

## **СТРАТЕГИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ОАО «САРАНСКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ» НА РЫНКЕ ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ И МУЧНЫХ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ**

**С. М. Солдаткина**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и торгового дела Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»

*Рассматриваются проблемы выбора стратегии конкурентного поведения промышленного предприятия и повышения его конкурентоспособности за счет различных внутренних инструментов.*

**Ключевые слова:** кадры, конкурентоспособность, маркетинг, материально-техническая база, продукт, стратегия конкурентного поведения, финансовые инструменты.

Хлеб является одним из основных товаров в потребительской корзине россиян. Не без оснований его относят к продуктам первой необходимости, обладающим постоянным спросом и устойчивым ассортиментным рядом. С потреблением хлеба, в первую очередь, связано благосостояние населения. Так, большинство хлебозаводов нацелено на производство как классических видов хлеба (черный хлеб, столовый хлеб, батон), так и продукции премиальной категории (хлебобулочные изделия с ограниченным сроком хранения, изделия с минералами и органическими элементами, низкокалорийные сорта и др.). Во многих странах мира существуют национальные виды хлебных изделий: каравай в России, Белоруссии, бейгл в США, бисквит в Западной Европе, брецель в Германии, бриошь во Франции, наан и чапати в Индии, тандыр-нан в Средней Азии, лаваш на Кавказе, юха в Азербайджане, маца в Израиле, пита в странах Ближнего Востока, тортилья в Мексике, фолар в Португалии и т. д. Развитие международных отношений способствует распространению национальных рецептов за пределы государств. Так, в России большим успехом пользуются хлебные изделия Кавказа, из Средней Азии и Ближнего Востока.

Российский рынок хлеба и хлебобулочных изделий условно разделяется

на два основных сегмента:

- продукция длительного хранения (изделия с пониженной влажностью, полуфабрикаты);
- продукция недлительного хранения (основные сорта пшеничного, ржаного, ржано-пшеничного хлеба, пироги и др.).

Большую часть реализуемой продукции в России составляет продукция с маленьким сроком хранения – на ее долю приходится более 90 % рынка в натуральном выражении. Рыночная доля изделий с более длительным сроком хранения составляет около 5 %, однако она постепенно растет. Если рассматривать объемы производства хлеба и хлебобулочных изделий в натуральном выражении, можно сделать вывод, что с 2007 г. рынок демонстрировал отрицательную динамику. Так, в 2007 г. было произведено 7,8 млн т хлеба, а в 2013 – 6,3 млн т, т. е. объем производства сократился на 1,5 млн т. Подобная тенденция наблюдается во всех округах России, за исключением Северо-Кавказского региона.

Наиболее крупным производителем, как в денежном, так и в натуральном выражении, выступает Центральный федеральный округ (в том числе г. Москва) – на его долю приходится 28 % общего объема производства в стоимостном выражении. Рассматривая рынок в денежном выражении, отметим, что в Центральном регионе в 2014 г. был зафиксирован резкий скачок розничных продаж хлебобулочных изделий. Второе место занимает Приволжский федеральный округ, где потребление хлебобулочных изделий в 2014 г. выросло на 7,2 млрд руб.

По мнению экспертов, в ближайшее время общероссийское потребление хлебобулочных изделий будет сокращаться, и к 2020 г. составит 6,5 млн т. При этом потребление продукции на одного человека упадет с 50 до 46 кг. Однако интерес потребителей к мучным изделиям за этот же период вырастет с 11 до 15 кг.

В 2012–2013 гг. рынок мучных кондитерских изделий характеризовался умеренным ростом. В 2014 г. рынок стагнировал: изменившись на 0,2 %, по

итогах 2014 г. объем рынка составил 1,6 млн т на фоне незначительного увеличения производства.

В последние годы россияне проявляют все больший интерес к хлебу нетрадиционных сортов: изготовленному по национальным рецептам, продукции, обогащенной минералами и полезными веществами. Такие изделия относятся к премиальному классу, и их стоимость варьируется от 50 руб. за штуку. Экспертами ожидается увеличение доли премиального ценового сегмента за счет низкого ценового сегмента, формируемого из хлебных изделий традиционных сортов.

Следует отметить, что, несмотря на неэластичность спроса на хлеб и хлебобулочные изделия, на российском рынке присутствует сезонность. Так, в осенние и зимние месяцы спрос на хлебобулочные изделия довольно высок, а в весенне-летний период продажи снижаются вдвое. Это объясняется тем, что в теплое время года в продажу поступают свежие овощи и фрукты, которые замещают хлеб в потребительской корзине. Чтобы угодить запросам покупателей и сохранить свою долю рынка, многие производители расширяют линейку выпускаемых продуктов, предоставляя на выбор сразу несколько видов хлебобулочных изделий, например сдобные булочки, традиционные сорта хлеба, национальные хлебные изделия.

