

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

УДК 334.012.64(045)  
© Науменкова А. А., 2021

# Формирование конкурентных стратегий развития малого бизнеса на примере предприятия хлебопекарной отрасли



**Анастасия Андреевна Науменкова**, студентка Факультета экономики и бизнеса, Финансовый университет, Смоленский филиал, Смоленск, Россия  
**Anastasia A. Naumenkova**, student of the Faculty of Economics and Business, Financial University (SF), Smolensk, Russia  
naumenkovanastya@yandex.ru

## АННОТАЦИЯ

Владельцы малого бизнеса имеют целый ряд проблем, связанных с продвижением товаров и услуг на целевые рынки. Сталкиваясь с интенсивной внутренней и внешней конкуренцией, малые предприятия обязаны оставаться конкурентоспособными. Целью данной статьи является исследование конкурентной стратегии, реализуемой пекарней ООО «Хлебница» в городе Смоленске и выявление того, как эта компания создает и использует высокое конкурентное преимущество на рынке. Для этого были рассмотрены актуальные информационные источники, публикации по данной проблеме и другие аналитические данные, способствующие фундаментальному пониманию роли и важности разработки конкурентных стратегий, которые прочно позиционируют компанию по отношению к конкурентам и обеспечивают ей максимально сильное конкурентное преимущество. В соответствии с целью данной статьи были поставлены следующие задачи: исследовать основополагающие виды конкурентных стратегий малого предприятия и условия, способствующие их реализации; выявить современные проявления использования конкурентных стратегий; рассмотреть конкурентную стратегию и основных конкурентов предприятия малого бизнеса хлебопекарной отрасли в целях выявления преимуществ ее использования.

**Ключевые слова:** бизнес; конкурентная стратегия; дифференциация; малое предприятие; лидерство в издержках; конкуренция, пекарня; хлебопекарная отрасль; конкуренты

**Для цитирования:** Науменкова А. А. Формирование конкурентных стратегий развития малого бизнеса на примере предприятия хлебопекарной отрасли. *Научные записки молодых исследователей*. 2021;9(4):13-22.

Научный руководитель: **Хроменкова Г.А.**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент», Финансовый университет, Смоленский филиал, Смоленск, Россия / Scientific supervisor: **Khromenkova G.A.**, Cand. Sci. (Ped.), Associate Professor of the Department of Economics and Management, Financial University, Smolensk Branch, Smolensk, Russia.

# Formation of Competitive Strategies for the Development of Small Business on the Example of the Bakery Industry

## ABSTRACT

*Small business owners have a number of problems related to the promotion of goods and services to the target markets. Small businesses which faced with intense internal and external competition must remain competitive. The purpose of this paper is to study the competitive strategy implemented by the bakery LLC "Khlebnitsa" in the city of Smolensk and to identify how this company creates and uses a high competitive advantage in the market. The author reviewed current information sources, publications on this issue and other analytical data that contribute to a fundamental understanding of the role and importance of developing competitive strategies. They firmly position the company in relation to competitors and provide the strongest possible competitive advantage. In conformity with the study's goal the following tasks were set: to study the fundamental types of competitive strategies of a small business company and the conditions that contribute to their implementation; to identify the current manifestations of the use of competitive strategies; to consider the competitive strategy and the main competitors of the small business in the baking industry in order to define the advantages of its use.*

**Keywords:** *business; competitive strategy; differentiation; small business company; cost leadership; competition; bakery; bakery industry; competitors*

**Для цитирования:** Naumenkova A. A. Formation of competitive strategies for the development of small business on the example of the bakery industry. *Научные записки молодых исследователей.* 2021;9(4):13-22.

## Введение

Проблема конкуренции и формирования конкурентных стратегий актуальна и активно изучается как российскими, так и зарубежными исследователями. Особенно это проявилось в период, когда экономика оказалась на пороге рецессии, обусловленной сложной эпидемиологической обстановкой и жесткими карантинными мерами. Грамотный выбор и формирование конкурентной стратегии предприятия способствуют устойчивому развитию хозяйствующих субъектов.

Мало кто может представить существование рыночных отношений без конкурентных стратегий, ведь они являются их ключевым элементом. Малому предприятию очень важно проводить исследование конкурентов, даже если оно лидирует на рынке и занимает стабильное положение. Оно формирует и реализует свою конкурентную стратегию исходя из своего состояния на рынке и выбирает наиболее подходящую из возможных альтернатив. Занять хорошую

позицию на рынке с конкурирующими фирмами и стать лучше их можно с помощью разработки эффективных и действенных конкурентных стратегий. Выбор конкурентной стратегии определяется целями, установленными компанией, риском, на который она может пойти, и реакцией на воздействия изменений во внутренней и внешней среде.

