

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Полоцкий государственный университет»

На правах рукописи

УДК 658.1:339.137(043.3)

*Толкач
Анастасия Сергеевна*

*Конкурентоспособность предприятия хлебобулочного производства и
стратегические направления ее повышения*

1-25 80 04 – «Экономика и управление народным хозяйством»

Магистерская диссертация
на соискание степени магистра экономических наук

Научный (консультант) _____
руководитель

Банзекуливахо М.Ж., к.т.н., доцент _____

Допущена к защите _____

Зенькова И.В. _____

Новополоцк, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

	С.
ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия»....	7
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.....	8
1.3 Методы оценки и прогнозирования уровня конкурентоспособности предприятия.....	10
1.4 Направления повышения конкурентоспособности предприятия	15
1.5 Стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «ОСИПОВИЧСКИЙ ХЛЕБОЗАВОД».....	23
2.1 Общая характеристика ОАО «Осиповичский хлебозавод» и стратегия его развития.....	23
2.2 Ситуационный анализ ОАО «Осиповичский хлебозавод».....	26
2.2.1 SWOT-анализ ОАО «Осиповичский хлебозавод».....	26
2.2.2 Анализ сегментов рынка сбыта продукции ОАО «Осиповичский хлебозавод».....	27
2.2.3 Анализ конкуренции ОАО «Осиповичский хлебозавод».....	30
2.3 Анализ конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод».....	33
2.3.1 Анализ и оценка факторов, влияющих на конкурентоспособность ОАО «Осиповичский хлебозавод».....	34
2.3.2 Оценка конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» в сопоставлении с филиалом РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод».....	37
2.3.3 Проблемы в области обеспечения конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод»	49
ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «ОСИПОВИЧСКИЙ ХЛЕБОЗАВОД».....	51
3.1 Обновление основных производственных средств ОАО «Осиповичский хлебозавод».....	51
3.2 Внедрение программного обеспечения как маркетинговый инструмент продвижения продукции ОАО «Осиповичский хлебозавод»	55
3.3 Развитие на ОАО «Осиповичский хлебозавод» научно-исследовательской и опытно-конструкторской подготовки производства.....	57
3.4 Снижение затрат на производство продукции ОАО «Осиповичский хлебозавод».....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68
Приложение А. Дефиниции понятия «конкурентоспособность предприятия»	

Приложение Б. Подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия» как экономическая категория

Приложение В. Организационная структура управления ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Приложение Г. Совокупный SWOT-анализ ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Приложение Д. Динамика факторов конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» за 2014 – 2016 гг.

Приложение Е. Дифференциальные значения факторов конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» за 2014 – 2016 гг.

Приложение Ж. Карта фотографии рабочего времени пекаря 4 разряда на ОАО «Осиповичский хлебозавод»

PolotskSU

ВВЕДЕНИЕ

Проблема повышения уровня конкурентоспособности предприятий является в настоящее время одной из наиболее актуальных задач фундаментальных и прикладных исследований в экономике.

Текущее экономическое положение серьезно усложнило реализацию стратегических планов предприятий. Однако, несмотря на это, обострив конкурентную борьбу, кризис показал исключительную роль активной рыночной политики предприятий, так как при снижении эффективно финансово-экономической деятельности, каждый участник рынка будет бороться за сохранение и улучшение своих позиций.

Состояние производственно-хозяйственной деятельности большинства предприятий Республики Беларусь свидетельствует о снижении конкурентоспособности их товаров и услуг не только за пределами страны, но и на региональном рынке сбыта. Вместо того чтобы осваивать новые виды услуг и бороться за каждого потребителя, предприятия вынуждены сокращать объемы производства, либо уходить из рынка предоставляемых услуг. Все это свидетельствует о неготовности предприятий к резким изменениям не только внешней, но и внутренней среды.

Таким образом, актуальность данной темы исследования, посвященной проблемам конкурентоспособности предприятий, обосновывается необходимостью оперативного, гибкого и эффективного применения инструментов конкурентоспособности, а также управления ими на современном предприятии.

Объектом исследования в данной работе является предприятие ОАО «Осиповичский хлебозавод», относящееся к хлебопекарной отрасли и занимающееся производством и реализацией хлебобулочных и кондитерских изделий.

Предметом исследования выступает конкурентоспособность ОАО «Осиповичский хлебозавод».