Обращает на себя внимание низкая степень концентрации конкуренции: лидеры рынка занимают не более 2 % рынка в натуральном выражении и чаще всего борются за клиентов в своих регионах и округах. Предприятия создаются преимущественно путем объединения из нескольких производственных площадок или осваивают смежные рынки, например рынки кондитерских и макаронных изделий.

Большинство крупнейших игроков рынка представлено в европейской части России: ОАО «Липецкхлебмакаронпром», ОАО «Каравай» (Санкт-Петербург) и ОАО «Фацер» – доля производства этих игроков в натуральном выражении составляет соответственно 10,6, 4,5 и 3 %. На отечественном рынке хлеба и хлебобулочных изделий они представлены широко известными

брендами: «Хлебный дом», «Ягодное лукошко», «Краюшки» («Фацер»), «Наслаждение» («Каравай»), «Лимак» («Липецкмакаронпром»).

Распределение конкурентов по территориальному признаку обуславливается тем, что прямое сотрудничество производителей и предприятий розничной торговли позволяет осуществлять оперативную поставку товара в торговые точки. Это важный элемент сбытовой политики, так как хлебобулочная продукция имеет короткие сроки хранения. Распространение собственных сетей мини-пекарен на территории, входящей в состав торгового комплекса, создает серьезную конкуренцию для хлебозаводов, так как розничные операторы ориентируются на интересы покупателей премиальных сортов хлеба, который является наиболее перспективным для развития рынка. Заинтересованность потребителей в здоровом образе жизни дает преимущество производителям, выпускающим хлебобулочные изделия с полезными добавками, включая продукцию премиального сегмента.

Таким образом, хотя в натуральном выражении рынок хлеба сокращается, он продолжает расти за счет спроса на более дорогие и качественные продукты. Для успешного присутствия на рынке игроки вынуждены расширять ассортиментный ряд и инвестировать в модернизацию производства.

Исходя из сказанного, чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции, все действия ОАО «Саранский хлебокомбинат» должны быть ориентированы на потребности покупателей и выражены в конкурентной стратегии. Кратко ее можно определить как концепцию, которой подчинена вся система действий фирмы, направленная на достижение ее конечных целей. Во всех отраслях с конкурентным взаимодействием существуют три базовых типа стратегий конкурентного поведения предприятий: «снимающие сливки», «лидеры себестоимости» и «игроки на нишах».

«Снимающие сливки» пользуются своим монопольным правом на реализацию инновационных товаров либо просто значительно опережают конкурентов не только в появлении новых товаров, но и выводе их на рынок.

«Лидеры себестоимости» обладают эффективными механизмами захвата

ресурсов и интенсификации сбыта. Они находят способы продажи единицы продукции с потреблением меньшего количества труда и материалов. Для этого требуются определенные резервы в снижении издержек или значительные инвестиции в рационализацию товародвижения с целью постоянного ценового преимущества и расширения сбыта продукции.

«Игроки на нишах» (сюда можно отнести дифференциацию продукта) – это предприятия, прочно утвердившиеся (за счет уникальных технологий, уникальных природных условий, географического расположения и т. д.) на каком-либо небольшом рынке оригинальных или высококлассных изделий (например, производство редкой научной аппаратуры, народные промыслы и др.), либо определенной территории (в частности, некрупные продовольственные магазины, службы сервиса и др.), деятельность которых направлена на обслуживание узких групп клиентов [1].

Для работы на рынке ОАО «Саранский хлебокомбинат» приемлемы все рассмотренные стратегии: и «лидеры себестоимости», и стратегия дифференциации – по некоторым видам продукции (по которым меньше представлены конкуренты), и стратегия «снятия сливок», так как предприятие имеет возможность дифференциации за счет модификации продукции, расширения ассортимента, использования различных комплектующих и новых технологий производства, что уже можно определить как выпуск инновационных видов продукции.

Стратегия конкурентного поведения ОАО «Саранский хлебокомбинат» должна быть направлена на получение максимальных размеров прибыли и улучшение благосостояния предприятия и его работников за счет увеличения объемов реализации продукции высокого качества, освоения продаж новых видов продукции и регионов сбыта, внедрения новых технологий в производственно-сбытовой процесс, оптимизации себестоимости продукции. В соответствии с избранной стратегией основными стратегическими и тактическими целями хлебокомбината в настоящее время являются:

- расширение рыночной ниши путем выхода на новые рынки;

- активизация маркетинговой деятельности;
- позиционирование торговых марок как лидеров качества;
- расширение ассортимента и увеличение объема производства и реализации продукции;
- внедрение передовых технологий в производственно-сбытовой процесс, снижение издержек за счет механизации и автоматизации производства;
- экономия финансовых средств, оптимизация активов и пассивов, прочих доходов и расходов;
- повышение мотивации персонала и производительности труда, эффективности парка технологического оборудования.