## Характеристика конкурентных стратегий малых предприятий

Конкурентные стратегии — это направления развития предприятия, а также совокупность методов, которые позволяют рационально распределять и использовать имеющиеся ресурсы, чтобы быть более конкурентоспособной фирмой в долгосрочной основе. Главной задачей можно считать создание и реализацию преимуществ компании, гарантирование чистой прибыли, стабильное развитие и реализацию стратегических целей компании.

Целью конкурентных стратегий компании является получение преимущества перед конкурентами в процессе предложения аналогичных товаров и услуг, что может быть достигнуто путем создания конкурентных преимуществ, а также отличительных факторов продуктов в сознании потребителей.

Таким образом, конкурентная стратегия компании – это долгосрочное направление деятельности компании, включающее определенные методы получения, распределения и использования ресурсов для наращивания конкурентных преимуществ от предлагаемых товаров и услуг. Современные экономические исследования обеспечивают исчерпывающую систематизацию стратегий в зависимости от атрибута классификации.

Среди них фазы «жизненного цикла» компании, характер развития компании, основные характеристики продукта и дистрибуция этого продукта. Конкурентные стратегии делятся в зависимости от поведения компании на рынке. Существует четыре варианта подходов к формированию конкурентных стратегий. Изобретено и введено в оборот и ряд других классификаций конкурентных стратегий, потому что существует множество источников и каждый предлагает различные типы классификации.

Практически в каждом конкурентоспособном предприятии можно проследить определенную стратегию его производственной и коммерческой деятельности. Она отражается в различных аспектах, в частности в подходе к решению производственных и сбытовых задач, организации распределения ресурсов, системе производственных и коммерческих приоритетов, мотивации трудового коллектива и иные. Встречаются ситуации, когда стратегия не оформлена на бумаге, является формально неопределенной, не спланирована [7, с. 77]. Однако даже при отсутствии формального оформления стратегия является объективно существующей. Наличие стратегии, в том числе и неофициальной, напрямую связано с существованием независимо повторяющихся или прогнозируемых задач и проблем. Они возникают во внешней и во внутренней среде организации. В реальности коммерческое предприятие не сможет функционировать без какого-либо представления о будущем и тех будущих вопросов, на которые, скорее всего, необходимо будет отвечать. Подготовка к их

реализации должна происходить в сознании руководителей фирмы.

Важно подчеркнуть, что конкурентная стратегия должна быть тщательно продумана, потому что предприятие не может быть полностью гибким и отвечать на воздействие внешней среды резкими изменениями внутри компании.

Рассматривая классификацию конкурентных преимуществ, нельзя не выделить следующие четыре базовых стратегии по Майклу Портеру.

1. Лидерство в издержках – это стратегия, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ из-за низкой стоимости отдельных элементов товаров или услуг и, следовательно, более низких затрат по сравнению с крупными конкурентами. Если данная стратегия сработает, то предприятие получает возможность установить контроль над установлением цены, занять высокие позиции на рынке. Предприятие также из-за возможности приобрести более дорогостоящие закупки за счет экономии в других отраслях имеет защиту от ценовой политики поставщиков. Эта цель достигается бизнесом, который производит продукцию в больших масштабах, и именно это позволяет компании достичь некоторой экономии от масштаба. Например, при изготовлении тортов достижение эффекта масштаба означает, что нужно производить большой объем товара. Это позволит повысить производительность труда за счет разделения труда и сэкономить при покупке ингредиентов в больших количествах, что даст большую возможность предлагать свою продукцию по конкурентоспособной цене.

2. Вторая стратегия под названием «Дифференциация» нацелена на создание отличных продуктов от имеющихся продуктов конкурентов, в попытке тем самым выделить малое предприятие среди других. Конкретные способы, которыми компания дифференцирует себя от конкурентов, будут зависеть от отрасли компании. Стратегия дифференциации имеет смысл, когда доходы превышают издержки на инновации. В противном случае, она является неудачной, если продукцию легко повторить или потребитель не видит особой полезности и значимости товара. Предугадать успешность данной стратегии сложно, поскольку потребитель по-разному осознает ценность товара и ему может показаться, что цена слишком высокая (например, покупателя не устраивает цвет продукта) [1, с. 76]. В бизнесе по производ-

ству тортов можно сделать это, повысив качество тортов; например, можно выбрать только премиальные ингредиенты или разработать специальные рецепты. Также можно дифференцировать с помощью дополнительных услуг, таких как индивидуальные заказы тортов или варианты срочного обслуживания.

Дифференциация применяется по товару и по услугам; по имиджу предприятия и персоналу; по рекламе и продажам; по производственному процессу и т.д.