Целью работы является разработка научно и экономически обоснованных мероприятий стратегического характера, направленных на повышение конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические и методологические аспекты конкурентоспособности предприятия;
- дать характеристику ОАО «Осиповичский хлебозавод» и оценить стратегию его развития;
- проанализировать и оценить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- оценить конкурентоспособность ОАО «Осиповичский хлебозавод» в сопоставлении с основным конкурентом;
- выявить основные проблемы, препятствующие повышению конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» и найти пути их

решения.

Степень внедрения – обновление основных производственных средств, внедрение на предприятие программного обеспечения как маркетинговый инструмент продвижения продукции предприятия, развитие научно-исследовательской и опытно-конструкторской подготовки производства, снижение затрат на производство продукции.

Областью возможного практического применения является деятельность субъектов хозяйствования, занимающихся производством и реализацией хлебобулочных и кондитерских изделий.

Результаты исследования позволят организации завоевывать новые рынки сбыта, нейтрализовать свои слабые стороны, увеличивать существующие и приобрести новые конкурентные преимущества.

При написании работы были использованы учебники и учебные пособия, периодические издания, интернет-ресурсы и документы, отражающие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность объекта исследования.

Проведенные исследования базируются на таких методах сбора и обработки информации, как факторный анализ, синтез, наблюдение, сравнение и сопоставления данных и др.

Методы исследования: факторный анализ, синтез, наблюдение, сравнение и сопоставления данных и др.

Результаты исследования будут полезны всем субъектам хозяйствования хлебопекарной отрасли.

Автор подтверждает, что приведенный в работе расчетно-аналитический материал объективно отражает состояние объекта исследования, все заимствованные из литературных и других источников теоретические и методологические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Магистерская диссертация: 67 с., 12 рис., 25 табл., 61 источник, 7 прил.

Ключевые слова: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРАТЕГИЯ, ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ПОДГОТОВКА ПРОИЗВОДСТВА, СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ

Целью исследования является разработка научно и экономически обоснованных мероприятий стратегического характера, направленных на повышение конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод».

В процессе работы были изучены теоретические и методологические аспекты конкурентоспособности предприятия, характеристика объекта исследования и стратегия его развития, факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность объекта исследования в сопоставлении с основным конкурентом, проблемы, препятствующие повышению конкурентоспособности объекта исследования.

Результатами исследования явились предложения по обновлению основных производственных средств, внедрению программного обеспечения, развитию научно-исследовательской и опытно-конструкторской подготовки производства и снижению затрат на производство продукции.

Значимость работы заключается в том, что результаты исследования будут способствовать повышению конкурентоспособности предприятий, занимающихся производством и реализацией хлебобулочных и кондитерских изделий.

Прогнозные предложения о развитии объекта исследования состоят в том, что полученные результаты исследования позволят предприятию завоевывать новые рынки сбыта, нейтрализовать сильные стороны конкурентов, увеличивать существующие и приобретать новые конкурентные преимущества, что обеспечит ему устойчивое стратегическое развитие.

Магистрант подтверждает, что приведенный в магистерской диссертации расчетно-аналитический материал объективно отражает состояние исследуемого процесса (разрабатываемого объекта), все заимствованные из литературных и других источников теоретические и методологические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

Результаты работы нашли отражение в публикациях, в том числе одна статья опубликована на английском языке

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия»

Изучению конкурентоспособности предприятия посвящены работы отечественных и зарубежных ученых. Так, М. Портер одним из первых сформулировал теорию конкурентных преимуществ, выделив наиболее типичные причины их возникновения, а также определив факторы их удержания [1, с. 62]. В. Дж. Стивенсон выделил пять ключевых способов (цена, качество, отличительные особенности, гибкость производства и сроки выполнения определенных операций), при помощи которых предприятия конкурируют друг с другом [2, с. 66]. Однако, несмотря на текущее разнообразие исследований в данной области, проблемы конкурентоспособности предприятий как никогда актуальны, так как в современных условиях не каждое предприятие, выпускающее высококачественную продукцию или оказывающее востребованные услуги, может быть конкурентоспособным на рынке.

Для выявления экономической сущности понятия «конкурентоспособность предприятия» необходимо рассмотреть его определение с точки зрения различных ученых и специалистов этой области, так как на данный момент единства мнений по этому поводу нет.

Результаты исследования дефиниций понятия «конкурентоспособность предприятия» как экономическая категория с позиции ученых и специалистов представлены в приложении А.

На основании приведенных в приложении А дефиниций понятия «конкурентоспособность предприятия» как экономическая категория, можно выделить подходы, присущие многим авторам. Обобщим взгляды авторов в приложении Б.