С учетом сказанного стратегические приоритеты повышения конкурентоспособности предприятия должны быть установлены в следующих направлениях:

1) *продукт*, а именно позиционирование предлагаемой продукции как лидера качества, снижение себестоимости на основе внедрения новых технологий, расширение ассортимента за счет предложения новых видов продукции и дифференциации традиционных видов за счет модификации под существующими и новыми торговыми марками. Это позволит повысить объем продаж продукции, показатели прибыли и рентабельности предприятия;

2) *материально-техническая база*, а именно реконструкция и техническое перевооружение; замена изношенного, устаревшего технологического оборудования; внедрение автоматизации, компьютеризации производственных процессов, современных технологий; создание импортозамещающих производств, а также приведение предприятия в соответствие с требованиями международных систем управления качеством. Это позволит повысить показатель фондоотдачи;

3) *кадровый потенциал*, а именно повышение заинтересованности сотрудников в развитии предприятия путем совершенствования системы материального стимулирования, активного проведения переподготовки кадров, делегирования полномочий. Это позволит повысить производительность труда

и показатели фондоотдачи, компетентность и ответственность сотрудников в решении проблем предприятия, а в итоге – конкурентоспособность предприятия в целом, даст возможность применения новых технологий;

4) *активная маркетинговая политика*, а именно постоянный мониторинг внешней микросреды и макросреды, поиск путей управления рисками с ее стороны и их сокращения, расширение брендов, оптимизация комплекса маркетинга. Это позволит укрепить положительный имидж компании и ее положение на рынке хлебобулочных изделий;

5) *финансовые инструменты*, а именно планомерная оптимизация структуры финансовых активов и финансовых обязательств предприятия в целях повышения эффективности их использования, максимизации получаемых доходов и минимизации расходов по их обслуживанию. Эффективное использование финансовых инструментов играет большую роль в обеспечении нормальной работы предприятия и обусловлено многочисленными внешними и внутренними факторами. Независимо от интересов и стратегии функционирования предприятия существенны следующие внешние факторы: общая экономическая ситуация, особенности налогового законодательства, финансово-кредитной и научно-технической политики и т. д. Макроэкономические факторы влияют на процесс воспроизводства и возможность адаптации систем управления финансами предприятий к сложившимся условиям хозяйствования.

Факторы, действующие непосредственно на предприятии (внутренние) – это работа менеджеров по управлению финансовыми инструментами, разрыв между доходами и расходами на поддержание избыточного производственного потенциала, алгоритм принятия управленческих решений в отсутствие нормативной базы, единой унифицированной методологии финансового анализа, взаимосвязь между стратегическими и оперативными планами [3].

Значительные резервы повышения эффективности использования финансовых ресурсов заложены непосредственно в ОАО «Саранский хлебокомбинат» и заключаются в рациональном управлении финансовыми

активами (денежные потоки и дебиторская задолженность) и обязательствами (кредиторская задолженность и заемные средства) для целей повышения конкурентоспособности предприятия. Изменений долевых финансовых инструментов, к которым на данном предприятии относится акционерный капитал, в настоящее время вносить не предполагается.

Финансовое положение предприятия, его показатели ликвидности и платежеспособности непосредственно зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в оборотные активы, превращаются в реальные деньги. Для совершенствования системы управления денежными активами ОАО «Саранский хлебокомбинат» необходимо в первую очередь определить минимальную потребность в них для осуществления текущей деятельности. Это выражается в установлении нижнего предела остатка необходимых денежных активов в национальной и иностранной валютах (в процессе расчетов иностранная валюта пересчитывается по определенному курсу в национальную). Расчет (без учета резерва денежных активов в форме краткосрочных финансовых вложений) основывается на планируемом денежном потоке по текущим хозяйственным операциям, в частности на объеме расходования денежных активов по этим операциям в предстоящем периоде.

Для повышения эффективности управления денежными потоками мы предлагаем использовать систему Total Cash Management (TCM), цель которой состоит в создании системы, которая способствует, с одной стороны, эффективному генерированию денежных потоков, а с другой – не менее эффективному их использованию с целью генерирования последующих денежных потоков. Данные стратегические установки могут быть воплощены в жизнь только в случае разделения TCM на отдельные блоки с соответствующим делегированием ответственности [2].

Следующие финансовые инструменты, влияющие на повышение конкурентоспособности предприятия, – это дебиторская и кредиторская задолженность. Необходимо отметить, что по данным видам финансовых



инструментов ОАО «Саранский хлебокомбинат» складывается положительная тенденция: оборачиваемость кредиторской задолженности за исследуемый период возросла на 3,4 %, период ее погашения уменьшился, в заемных средствах она занимает менее 30,0 %. Ситуация по дебиторской задолженности подобна. Проблемой в настоящее время является высокая доля дебиторской задолженности в активах – 52,6 % (оптимальная величина – 20,0 %).