Так, например, современные исследователи считают функционирование различных автомобильных концернов результатом успешного использования стратегии дифференциации. Несмотря на различные сложности, руководители концернов смогли разработать методы для того, чтобы выделиться на рынке и заслужить внимание покупателей. К примеру, BMW и Mercedes выпускают линейку эксклюзивных моделей машин, что способствует росту цены на товар и созданию высокой репутации. Также компания Toyota стала одним из узнаваемых на рынке брендов за счет применения стратегии дифференциации по издержкам и высокому качеству товара<sup>1</sup>.

Важно следить при использовании стратегии дифференциации, как меняется рынок и искать способы по минимизации затрат, а также способы повышения эффективности производства, так как цена на товары может превысить покупательскую способность и спровоцировать потери.

3. Фокус затрат относится к организациям, которые стремятся получить преимущество с меньшими затратами, но только в пределах небольшого сегмента рынков [2, с. 25]. Эти продукты, как правило, будут базовыми, отдаленно похожими на среднестатистические лидирующие на рынке продукты (хотя более популярные продукты могут быть предложены по более высокой цене) и будут приемлемы для достаточного числа клиентов, чтобы получить прибыль. Примером могут служить бюджетные продукты питания или бытовые инструменты, которые продаются только в небольших местных супермаркетах. Или, например, пекарня, которая готовит только свадебные торты, стремится стать самым дешевым производителем свадебных тортов, хотя

конкуренты могут производить более дешевые торты других сортов.

4. Фокус дифференциации предусматривает стремление производителя получить прибыль благодаря реализации продукции, которая в рамках одного сегмента ориентируется на различные группы покупателей [3]. Дифференциация обычно не выходит за пределы обозначенного ценового сегмента. Например, чтобы отличить пекарню тортов, можно предложить услугу доставки, если ни одна другая пекарня не предлагает такой возможности, или можно сосредоточиться на скором обслуживании, чтобы быть самой быстрой пекарней тортов.

Часто стратегия фокусирования на удовлетворении ограниченной потребности или предложении продукта, который купят лишь немногие, позволяет устанавливать цены на продукты с наценкой, поскольку фирма удовлетворяет потребности небольшой группы потребителей. Наиболее успешные растущие компании среднего размера занимают лидирующие позиции в рыночных нишах, часто на рынках, созданных ими с помощью инноваций. Такие нишевые стратегии часто рождаются по необходимости, поскольку этим фирмам не хватает ресурсов для открытой борьбы, они добиваются успеха, выискивая ниши, которые слишком малы, чтобы представлять интерес для более крупных конкурентов. В качестве альтернативы некоторые фирмы выбирают ниши, которые можно поддерживать и защищать, очень хорошо обслуживая клиентов [4, с. 44].

Компания, которая пытается реализовать каждую общую стратегию, но не может реализовать ни одну из них, считается «застрявшей посередине». Такая компания не имеет конкурентных преимуществ независимо от отрасли, в которой она работает. Фактически такая компания будет конкурировать в невыгодном положении, потому что «лидер затрат», «дифференциаторы» и «фокусеры» в отрасли будут в лучшем положении, чтобы конкурировать. Однако может случиться так, что компания, застрявшая в середине, по-прежнему получает существенную прибыль просто потому, что она работает в очень привлекательной отрасли, или потому, что ее конкуренты также застряли посередине. Если не будет одного из двух исключений, компаниям будет очень сложно заниматься как дифференциацией, так и лидерством в затратах, потому что дифференциация

<sup>1</sup> Официальный сайт компании Toyota. URL: <https://www.toyota.ru>.

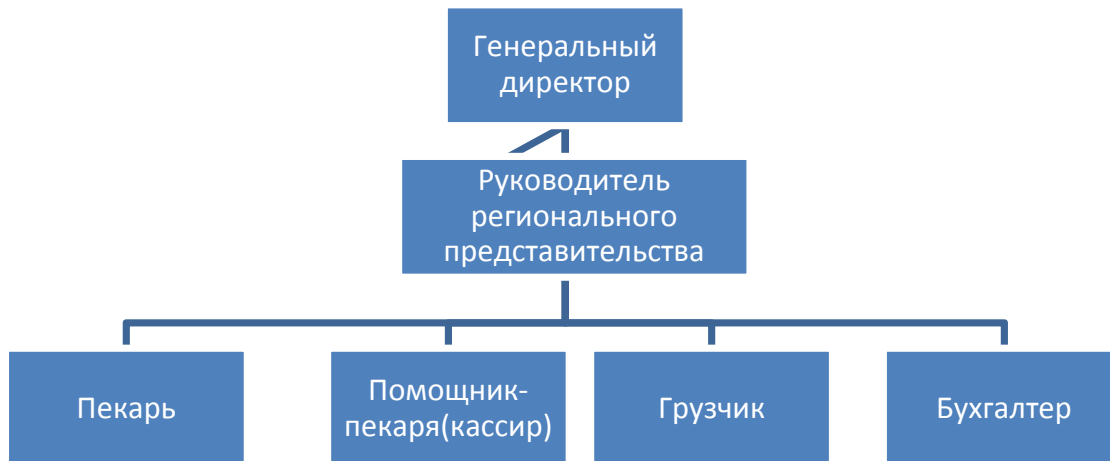


Рис. 1. Организационная структура ООО «Хлебница»

Источник: составлено автором по данным организации.