Согласно данным приложения Б, можно выделить три подхода к трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия».

Первый подход (Головачев А.С., Горбашко Е.А., Коротков Э.М., Лякин А.Н., Мазилкина Е.И., Нуралиев С.У., Оковкина О.Н., Савкина Р.В., Тюрин Д.В., Хотяшева О.М., Цахаев Р.К.) рассматривает конкурентоспособность предприятия как основу его конкурентных преимуществ. Сущность данного подхода заключается в наличии у предприятия факторов и характеристик, за счет которых оно занимает более выигрышные позиции на фоне своих конкурентов.

Второй подход (Барышникова Н.А., Габимова М.Ш., Головачев А.С., Дюков И.И., Мазилкина Е.И., Нуралиев С.У., Смитиенко Б.М., Тюрин Д.В., Хотяшева О.М., Цахаев Р.К.) формируется на основе товарной составляющей конкурентоспособности предприятия. Приверженцы данного подхода рассматривают конкурентоспособность предприятия путем реализации его качественных и востребованных товаров и услуг.

Третий подход (Васин С.Г., Габибова М.Ш., Головачев А.С., Горбашко Е.А., Горфинкель В.Я., Дюков И.И., Казакова Н.А., Савкина Р.В., Цахаев Р.К.) предлагает конкурентоспособность предприятия как инструмент повышения эффективности его функционирования. Данный подход раскрывается за счет определения влияния конкурентоспособности на производственную и финансовую деятельность предприятия (увеличение прибыли, завоевание новых рынков сбыта, поиск своего потребителя и т.д.).

Так же, есть авторы, рассматривающие понятие «конкурентоспособность предприятия» с иных ракурсов. К ним относятся:

1) Калачев С.Л.: «Конкурентоспособность предприятия – взаимоотношения между производителями или продавцами по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке» [11, с. 395];

2) Чайникова Л.Н.: «Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия бороться за рынок (увеличивать, уменьшать либо сохранять занимаемую долю рынка в зависимости от стратегии предприятия)» [22, с. 22].

Таким образом, проанализировав подходы различных авторов, можно предложить следующее, интегрированное, понятие конкурентоспособности предприятия: «Конкурентоспособность предприятия – это свойство предприятия, характеризующееся степенью его конкурентоспособных преимуществ, раскрываемых путем производства и реализации товаров и услуг, удовлетворяющие потребности потребителя эффективнее товаров-конкурентов, с целью улучшения результатов его хозяйственной деятельности». Данное понятие раскрывает направления всех авторов, что делает его наиболее полным и достоверным.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Конкурентоспособность предприятия отражает эффективность результатов его хозяйственной деятельности. Для определения конкурентоспособных преимуществ предприятия, необходимо определить факторы, влияющие на его поведение в конкурентной борьбе. Изучение литературных источников в области конкурентоспособности позволило выявить наличие различных классификаций ключевых факторов конкурентоспособности предприятия. Так, М. Портер систематизировал факторы по типу (основные и развитые), по степени специализации (общие и специализированные), а также в зависимости от того, достались ли они сами собой или созданы искусственно (естественные и искусственно созданные) [24, с. 91-94]. В тоже время, французские экономисты А. Олливье, А. Дайан и Ф. Бруккерель предполагают, что каждое предприятие должно обеспечить свою конкурентоспособность по восьми факторам, сформированным под воздействием внутренней среды [25], а отечественные авторы, представленные Е.Л. Смоляновой и В.Б. Малицкой, предлагают классификацию в зависимости от степени возможного влияния на предпринимательские структуры со стороны государства и предпринимателей [26, с. 339].

Проанализировав предложенные классификации различных авторов, следует отметить, что каждый фактор можно отнести к факторам как внешней, так и внутренней среды предприятия. В связи с этим, предложим следующую классификацию факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия: разделим все факторы на внешние и внутренние. Отообразим предложенную классификацию на рисунке 1.1.

