 Коэффициент стабильности поставок готовой продукции (Кг)	Оценивается экспертным путем по шкале от 0 до 1	0,21
<b>Трудовой потенциал</b>		
$ПТ = Kв * (0,24 * Kпт + 0,20 * Kмм + 0,19 * Kск + 0,18 * Kо + 0,19 * Kк)$		
1 Индекс производительности труда (Кпт)	Отношение производительности труда на предприятии к максимально достигнутой в отрасли	0,24
2 Коэффициент материальной мотивации персонала (Кмм)	Отношение средней заработной платы на предприятии к максимальному уровню заработной платы в отрасли	0,20
3 Коэффициент стабильности кадров (Кск)	Отношение коэффициента текучести кадров на предприятии к эталонному значению	0,19
4 Индекс уровня образования персонала (Ко)	Отношение численности лиц, имеющих высшее профильное образование и численности лиц,	0,18

	имеющих среднее специальное профильное образование, умноженной на 0,7 к общей численности персонала	
5 Индекс повышения квалификации персонала (Кк)	Отношение численности лиц, прошедших повышение квалификации, переподготовку и аттестацию к общей численности персонала	0,19
<b>Управленческий потенциал</b>		
$ПУ = Kв * (0,15 * Kу + 0,25 * Kсу + 0,17 * Kуу + 0,19 * Kб + 0,24 * Kф)$		
1 Уровень компьютеризации управленческих процессов (Ку)	Отношение числа компьютеров к численности управленческого персонала	0,15
2 Наличие системы стратегического управления (Ксу)	Оценивается экспертным путем по шкале от 0 до 1	0,25
3 Наличие системы управленческого учета и контроллинга (Куу)	Оценивается экспертным путем по шкале от 0 до 1	0,17
4 Внедрение бюджетирования и планирования (Кб)	Оценивается экспертным путем по шкале от 0 до 1	0,19
5 Наличие четкого распределения функций управления и сфер ответственности (Кф)	Оценивается экспертным путем по шкале от 0 до 1	0,24
<b>Инновационный потенциал</b>		
$ПИ = Kв * (0,35 * Ки + 0,25 * Кр + 0,40 * Кни)$		
1 Коэффициент внедрения инноваций (Ки)	Отношение инновационной продукции к общему объему проданной продукции	0,35
2 Коэффициент внедрения рационализаторских предложений (Кр)	Отношение внедренных рационализаторских предложений к заявленным	0,25
3 Коэффициент финансирования научных исследований (Кни)	Отношение расходов на НИР и ОКР к выручке	0,40
<b>Конкурентный потенциал</b>		
$КП = ФП + ПБП + ПТ + ПУ + ПИ$		

Конкурентный потенциал исследуемых промышленных хлебопекарных



предприятий Краснодарского края за 2002-2006 годы приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Конкурентный потенциал хлебопекарных предприятий Краснодарского края

Хлебозаводы	2002 г	2003 г	2004 г	2005 г	2006 г	В среднем
ОАО «Анапский хлебокомбинат»	30,145	28,519	30,710	32,307	32,531	30,842
ОАО «Армхлеб»	35,224	34,661	36,648	35,644	36,456	35,726
ОАО «Геленджикский хлебозавод»	38,373	39,614	41,712	44,561	44,136	41,679
ОАО «Ейскхлеб»	37,996	38,446	38,796	40,792	41,970	39,600
МУП «Краснодарский хлебокомбинат №1»	28,215	29,556	31,609	33,442	34,270	31,418
МУП «Краснодарский хлебозавод №3»	38,807	38,439	38,358	40,980	40,743	39,465
ОАО «Каравай»	32,330	35,671	35,714	36,201	38,016	35,587
МУП «Краснодарский хлебозавод №6»	41,828	38,875	40,339	41,689	42,380	41,022
ОАО «Крымский хлебозавод»	31,758	31,882	33,134	31,295	32,559	32,125
ОАО «Новоросхлебкондитер»	33,717	34,561	38,027	37,985	41,387	37,136
ГП «Сочинский хлебокомбинат»	40,462	42,574	43,638	45,290	47,706	43,934
ОАО «Туапсехлеб»	37,925	36,806	39,038	38,150	39,489	38,282

Как видно из таблицы 4, диапазон колебаний конкурентного потенциала хлебопекарных предприятий Краснодарского края достаточно широк.