обычно обходится дорого. Каждая общая стратегия представляет собой принципиально другой подход к созданию и поддержанию превосходной производительности и требует другой операционной модели.

### Характеристика и анализ деятельности пекарни ООО «Хлебница»

Для того чтобы рассмотреть применение конкурентной стратегии наглядно на примере малого предприятия, ниже приведена характеристика деятельности пекарни ООО «Хлебница».

Пекарня ООО «Хлебница» была основана в 2014 г. Ее юридический адрес: г. Ижевск, ул. Красная, 122. Филиал данной компании находится по адресу: г. Смоленск, ул. Октябрьской Революции, 23.

Руководство фирмы заостряет внимание покупателей на высоком качестве продукции, ее натуральности и свежести. Для приготовления выпечки используются натуральные продукты высочайшего качества и уровня свежести от местных фермеров, которые отличаются от продукции крупных супермаркетов. Несмотря на это, предприятие предлагает покупателям свою продукцию по достаточно низким ценам.

Организационная структура пекарни «Хлебница» состоит из главного директора, а также директора регионального филиала, который, в свою очередь, руководит обслуживающим персоналом (рис. 1).

Также следует отметить правовую сторону регулирования деятельности предприятия ООО «Хлебница». Данное предприятие дейст-

вует на основании учредительного документа организации – устава; уставный капитал разделен на доли; участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей.

Рассмотрим показатели экономической деятельности предприятия ООО «Хлебница» (рис. 2).

Из рис. 2 виден неравномерный объем продажи товаров (товарооборот) за 2017–2019 гг. Так, в 2017 г. он составил 120 709,0 тыс. руб., затем уменьшился в 2018 г. на 20 256,0 тыс. руб., а в 2019 г. увеличился на 31 416,0 тыс. руб. Из этого можно сделать вывод, что у компании неустойчивый товарооборот, что является минусом. Отклонение 2019 г. по отношению к 2017 г. составило 11 160,0 тыс. руб., или 9,24%; в 2019 г. по отношению 2018 г. составило 31 416,0 тыс. руб., или 31,27%.

Валовая прибыль в 2017 г. составила 88 713,0 тыс. руб., в 2018 г. уменьшилась на 11 792,0 тыс. руб. и составила 76 921,0 тыс. руб., а в 2019 выросла на 22 633,0 тыс. руб., что говорит о хорошей динамике. Отклонение 2019 г. к 2017 г. составило 10 841,0 тыс. руб., или 12,22%; в 2019 г. по отношению 2018 г. отклонение составило 22 633,0 тыс. руб., или 29,42%.

Расходы, связанные с доведением товара от производителя до потребителя (издержки обращения), увеличиваются: в 2018 г. на 5922,0 тыс. руб., в 2019 г. на 1535,0 тыс. руб. Для предприятия данный рост неблагоприятен, поскольку расходы, наоборот, должны стремиться к минимальному значению. Отклонение 2019 г. к 2017 г. составило