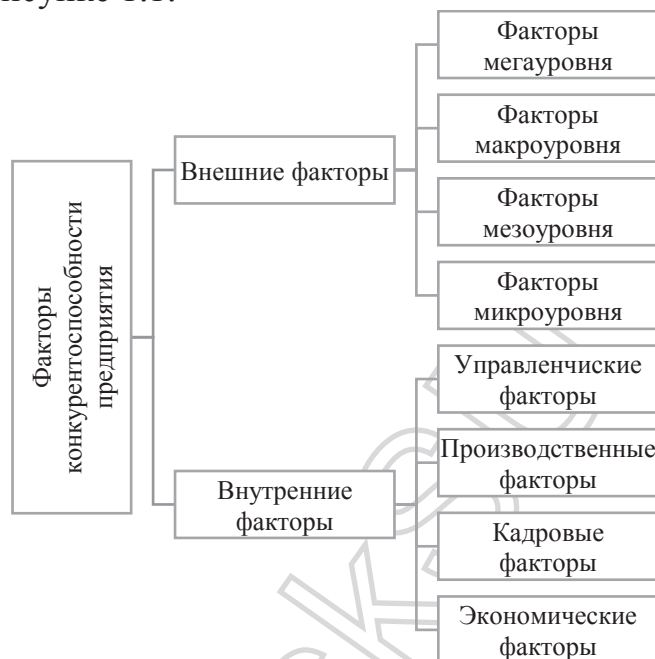


Рисунок 1.1. – Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности предприятия

Примечание – Собственная разработка на основе [27]

Из рисунка 1.1 видно, что внешние и внутренние факторы предприятия можно соотнести к определенной группе. Так, факторы внешней среды представлены в виде:

- 1) мегауровень (глобализация мировой экономики, международное разделение труда, влияние транснациональных корпорация и т.д.);
- 2) макроуровень (экономическая и политическая ситуация в стране, экологические, социальные, демографические факторы и т.д.);
- 3) мезоуровень (уровень жизни населения, наука и образование, уровень развитости инфраструктуры и т.д.);
- 4) микроуровень (конкуренты, поставщики, потребители, посредники и контактная аудитория).

Представленная методология распределения внешних факторов конкурентоспособности позволяет определить среду обитания предприятия, а также факторы, которые должны быть учтены при формировании стратегии развития.

Внутренние факторы характеризуют непосредственно возможность предприятия обеспечить свой конкурентоспособный потенциал. Данные факторы были разделены по функциональным областям предприятия:

- 1) управленческие (потенциал управленческого персонала, уровень развития менеджмента предприятия, конкурентоспособность менеджмента качества и др.);

2) производственные (особенность организации производственного процесса, степень автоматизации производства, НИОКР, ассортиментная группа предприятия и др.);

3) кадровые (корпоративная культура, кадровый потенциал, высококвалифицированный персонал, степень обучаемости персонала и др.);

4) экономические (платежеспособность предприятия, уровень прибыльности и рентабельности, соотношение активов и пассивов и др.).

Таким образом, система внешних и внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, отражает сложность повышения и удержания конкурентных позиций на рынке, так как все факторы являются взаимозависимым, что усложняет обеспечение каждого из них.

1.3 Методы оценки и прогнозирования уровня конкурентоспособности предприятия

Вместе с теоретическими исследованиями сущности понятия «конкурентоспособность предприятия» авторами экономической литературы исследуется проблема паретической оценки конкурентоспособности, в связи с этим, существует множество методов оценки конкурентоспособности предприятий. Потребность в формировании данных методов, обусловлена текущим положением предприятий в условиях современной рыночной экономики. Анализ деятельности конкурентов стал неотъемлемой частью эффективного функционирования предприятий, так как определение своих достоинств и недостатков перед конкурентами, позволяет сохранять свои конкурентные преимущества.

В рамках данной работы рассмотрим самые распространенные (классические) методы оценки и прогнозирования конкурентоспособности предприятий. К данным методам относятся:

1) метод определения конкурентоспособности предприятия на основе оценки конкурентоспособности его продукции (услуг);

2) матричные методы;

3) метод определения интегральной конкурентоспособности предприятия;

4) операционный метод;

5) комплексный метод;

6) динамический метод.

Рассмотрим их более подробно.

1) Метод определения конкурентоспособности предприятия на основе оценки конкурентоспособности его продукции (услуг)

Данный метод связан с определением уровня конкурентоспособности продукции или услуг предприятия (k_{np}) с учетом весомости их реализации на различных рынках и рассчитывается по формуле:

$$k_{i\partial} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot k_{ij} \rightarrow \quad (1.1)$$

где α_i – удельный вес i -го вида продукции предприятия в объеме всех продаж за анализируемый период, доли единицы;

β_j – показатель значимости j -го рынка, на котором реализуются товары предприятия (например, рынки США, Японии, Канады и страны Евросоюза имеют значимость 1, внешние рынки остальных стран – 0,7, внутренний рынок – 0,5);

k_{ij} – конкурентоспособность i -го вида продукции на j -м рынке [6, с. 106].