Анализ составных элементов конкурентного потенциала позволяет выявить следующие тенденции. В отношении финансового потенциала можно сказать о высоком уровне нестабильности формирования финансовых ресурсов. Анализ уровня и динамики потенциала основных бизнес-процессов выявил группу предприятий, у которых наблюдаются существенные проблемы в производственной сфере, связанные с отсутствием гибких производственных процессов, автоматизированных систем управления, низкой отлаженностью систем снабжения и сбыта. В эту группу входят МУП «Краснодарский хлебозавод №3», ОАО «Туапсехлеб», ОАО «Крымский хлебозавод». Наиболее сильные стратегические позиции в организации основных бизнес-процессов имеют МУП «Краснодарский хлебозавод №6», ГП «Сочинский хлебокомбинат», ОАО «Геленджикский хлебозавод». В отношении трудового потенциала также наблюдается нестабильная ситуация за исключением ряда

предприятий. Во многом это обусловлено низким уровнем мотивационной составляющей и, соответственно, низкой производительности труда. Оценка управленческого потенциала показала, что наиболее четко выстроена система управления на таких предприятиях как ОАО «Армхлеб», МУП «Краснодарский хлебозавод №6», ОАО «Каравай», ГП «Сочинский хлебокомбинат». На этих предприятиях постоянно совершенствуется система менеджмента, внедряются элементы стратегического управления, долгосрочного планирования и бюджетирования. Уровень инновационного потенциала у большинства проанализированных предприятий хлебопекарной промышленности имеет тенденцию к росту. Хлебопекарные предприятия в настоящее время осуществляют инвестиции в инновационные технологические разработки новых рецептур в основном в кондитерском производстве.

4. Инструментарий оценки потенциала автор предлагает дополнить индексами его использования. Для этого введены три вида оценки конкурентного потенциала:

- возможный конкурентный потенциал ( $KП_в$ ). Возможный потенциал отражает создание максимальных устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

- планируемый конкурентный потенциал ( $KП_п$ ). Планируемый потенциал отражает запланированный уровень конкурентного потенциала.

- фактический конкурентный потенциал ( $KП_ф$ ). Фактический потенциал отражает текущий уровень создания и использования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

Индексы использования конкурентного потенциала определены следующим образом:

1. Индекс фактического использования потенциала ( $I_{фи}$ ):

$$I_{фи} = KП_ф / KП_в \quad (1)$$

2. Индекс фактического достижения поставленных целей ( $I_{ц}$ ):

$$I_{ц} = KП_ф / KП_п \quad (2)$$

3. Индекс эффективности постановки целей ( $I_n$ )

$$I_n = \text{КП}_n / \text{КП}_b \quad (3)$$

Предлагаемые для расчета индексы могут быть использованы как инструмент стратегического управления конкурентоспособностью предприятия.

В работе был рассчитан возможный уровень конкурентного потенциала, который отражает создание максимальных устойчивых конкурентных преимуществ предприятия. Это позволило определить текущую конкурентную позицию предприятия и рассчитать индекс фактического использования конкурентного потенциала (таблица 5).

Таблица 5 – Индексы фактического использования конкурентного потенциала на хлебопекарных предприятиях Краснодарского края

Хлебозаводы	2002 г	2003 г	2004 г	2005 г	2006 г	В среднем
ОАО «Анапский хлебокомбинат»	0,496	0,469	0,505	0,531	0,535	0,507
ОАО «Армхлеб»	0,579	0,570	0,603	0,586	0,599	0,587
ОАО «Геленджикский хлебозавод»	0,631	0,651	0,686	0,733	0,726	0,685
ОАО «Ейскхлеб»	0,625	0,632	0,638	0,671	0,690	0,651
МУП «Краснодарский хлебокомбинат №1»	0,464	0,486	0,520	0,550	0,563	0,517
МУП «Краснодарский хлебозавод №3»	0,638	0,632	0,631	0,674	0,670	0,649
ОАО «Каравай»	0,532	0,586	0,587	0,595	0,625	0,585
МУП «Краснодарский хлебозавод №6»	0,688	0,639	0,663	0,685	0,697	0,674
ОАО «Крымский хлебозавод»	0,522	0,524	0,545	0,515	0,535	0,528
ОАО «Новоросхлебкондитер»	0,554	0,568	0,625	0,625	0,680	0,611
ГП «Сочинский хлебокомбинат»	0,665	0,700	0,717	0,745	0,784	0,722
ОАО «Туапсехлеб»	0,624	0,605	0,642	0,627	0,649	0,629

Как видно из таблицы 5, индексы фактического использования конкурентного потенциала в среднем колеблется от 0,507 (ОАО «Анапский хлебокомбинат») до 0,722 (ГП «Сочинский хлебокомбинат»). Таким образом, предприятия хлебопекарной промышленности Краснодарского края имеют различный уровень использования конкурентного потенциала, поэтому для них необходима разработка различных стратегий, обеспечивающих

формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Для предприятий, имеющих высокий уровень использования конкурентного потенциала, наиболее адекватной будет стратегия экономии на издержках на основе максимально полного использования эффекта масштаба производства. По сути, речь идет о стратегии концентрации и специализации в сегменте социально значимых сортов хлеба. Для предприятий, имеющих средний уровень использования конкурентного потенциала, целесообразно использовать стратегию интеграции: производство и реализацию промышленно выпускаемых полуфабрикатов для малых предприятий (мини-пекарен). В данном случае предприятия имеют возможность занять относительно свободную в настоящее время нишу рынка и создать на ней долгосрочные конкурентные преимущества. Предприятия с низким уровнем использования конкурентного потенциала должны ориентироваться на стратегию дифференциации, проникать на рынки нетрадиционных видов хлебобулочных изделий (например, фитнес–линии, диетические, обогащенные продукты и лечебное питание).

Одной из ключевых стратегий развития отрасли, обеспечивающей устойчивые конкурентные преимущества, должна стать нишевая стратегия. Управление устойчивыми конкурентными преимуществами предприятий хлебопекарных предприятий должно быть связано именно с продуктовой составляющей. Промышленные хлебопекарные предприятия должны ориентироваться, прежде всего, на первый сегмент социально-значимых сортов хлеба. В данном сегменте у крупных промышленных хлебопекарных предприятий имеются неоспоримые конкурентные преимущества. К их числу можно отнести:

- 1) многие промышленные хлебопекарные предприятия находятся в государственной или муниципальной собственности, что облегчает взаимодействие государства с этими предприятиями;

- 2) крупные промышленные хлебопекарные предприятия обеспечивают более высокое качество хлеба;

3) промышленные хлебопекарные предприятия могут обеспечить выполнение крупных заказов на производство хлеба.

5. Сегмент социально-значимых сортов хлеба должен регулироваться государством. В настоящее время уровень цен в данном сегменте регулируется государством. Однако, по мнению автора, таких мер недостаточно. Это обусловлено тем, что повышение цен на зерно и муку при условии постоянства цен на хлеб может привести к возникновению убытков у предприятий. Эти убытки покрываются за счет производства других сортов хлеба. Для хлебопекарных предприятий необходимо создать такие условия, при которых будет обеспечиваться уровень рентабельности, как минимум 5%. Поэтому государству необходимо гармонизировать систему ценообразования на муку и хлеб с целью сбалансированного соблюдения интересов всех групп производителей в данной цепочке.

Региональные и местные органы власти должны обеспечить стабильность производства социально значимых сортов хлеба. Механизм государственного регулирования производства социально-значимых сортов хлеба должен включать в себя следующие этапы (рисунок 2).

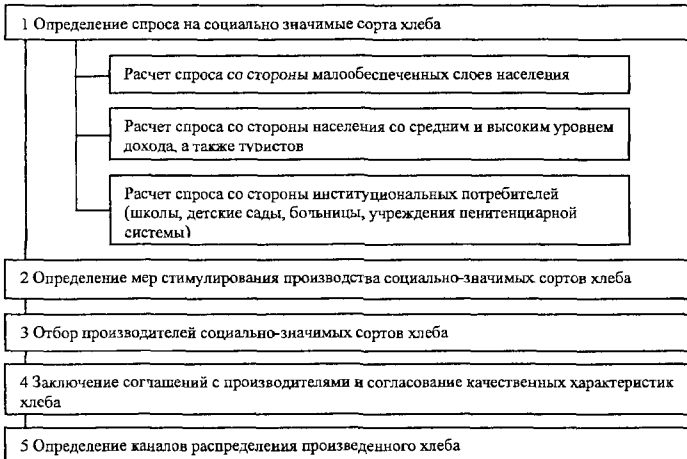


Рисунок 2 – Этапы государственного регулирования производства социально-значимых сортов хлеба (предложено автором)

Одним из самых перспективных сегментов рынка хлеба и хлебобулочных изделий является рынок крупных торговых сетей. Однако в настоящее время многие торговые сети создают собственные пекарни для выпечки хлеба, реализуемого в своих торговых точках. Крупные хлебопекарные предприятия конкуренции в данном сегменте не выдерживают. В то же время достаточно широкое распространение получила так называемая «американская» модель рынка хлеба и хлебобулочных изделий. В такой модели на рынке существует несколько крупных игроков, которые осуществляют производство хлеба и поставляют его на национальный рынок в целом. Использование положительных сторон «американской» модели рынка хлеба применительно к российским условиям позволяет наметить два направления стратегического развития хлебопекарных предприятий:

- 1) интеграция хлебопекарных предприятий в различных формах;
- 2) участие в производстве хлеба и хлебобулочных изделий для крупных торговых сетей.