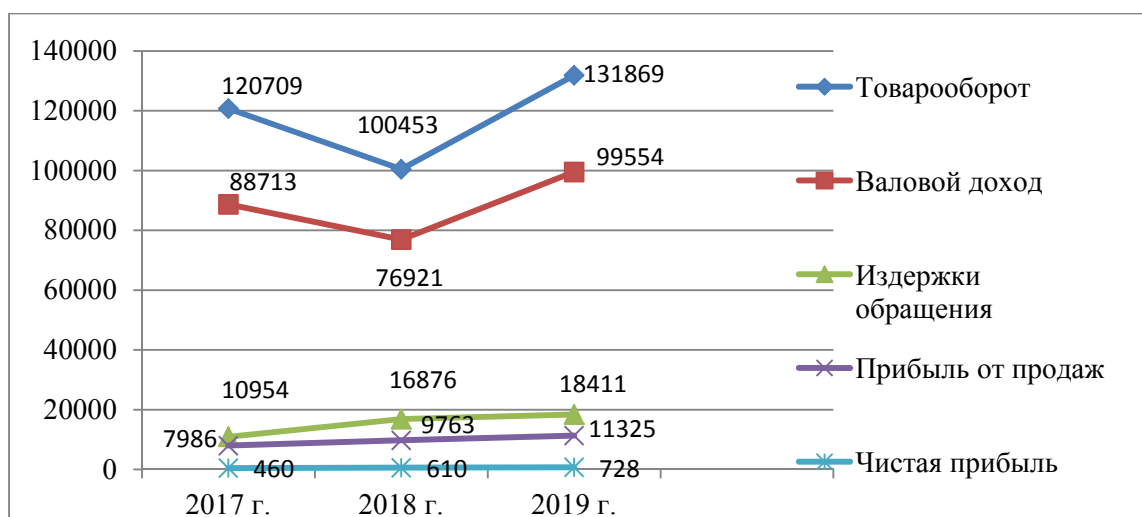


Рис. 2. Основные показатели деятельности ООО «Хлебница», тыс. руб.

Источник: составлено автором по данным организации\*.

\* ООО «Хлебница-Смоленск»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/6732080140\\_ooo-khlebnitsa-smolensk](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6732080140_ooo-khlebnitsa-smolensk) (дата обращения: 19.03.2021).

7457,0 тыс. руб., или 68,07%; 2019 г. по отношению 2018 г. составило 1535,0 тыс. руб., или 9,09%.

Прибыль от продаж увеличивается, что положительно для фирмы. В 2018 г. на 1777,0 тыс. руб., в 2019 г. на 1562,0 тыс. руб. Отклонение 2019 г. к 2017 г. составило 3339,0 тыс. руб., или 41,81%; в 2019 г. по отношению 2018 г. отклонение составило 1562,0 тыс. руб. или 15,99%.

В 2018 г. чистая прибыль увеличилась на 150,0 тыс. руб., затем снова выросла на 118,0 тыс. руб., и в 2019 г. составила 728,0 тыс. руб., что показывает стабильный рост показателя. Отклонение 2019 г. по отношению к 2017 г. составило 268,0 тыс. руб., или 58,26%; в 2019 г. к 2018 г. отклонение составило 118,0 тыс. руб., или 19,34%.

Анализ динамики представленных показателей наглядно показал динамичное развитие пекарни и что ООО «Хлебница» стремится к непрерывному развитию и повышению эффективности своей деятельности.

### Анализ конкурентов ООО «Хлебница»

Чтобы оценить, насколько привлекательны отрасль и рынок, была проведена оценка привлекательности на основе показателей, каждому из которых присвоен вес, соответствующий важности по отношению к другим (рис. 3)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция». URL: <https://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0121/> (дата обращения: 14.03.2021).

Оцениваются показатели по пятибалльной шкале, а сумма общего веса важности равняется единице. Чтобы определить взвешенную оценку, нужно вес важности умножить на оценку. Сумма всех показателей взвешенной оценки показывает, насколько привлекательна отрасль. Как видим по рис. 4, из максимального значения привлекательности отрасли – 5 баллов, привлекательность данной отрасли составила 3,5 балла по оценке экспертов.

Абсолютно также осуществляется анализ привлекательности рынка, где итоговый показатель составил 2,74 балла (рис. 4).

Наиболее привлекательные показатели отрасли – величина спроса на продукцию (1,6 балла) и уровень получаемой прибыли – 1,2 балла.

В связи с тем, что барьеры вступления в отрасль достаточно низкие, проявляется угроза вхождения на рынок значительного количества конкурентов.

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что отрасль и рынок достаточно привлекательны.

Конкурентами ООО «Хлебница» на региональном рынке являются:

1. Крупные хлебозаводы из-за большого объема выпускаемой продукции.
2. Гипермаркеты и различные магазины, занимающиеся производством выпечки и выпускающие небольшое количество товара.
3. Смоленские пекарни, такие как: ООО «Дом хлеба», ООО «Маковка», ООО «Хлебный дом», ООО «Хлеббери», ООО «Мамин Хлеб» и другие.