Преимуществами данного метода является то, что он учитывает одну из самых весомых переменных конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. Однако, несмотря на значительное преимущество, очевидным недостатком метода является то, что любые преимущества продукции предприятия имеют кратковременный эффект, так как относительно выпускаемых товаров, конкуренты могут быстро подстроить качественные и ценовые характеристики аналоговой продукции, что приведет к потере имеющихся выгод.

2) Матричные методы оценки конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентоспособности предприятия матричными методами чаще всего основана на выявлении внешних и внутренних факторов предприятия и конкретной зоны его хозяйствования, что при наличии достоверной информации об объемах реализации выпускаемой продукции и относительных долях рынка конкурентов, данная группа методов позволяет обеспечить достаточно объективную оценку конкурентных преимуществ предприятия.

Распространенными матричными моделями являются: матрица БКГ, матрица Портера, матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/Mc Kinsey), матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM), матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel), матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC) [28, с. 374].

3) Метод определения интегральной конкурентоспособности предприятия

В литературе достаточно часто встречается метод определения интегральной конкурентоспособности предприятия [29, с. 98].

Интегральный показатель определяется на основании расчета частных показателей конкурентоспособности (IK) и рассчитывается по формуле:

$$IK = \quad + \quad (1.2)$$

где IK_m – индекс относительной конкурентоспособности, определяемый по товарной массе анализируемого организации и конкурента;

I_3 – индекс относительной эффективности производства анализируемого организации по сравнению с конкурентом;

α_m и α_3 – коэффициенты весомости товарной конкурентоспособности и эффективности производства ($\alpha_m + \alpha_3 = 1$).

Исходя из формулы (1.2) видно, что частными показателями являются индекс конкурентоспособности продукции предприятия и показатель эффективности производства:

– индекс конкурентоспособности продукции предприятия (IK_n) рассчитывается по формуле:

$$IK_i = \frac{k_{a.i.}}{k_{e.i.}}, \quad (1.3)$$

где $k_{a.п.}$ – уровень конкурентоспособности продукции анализируемого предприятия;

$k_{к.п.}$ – уровень конкурентоспособности товаров конкурента [30].

– индекс эффективности производства предприятия ($I_э$) представлен в виде отношения результата производства к его затратам по формуле:

$$I_э = \frac{Э_{р.п.}}{СЗ} \quad (1.4)$$

где $Э_{р.п.}$ – результат деятельности предприятия от реализации выпущенной продукции (доход или прибыль) организации за отчетный период;

$СЗ$ – совокупные затраты предприятия за отчетный год [32].

Таким образом, данный метод предполагает повышение уровня конкурентоспособности предприятия путем вовлечения в процесс оценки уровень производства и эффективность использования ресурсов предприятия.

4) Операционный метод как самостоятельный инструмент оценки уровня конкурентоспособности предприятия

Развитие инструментария матричных методов стратегического планирования привело к выделению операционного метода как самостоятельный инструмент оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

Сущность операционного метода заключается в определении конкурентоспособных преимуществ предприятия путем анализа эффективности работы его подразделений и служб (также эта группа методов известна под названием «методы, основанные на теории эффективной конкуренции» [33]).

Для оценки конкурентоспособности предприятия операционным методом необходимо определить показатели, обеспечивающие удержание уровня конкурентоспособности на определенном уровне.

В случаях невозможности сбора или обработки необходимых данных, в практике прибегают к использованию экспертных методов.

В целях оценки уровня конкурентоспособности предприятия каждый показатель сравнивается с аналогичным показателем предприятия-конкурентов либо принятым эталонным значением. В итоге определяются частные коэффициенты эффективности по каждой операции по формуле:

$$k_i = \frac{i'}{i_э} \quad (1.5)$$

где k_i – частный коэффициент эффективности по i -й операции;
 I_a – значение i -ого показателя исследуемого предприятия;
 I_3 – эталонное значение i -ого показателя.

Далее, для оценки конкурентоспособности предприятия, полученные коэффициенты подвергаются математической обработке, путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов по формуле:

$$K = \sum \quad (1.6)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;
 α_i – коэффициент весомости i -ой операции (определяется экспертным методом);

k_i – частный коэффициент эффективности i -й операции.

Таким образом, к преимуществам операционного метода можно отнести учет разносторонних факторов деятельности предприятия, что делает оценку более объективной, однако при наличии весомого преимущества имеется недостаток в качестве которого выступает отсутствие конкретизации анализируемых факторов. То есть на текущий момент некоторые методики предполагают обработку десятков различных показателей, что усложнит процесс анализа конкурентоспособности предприятия.