В рамках второго направления перспективным является поставка торговым сетям полуфабрикатов для выпечки хлеба в пекарнях торговых сетей. Хлебопекарные предприятия могут занять эту нишу. При этом откроется перспектива завоевания еще одного дополнительного сегмента – продажа замороженных продуктов через торговые сети потребителям.

Производство замороженных полуфабрикатов потребует интеграции с рядом отраслей и создание кластера. К числу поддерживающих отраслей такого кластера следует отнести складское хозяйство, транспортные службы, упаковочную промышленность, сахарный комплекс, молочный комплекс, консервную и мукомольную промышленность.

Интеграция хлебопекарных предприятий для производства замороженных полуфабрикатов для выпечки хлеба и хлебобулочных изделий позволит получить устойчивое конкурентное преимущество, связанное с увеличением масштабов производства, захватом новых рынков. Интеграция хлебопекарных предприятий позволит им улучшить свои конкурентные

преимущества за счет повышения конкурентного потенциала. При этом могут быть повышены все составляющие элементы конкурентного потенциала.

Как было показано в анализе, предприятия хлебопекарной промышленности Краснодарского края, отобранные для исследования, входят в состав ЗАО «Кубаньхлебпром». Данная организация может стать центром стратегического управления предприятиями. Однако необходимо проанализировать возможности ЗАО «Кубаньхлебпром» по осуществлению стратегического управления. Для этого может быть использована методика оценки конкурентного потенциала с учетом особенностей функционирования этой организации. На основании оценки конкурентного потенциала и уровня его использования можно сделать вывод о том, что для выполнения ЗАО «Кубаньхлебпром» роли центра стратегического управления хлебопекарными предприятиями необходимо повысить, прежде всего, инновационный потенциал и потенциал основных бизнес-процессов.

Основные положения диссертационного исследования опубликованы в следующих работах автора:

в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ:

1. Паладова Т.А., Полиди А.А. Эффективные методы развития конкурентного потенциала хлебопекарных предприятий. // Краснодар: Изв. вузов. Пищевая технология. - №6. – 2006. - (1,0/0,5 п.л.)

в других изданиях:

2. Паладова Т.А., Полиди А.А. Место и роль потребительских рынков в институциональном устройстве экономики // Краснодар: Изв. вузов. Пищевая технология. - Деп. в ВИНТИ 27.09.2006. - № 1151-В2006. (1,0/0,5 п.л.)

3. Паладова Т.А. Развитие конкурентной среды на рынке хлебопекарной продукции // Экономика и управление в современных

условиях: Материалы всероссийской научно-практической конференции. – Красноярск: СибУПИ, 2004. – С. 215-218. (0,2 п.л.)

4. Полиди А.А., Паладова Т.А. Стратегии создания конкурентных преимуществ пищевых продуктов // Обеспечение эффективной работы организаций в условиях конкуренции и глобализации рынков: Материалы научно-практической конференции. – Краснодар: ООО РИЦ «Мир Кубани», 2004. – С. 126-128. (0,3/0,15 п.л.)

5. Полиди А.А., Паладова Т.А. К вопросу формирования эффективных маркетинговых и экономических инструментов управления на предприятиях хлебопекарной промышленности // Повышение конкурентоспособности предприятий и организаций: Материалы III Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2005. – С. 57-59. (0,3/0,15 п.л.)

6. Паладова Т.А., Гарбуз А.С., Сухина Ю.М. Конкурентный потенциал отрасли и предприятий: вопросы стратегического управления // Южнороссийский регион: потенциал и перспективы. Материалы Всеросс. науч. конф. – Краснодар. – Изд. ЮИМ. – 2006. – с. 117-120. (0,3/0,1 п.л.)

7. Паладова Т.А., Немцова И.Ю. Особенности разработки инновационной стратегии предприятиями хлебопекарной промышленности // Современные тенденции развития российской экономики: Сборник статей – Краснодар: Изд-во КубГТУ, 2006. – С. 128-130. (0,3/0,1 п.л.)

8. Паладова Т.А., Немцова И.Ю., Сухина Н.Ю. Становление механизма стратегического управления в условиях трансформирующейся экономики России // Современные тенденции развития российской экономики: Сборник статей – Краснодар: Изд-во КубГТУ, 2007. – С. 131-133. (0,3/0,1 п.л.)



Подписано в печать 13.11.2008г. Гарнитура Таймс.  
Печать ризография. Бумага офсетная.  
Заказ № 1265. Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии ООО «Копи-Принт».  
Краснодар. ул. Красная, 176, оф.3. т/ф 279-2-279.  
E-mail: [copyprint@mail.ru](mailto:copyprint@mail.ru)  
ТК «Центр города»