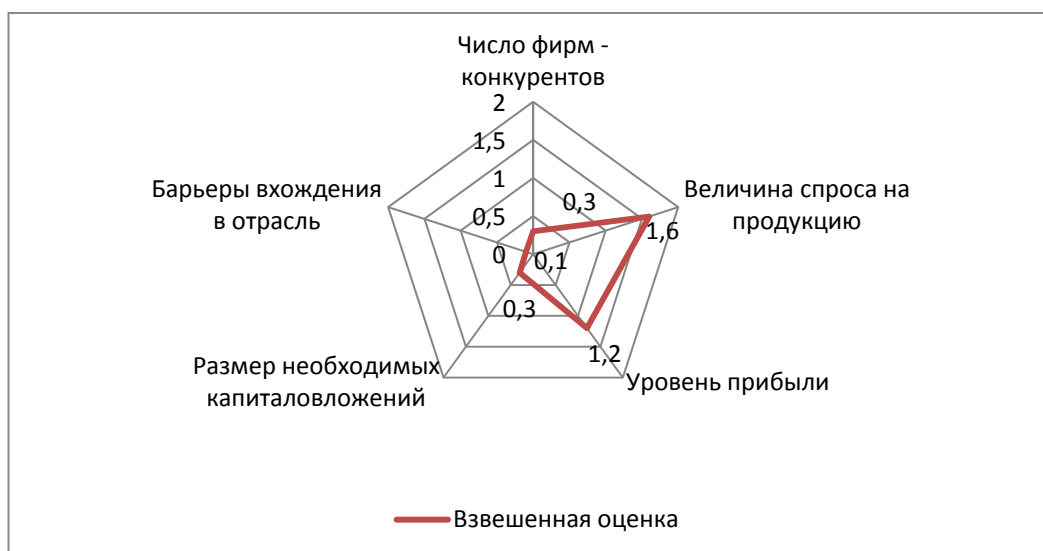


Рис. 3. Привлекательность отрасли

Источник: составлено автором по данным организации.

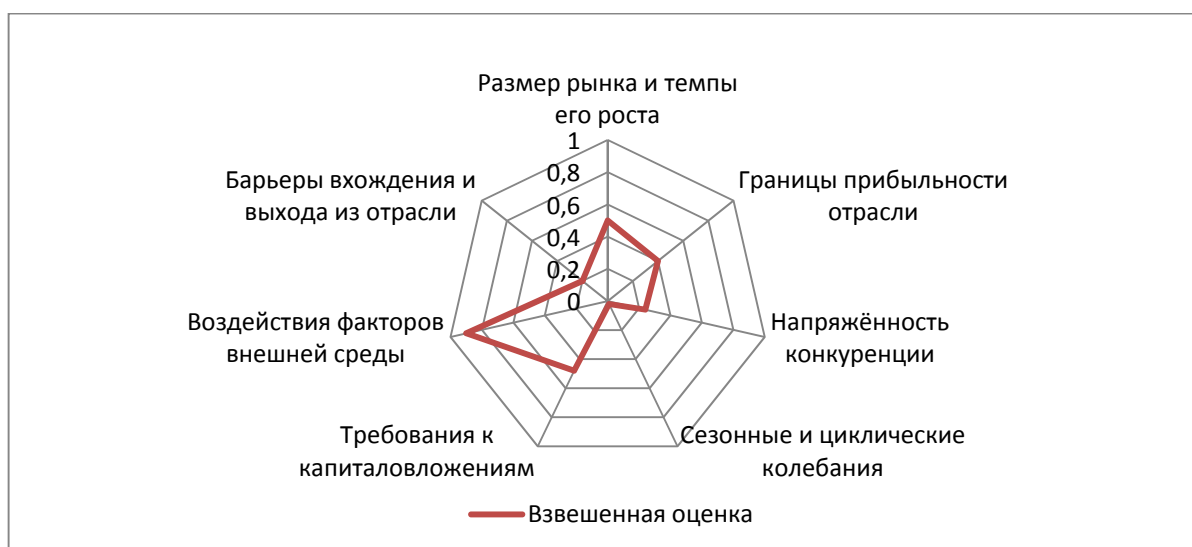


Рис. 4. Привлекательность рынка минипекарен

Источник: составлено автором по данным организации.

Стоит также рассмотреть конкурентные преимущества и недостатки производителей выпечки (в большей степени это относится к крупным хлебокомбинатам, гипер- и супермаркетам).

Очевидным преимуществом также является способность быстро реагировать и действовать на изменения рынка, а также увеличивать масштаб производимой продукции и внедрять разнообразный ассортимент.

Минусом является то, что рассмотренные конкуренты используют различные добавки и консерванты, увеличивая тем самым срок годности и производительность выпечки, а также повышают привлекательность продукции для потребителя

с эстетической точки зрения, что, однако, может привести к росту цен.

В качестве существенного недостатка стоит отметить необходимость поставлять товар крупными партиями и невысокий уровень обратной связи розничными посредниками для окончательного уточнения предпочтений и вкусов потребителей.

Чтобы обойти конкурентов, пекарня пользуется такими преимуществами, как близкое расположение к общественной остановке и ТЦ «Zebra», что способствует привлечению большего количества клиентов; симбиоз передовых технологий и традиционных рецептов; натуральное и свежее сырье для приготовления выпечки; изготовление

большой части выпечки вручную (без добавления добавок и консервантов); предложение покупателю продукта с высоким спросом.

### Анализ существующей конкурентной стратегии ООО «Хлебница»

Специально планируемые и разрабатываемые мероприятия определяют возможности получения малыми предприятиями конкурентных преимуществ, так как они нацелены на удовлетворение потребностей целевых покупателей и могут сделать это гораздо качественнее, чем мероприятия конкурирующих фирм. В связи с этим считаем необходимым определить отраслевые особенности, которые обуславливают выбор предприятием хлебопекарной отрасли конкурентной стратегии.