5) Комплексный метод

Наиболее полным, детальным и достоверным методом оценки и прогнозирования уровня конкурентоспособности предприятия является комплексный метод.

Комплексная оценка проводится с целью принятия важных управленческих решений, носящих стратегический и тактический характер (модернизация производства, завоевание новых рынков сбыта и др.). Принятие любого решения связано с выбором одной из альтернатив ($K_1, K_2, K_3 \dots K_n$).

Возможны различные варианты представления комплексного показателя конкурентоспособности предприятия [34 с. 122]:

- Представление комплексного показателя конкурентоспособности предприятия и продукции через сумму единичных показателей;

- На основе использования средневзвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности (сумма произведений единичных показателей на их показатели значимости) [35, с. 78];

- На основании среднего арифметического значения показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции (отношение суммы показателей конкурентоспособности предприятия к общему числу выпускаемой продукции) [36, с. 2];

- Использование динамики доли рынка предприятия в качестве итоговых показателей конкурентоспособности предприятия (выражается двумя величинами - долей рынка и темпами ее изменения, на которые влияют разные ресурсы с соответствующими весовыми коэффициентами [36, с. 3].

Таким образом, большинство предлагаемых подходов расчета комплексных показателей конкурентоспособности предприятия основаны на суммировании различных единичных показателей с использованием их весомости или без их учета. Очевидным преимуществом данного метода является учет не только фактического уровня конкурентоспособности, но и его и его возможное изменение в будущем, что является достаточной основой для планирования и прогнозирования дальнейшего развития предприятия.

б) Динамический метод оценки и прогнозирования уровня конкурентоспособности предприятия

Современными учеными-практиками предлагается динамический метод оценки и прогнозирования уровня конкурентоспособности предприятия.

Свое название данный метод получил в связи с тем, что основывается на оценке ключевых экономических показателей предприятия в динамике. На самом деле, без учета изменения во времени, величина даже самого важного индикатора не позволяет сформировать исчерпывающее представление об анализируемом процессе. И наоборот, любая информация о динамике экономического показателя делает картину процесса многократно полнее. Следовательно, анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия в динамике позволяет отказаться от сбора и обработки десятков параметров, и при этом значительно повысить достоверность осуществляемой оценки конкурентоспособности компаний [37].

На основании этого, можно сделать вывод, что основанием для реализации динамического подхода будут использоваться основные показатели деятельности предприятия и применение касательно них динамического анализа. Чаще всего, на практике, к таким показателям относят рентабельность деятельности предприятия, которая будет выступать в качестве операционной эффективности и динамика доли рынка как стратегическое позиционирование. Приняв к сведению данную информацию, конкурентоспособность предприятия может быть произведена по следующей формуле:

$$K = \quad (1.7)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

K_r – коэффициент операционной эффективности (прибыльность хозяйственной деятельности предприятия);

K_i – коэффициент стратегического позиционирования.

Чем выше показатель K , тем более конкурентоспособным по отношению к конкурентам или установленному эталону будет предприятие. Очевидно, что $0 < K < \infty$. В случае, если $0 < K < 1$, конкурентоспособность предприятия по отношению к конкуренту является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентоспособность). При $K = 1$ конкурентоспособность предприятия идентична с конкурентом. При $K > 1$ конкурентоспособность предприятия выше.

Произведем анализ рассматриваемых методов с учетом используемых ими показателей при оценке и прогнозировании конкурентных преимуществ предприятия в таблице 1.1. В предложенной таблице, каждый метод, будет соответствовать следующим номерам:

- метод на основе конкурентоспособности товара - №1;
- матричный метод - №2;
- интегральный метод - №3;
- операционный метод - №4;
- комплексный методы - №5;
- динамический метод - №6.

Таблица 1.1. – Анализ методов оценки и прогнозирования уровня конкурентоспособности предприятия

		Анализируемы методы					
		№1	№2	№3	№4	№5	№6
Показатели	маркетинговые	+	+	+	+	+	+
	экономические		+	+	+	+	+
	производственные		+	+	+	+	+
	организационные		+	+	+	+	+
	кадровые			+	+	+	+
	другие					+	+

Примечание – Собственная разработка на основе изложенного материала

На основании данных таблицы 1.1, анализ предложенных методов оценки и прогнозирования уровня конкурентоспособности предприятия показал, что экономический базис у многих методов весьма схож, так как используется один и тоже набор факторов с различиями в способах их расчета.