Для дальнейшего улучшения работы по управлению состоянием дебиторской и кредиторской задолженностей в обороте для ОАО «Саранский хлебокомбинат» необходимо:

- систематически следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностей, так как бесконтрольный рост дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных источников финансирования;

- контролировать состояние расчетов по просроченным задолженностям. В условиях инфляции всякая отсрочка платежа приводит к тому, что предприятие реально получает лишь часть стоимости выполненных работ. Поэтому необходимо расширять систему авансовых платежей;

- своевременно выявлять недопустимые виды задолженности, к которым относятся: просроченная задолженность поставщикам, в бюджет, за отгруженную продукцию, но неоплаченную в срок и т. д.;

- разрабатывать широкое разнообразие моделей договоров с гибким ценообразованием с целью максимизации притока денежных средств;

- наладить работу по учету и списанию задолженности, анализу дебиторов и **определению объема нереальных поступлений денежных средств** и т. д.

Также на конкурентоспособности предприятия сказывается качество использования краткосрочных и долгосрочных заемных ресурсов. Отметим, что данные финансовые инструменты в ОАО «Саранский хлебокомбинат» применяются неэффективно, о чем свидетельствует эффект финансового левериджа. Кроме того, произошло замещение долгосрочного кредитования

полностью краткосрочным, и по состоянию на конец 2013 г. объем заемного краткосрочного кредитования в ОАО «Саранский хлебокомбинат» составил 52,1 % от стоимости капитала предприятия.

Безусловно, эффективная финансовая деятельность предприятия невозможна без постоянного привлечения заемных средств. Однако в настоящее время ОАО «Саранский хлебокомбинат» заемный капитал привлекает только в форме денежного кредита (кроме кредиторской задолженности) под залог имущества. При этом не используются такие распространенные в мировой практике формы заемных средств, как финансовый лизинг, факторинг, франчайзинг и форфейтинг. Между тем многолетний опыт использования лизингового механизма в предпринимательской деятельности многих стран мира позволяет сделать вывод о его эффективности. С помощью лизинга реально могут быть привлечены инвестиции, необходимые для модернизации основных средств предприятия.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ОАО «Саранский хлебокомбинат» за счет совершенствования финансовых обязательств, на наш взгляд, необходимо расширить виды привлечения заемного капитала. Кроме того, следует оптимизировать структуру капитала. Использование заемного капитала, естественно, позволяет существенно расширить объем хозяйственной деятельности предприятия, обеспечить более эффективное использование собственного капитала, ускорить формирование различных целевых финансовых фондов и в конечном счете повысить рыночную стоимость предприятия. Основным критерием эффективности привлечения заемного капитала является такое соотношение собственного и заемного капитала, при котором увеличивается отдача на собственные средства организации. Предприятию выгодно привлекать заемный капитал, пока доход на его собственные средства больше, чем процент по кредиту (или когда доходность инвестиционного проекта в целом выше, чем процент по кредиту) [2].

Можно предложить несколько вариантов решения проблемы привлечения финансовых ресурсов ОАО «Саранский хлебокомбинат»:

- 1) снижение расходов предприятия и таким образом обеспечение прибыли от финансово-хозяйственной деятельности;
- 2) повышение размера добавочного капитала;
- 3) долговое (кредиты, облигации), или доленое (акции) привлечение капитала (можно использовать смешанную форму).

На выбор решения влияют следующие факторы: уровень процентных ставок; текущее состояние рынка акций; круг инвесторов, которых хочет привлечь предприятие. В определенных случаях для предприятия безразлично, кто будет источником привлеченных средств. В других ситуациях это не так, например предприятие может разместить облигационный заем среди широкого круга инвесторов или осуществить эмиссию большого пакета акций и целиком продать его крупному, «стратегическому», инвестору. Во втором случае владельцам предприятия, возможно, будет легче привлекать дополнительные ресурсы за счет этого же инвестора, однако им придется смириться с полной или частичной утратой контроля над предприятием.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Войцеховская, И. А.* Системный подход в управлении конкурентоспособностью организации / И. А. Войцеховская. 2014. – 117с.

( [Электронный ресурс] // Вестник филиала Российского государственного социального университета (г. Красноярск). – 2006. – № 5. – Режим доступа: <http://kraspubl.ru/content/view/155/38/> .)

2. *Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации»* (ред. от 26 авг. 2015 г.) (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 25 нояб. 2011 г. № 160-н) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01 янв. 2016

г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_124550](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124550) .

3. *Фатхутдинов, Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Маркет ДС, 2012. – 563 с.