В первую очередь следует учитывать, что хлебная продукция входит в перечень социально значимых продовольственных товаров первой необходимости, в связи с чем государство регулирует установление «потолка» цен.

Кроме того, можно выделить отраслевые особенности предприятий хлебопекарной отрасли:

- зависимость функционирования предприятий от предприятий – поставщиков сырья;
- продукция хлебопекарной отрасли является материалоемкой, доля материальных затрат в себестоимости составляет от 60 до 80%, что обуславливает низкую рентабельность производства;
- отдельные группы выпускаемой продукции характеризуются колебаниями спроса, что обуславливает необходимость определения эластичности спроса на продукцию, а также учета влияния сезонности в целях разработки стратегии;
- снижение покупательной способности как следствие пандемии COVID-19, что негативно отражается на развитии многих предприятий и определяет необходимость грамотно планировать издержки производства, а также искать резервы снижения затрат;
- тенденция роста интереса потребителей к здоровому образу жизни, т.е. переходу к здоровому питанию, а это вызывает снижение объемов производства хлебобулочных изделий и хлеба в целом;
- выбор стратегии происходит на базе использования конкретной технологии, а ее изменение возможно лишь только при значительных

затратах времени и ресурсов предприятий хлебопекарной отрасли.

С учетом результатов проведенного анализа отраслевых особенностей производства хлебопекарной отрасли, представленных выше, можно констатировать, что пекарня ООО «Хлебница» демонстрирует применение конкурентной стратегии фокусирования.

Такая форма стратегического развития предприятия позволяет концентрировать деятельность компании на узкой сфере. В этом случае направление деятельности предприятия сосредотачивается на определенных потребителях и на заранее ограниченном разнообразии товаров.

Чтобы повысить эффективность и конкурентоспособность применяемой стратегии, должны быть реализованы следующие принципы:

- совершенствование структуры хлебопекарной отрасли;
- учет особенностей расселения населения по территории региона;
- оценка уровня потребительского спроса, а также платежеспособности населения, что позволит грамотно определить ассортимент производимой продукции;
- совершенствование структуры производства.

Главной целью работы пекарни является получение прибыли от изготовления и реализации свежей выпечки, а также повышение конкурентоспособности своей продукции и увеличение числа покупателей посредством удовлетворения их потребностей. Предприятию важно предпринять наиболее выгодный вариант удовлетворения потребностей потребителя и понять, в чем уникальность идентичных товаров у другого производителя на рынке.

Чтобы проанализировать конкурентоспособность предприятия и оценить его положение на рынке, был применен SWOT-анализ. В *таблице* продемонстрированы полученные результаты в виде матрицы.

Малому предприятию стоит обратить внимание на большую перегруженность сотрудников за счет их небольшого количества и применить методы поощрения за хорошую работу; усовершенствовать организационную структуру и усилить маркетинговую деятельность предприятия [5, с. 95].

Сильной стороной является выгодное расположение торговой точки с большой проходимо-



Таблица

**SWOT-анализ торгового предприятия ООО пекарня «Хлебница»**

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Уровень квалификации сотрудников 2. Современные технологии 3. Качественная составляющая выпускаемых товаров 4. Разнообразие ассортимента 5. Большой опыт работы на рынке	1. Недостаточное внимание маркетинговой составляющей бизнеса 2. Низкая мотивация сотрудников 3. Недостаточно развитая кадровая политика 4. Высокий уровень конкуренции данного сегмента рынка
Возможности	Угрозы
1. Расширение ассортимента 2. Укрепление корпоративных процессов командообразования 3. Совершенствование качества продукции 4. Освоение новых региональных рынков 5. Эффективное использование имеющихся инновационных технологий	1. Сильная зависимость финансового состояния от объемов заказов потребителей 2. Слабое стратегическое планирование 3. Сокращение темпов роста местного рынка

Источник: составлено автором по данным [6, с. 312].

стью людей, сделанная с использованием ручного труда по традиционным рецептам продукция, широкий спектр разнообразной выпечки, которая характеризуется своей натуральностью.

Угрозой может стать большая вероятность появления новых конкурентов, потому что сфера общественного питания очень востребована и достаточно просто войти в данную нишу; зависимость финансового состояния от заказов покупателей и плохо сформулированное стратегическое планирование развития предприятия.

SWOT-анализ продемонстрировал разные стороны предприятия, помог определить привлекательность возможностей и направления воздействия на выявленные проблемы в хозяйственной деятельности фирмы.