Таким образом. проведенный анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия позволяет констатировать, что большинство из предложенных методов носят сугубо формальные (теоретические) различия, вследствие чего новые теоретические разработки исследователей ложатся на ту же несовершенную методологическую основу. Несмотря на это, современным ученым все же удается предлагать универсальные и доступные для практического применения методы оценки и прогнозирования уровня конкурентоспособности предприятий.

1.4 Направления повышения конкурентоспособности предприятия

Повышение конкурентоспособности предприятия является многофакторным процессом, подлежащим стратегическому управлению, ориентированным на ряд принципов.

В стратегическом менеджменте выделяют следующие принципы повышения конкурентоспособности предприятия:

- принципы превосходства качества товара на рынке;
- принципы преобладания товара на рынке;
- принципы минимизации издержек труда и материально-денежных средств на единицу товарной продукции;
- принципы экономической выгоды [38, с. 113].

При четкой реализации вышеуказанных принципов предприятие может разрабатывать пути повышения уровня своей конкурентоспособности на рынке товаров и услуг.

Учеными и специалистами в области экономики предприятия предлагаются следующие направления, способствующие повышению конкурентоспособности предприятия:

- 1) рост объемов реализации выпускаемой продукции;
- 2) улучшение качества производимой продукции;
- 3) снижение расходов на производство и реализацию продукции;
- 4) бенчмаркинг.

Рассмотрим данные направления более подробно.

1) Рост объемов реализации выпускаемой продукции. Увеличение объемов реализации продукции само по себе не принесет желаемых результатов, так как не учитываются показатели величины расходов, его прибыль и т.д. При организации производственного процесса и планирование объемов производства необходимо решить ряд задач, одной из которых является определение такого объема производства продукции, при котором будет обеспечена безубыточная производственная деятельность. Рост эффективности производства – основа повышения прибыльности предприятия в условиях конкурентной борьбы – должен стать приоритетной целью внутрикорпоративного управления. В долгосрочном плане главным фактором производительности являются инновационные изменения в технике и организации производства, ведущие к снижению его издержек [39, с. 117].

Инновационная деятельность предприятия определяет его направленность на создание производства новых или отсутствующих на рынке товаров и услуг. Для предприятия важно заранее предусматривать инновационные возможности, комплексно управлять всем инновационным циклом, что обеспечивает его конкурентоспособность и долгосрочную эффективность.

2) Улучшение качества производимой продукции. Необходимым условием конкурентоспособности предприятия является повышение качества производимой продукции, индивидуальные показатели которой характеризуют следующие свойства: полезность, надежность, технологичность и эстетичность.

К обобщающим показателям качества продукции относятся:

- удельный вес новой продукции в выпуске;
- удельный вес товара высшего качества;
- средневзвешенный балл продукции;
- коэффициент сортности;
- удельный вес продукции, прошедший сертификацию;
- удельный вес продукции, оцененной в соответствии с мировыми стандартами качества;
- удельный вес экспорта;
- удельный вес продукции, прошедшей аттестацию [40].

В дополнение к обобщающим показателям качество выпускаемой продукции выделяют и косвенные показатели, такие как штрафы, объемы забракованной продукции, удельный вес продукции с претензиями на ее качество, потери от забракованной продукции.

На основании анализа приведенных показателей, предприятие может выявить узкие места выпускаемой продукции и принять меры по их ликвидации.

3) Снижение расходов на производство и реализацию продукции. Пути снижения расходов на производство и реализацию продукции следует рассматривать с точки зрения способов достижения оптимального сочетания уменьшающихся издержек и повышения качества.

Специалисты-практики предлагают следующие способы снижения затрат с сохранением качества выпускаемой продукции:

- технические способы, которые реализуются путем повышения технического уровня производства (внедрение новой и совершенствование применяемой технологии, модернизация и улучшение эксплуатации материалов, топлива и энергии, улучшением их использования и т.д.);

- действующего оборудования, применение новых видов потребляемого сырья, организационные способы (оптимальное сочетание во времени и пространстве средств труда, предметов труда и рабочей силы);

- экономические способы (экономическое стимулирование персонала, оптимизация с точки зрения экономической эффективности объема производства, финансирование инвестиций и т.д.) [41, с. 45].

4) Бенчмаркинг. В последнее время предприятия, стремящиеся занять большую долю рынка и удерживать на ней лидирующие позиции, предпочитают использовать для повышения конкурентоспособности такой высокоэффективный инструмент как бенчмаркинг.

Бенчмаркинг (англ. *bench* — место, *marking* — отметить) — это способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе [42].