## Выводы

Изучив проблемы и особенности хлебопекарной отрасли, можно выделить основные направления для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и удержания конкурирующей позиции на рынке, в том числе:

- прогнозирование развития рынка и предприятия;
- изучение потребностей потребителей с целью оптимизации выбора продукции и разработки нового ассортимента;

- непрерывная работа по повышению качества и конкурентоспособности продукции;
- поиск финансовых возможностей для модернизации производственной базы предприятия;

- совершенствование технологических процессов и технологии производства, повышение квалификации сотрудников компании.

Работа в этих областях обеспечит предприятиям наибольшую эффективность, что повысит их конкурентоспособность. Конкурентоспособность малого бизнеса хлебопекарной отрасли подвержена воздействию макроэкономических факторов (кредитная политика Центрального банка Российской Федерации, ситуация на валютном рынке и т.д.), а также микроэкономических факторов (специфика хлебопекарного производства, удаленность объектов производственной инфраструктуры, наличие и доступность кредитных ресурсов, реализация региональных программ развития малого бизнеса в хлебопекарной отрасли).

Конкурентоспособность малого предприятия представляет собой динамичную категорию, зависящую от ряда факторов. Подводя итог исследованию факторов, определяющих состояние конкурентоспособности малых предприятий, можно сказать, что для их эффективного функционирования должны быть задействованы все

производственные ресурсы, трудовой потенциал, возможность эффективно вести свою деятельность инвестиции, предприимчивость и т.д. Разумное и развиваться не только малым предприятиям, использование указанных факторов даст воз- но и всей экономической системе.

### Список источников

1. Михайлов О.В. Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек. *Управление*. 2019;7(3):75–83. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_41167029\\_15859506.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_41167029_15859506.pdf) (дата обращения: 20.05.2021). DOI: 10.26425/23093633201937583
2. Ермилов И.В., Решетникова И.И. Конкурентные стратегии. Экономика и управление: вызовы, проблемы, перспективы. Сборник научных статей по материалам научно-практической конференции преподавателей и студентов. Москва, 24 апреля 2020 г. М.: Московский финансово-юридический университет МФЮА; 2020:24–26.
3. Islami X., Mustafa N. & Topuzovska Latkovikj M. Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Futur Business Journal* 2020;6(3). URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>.
4. Нехова Д.А. Общие конкурентные стратегии Майкла Портера. Студенческие научные достижения. Сборник статей VII Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 15 февраля 2020 г. Пенза: Наука и Просвещение; 2020:43–45.
5. Гильмутдинова А.И. SWOT-анализ как инструмент анализа конкурентоспособности предприятия. *Вестник науки*. 2020;4(6):92–99.
6. Полубедова А.А., Рейханова И.В. Анализ конкурентных стратегий развития организаций на основе SWOT-анализа. Теория и практика эффективности государственного и муниципального управления: Сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 12 мая 2020 г. Михайлова О.В., ред. Курск: Юго-Западный государственный университет; 2020:310–313.
7. Кутин М.В., Джинджолия Л.Г. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии. *Сфера услуг: инновации и качество*. 2020;(50):69–79.

### References

1. Mikhailov O.V. Competitive strategies of differentiation and minimization of costs. *Management*. 2019;7(3):75–83. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_41167029\\_15859506.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_41167029_15859506.pdf) (In Russ.). DOI: 10.26425/23093633201937583 (accessed on 20.05.2021)
2. Ermilov I.V., Reshetnikova I.I. Competitive strategies. Economics and Management: Challenges, Problems, Prospects. Collection of scientific articles based on the materials of the scientific-practical conference of teachers and students. Moscow, April 24, 2020 Moscow: Moscow University of Finance and Law MFLA; 2020:24–26. (In Russ.).
3. Islami X., Mustafa N., Topuzovska Latkovikj M. Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*. 2020;6(3). URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>. (In Russ.).
4. Nekhova D.A. Michael Porter's General Competitive Strategies. Student scientific achievements. Collection of articles of the VII International Research Competition. Penza, February 15, 2020. Penza: Science and Education; 2020:43–45. (In Russ.).
5. Gilmutdinova A.I. SWOT-analysis as a tool for analyzing the competitiveness of an enterprise. *Bulletin of Science*. 2020;4(6):92–99. (In Russ.).
6. Polubedova A.A., Reikhanova I.V. Analysis of competitive strategies for the development of organizations based on SWOT analysis. Theory and practice of the effectiveness of state and municipal management: Collection of scientific articles of the 2nd All-Russian scientific-practical conference, Kursk, May 12, 2020 Mikhailova O.V., ed. Kursk: Southwest State University; 2020:310–313. (In Russ.).
7. Kutin M.V., Djindjolia L.G. Competitive strategy of the enterprise. Choosing a competitive strategy. *Sphere of services: Innovations and quality*. 2020;(50):69–79. (In Russ.).