Исходя из определения становится ясным, что метод бенчмаркинга подразумевает непрерывное изучение опыта предприятий-конкурентов с целью разработки собственных технологий, направленных на подавление продвижения конкурентных товаров и услуг.

Таким образом, при правильном анализе текущего уровня конкурентоспособности предприятия, основанном на достоверной информации, предприятия могут самостоятельно разрабатывать направления повышения показателей конкурентоспособности вне зависимости от того, какая ситуация складывается на финансово-экономическом рынке.

1.5 Стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия

В настоящее время проблема выбора конкурентной стратегии развития предприятия является достаточно распространенной в условиях нынешней экономической нестабильности на мировом рынке. Выбор той или иной стратегии предприятия зависит от того, какими возможностями располагает функционирующий субъект хозяйствования. На текущий момент самыми распространенными классификациями конкурентных стратегий по мнению большинства авторов-исследователей являются:

- конкурентные стратегии М. Портера «модель конкуренции»;
- стратегии по Л.Г. Раменскому «базовые стратегии»;
- стратегии «товар-рынок» по методике И. Ансоффа [6, с.137].

Рассмотрим классификацию конкурентных стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия, предложенную М. Портером.

М. Портер выделил три типа конкуренции:

- 1) ценовое лидерство – привлечение потребителей за счет формирования минимальной цены на продукцию;
- 2) дифференциация – привлечение потребителей за счет формирования продукции более привлекательными параметрами по сравнению с конкурентами;
- 3) фокусирование – ориентация предприятия на узкий сегмент потребителей [29, с. 58].

По мнению М. Портера выбор той или иной стратегии обусловлен тремя составляющими: продуктом (степень дифференциации товара), рынком (степень сегментации) и отличительной компетентностью предприятия.

Отообразим характеристику предложенных М. Портером стратегий в таблице 1.2.

Таблица 1.2. – Характеристика конкурентных стратегий М. Портера

Компонент Стратегия	Продуктовая дифференциация	Рыночная сегментация	Отличительная компетентность
Ценовое лидерство	низкая (по цене)	низкая (массовый рынок)	производство и управление материалами
Дифференциация	высокая (по свойствам)	высокая (много сегментов)	НИОКР, сбыт и маркетинг
Фокусирование	от низкой до высокой (цены или свойства)	низкая (один или немного сегментов)	все виды отличительной компетентности

Примечание – Собственная разработка на основе [30, с. 59].

Рассмотрим содержание предложенных конкурентных стратегий более подробно.

Стратегия «ценовое лидерство» представляет собой возможность предприятия предложить более низкую цену при том же уровне качества, по сравнению с товарами конкурентов. Данная стратегия может быть эффективна при сильной конкуренции по цене или же при производстве продукции, предназначенной для широкого круга потребителей.

В основе формирования лидера по цене лежит реорганизация стоимостной цепочки за счет улучшения технологии, прямого маркетинга, упрощения дизайна товара, отказа от дополнительных потребительских свойств и концентрация на основных потребностях.

Согласно модели конкурентных сил, М. Портера, можно выделить следующие преимущества ценового лидера:

- лидер находится в относительной безопасности, от потенциальных конкурентов пока сохраняет свое преимущество по цене;
- он менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков на входе и покупателей на выходе, так как зачастую массовое производство позволяет предприятиям укреплять свои позиции на рынке;

– при поступлении на рынок товаров-заменителей лидер может снизить цену и сохранить занимаемую им долю рынка.

Несмотря на перечисленные преимущества, существует ряд недостатков стратегии «ценовое лидерство», такие как возможны затяжной ценовой борьбы на рынке, а также методами снижения цены могут воспользоваться конкуренты, что отрицательно скажется на деятельности предприятия.

Стратегия «дифференциация» предполагает достижение конкурентного преимущества за счет создания продукции, которая будет восприниматься потребителями как уникальная, за счет чего предприятие сможет формировать премиальную цену на нее.

Стратегия реализуется, когда потребности потребителей настолько завышены, что их невозможно удовлетворить текущей группой товаров или услуг. Чаще всего дифференциация достигается следующими способами: уникальными качествами продукции, большим выбором, уникальным сервисом, дизайном и т.д.

На основании стратегии «дифференциации», можно выделить следующие особенности:

- предприятие будет обладать преимуществом до тех пор, пока потребители будут сохранять интерес к предлагаемой продукции;
- дорогостоящие поставщики не составляют проблему, так как предприятие настроено на установление приемлемых цен;
- товары-заменители смогут составить конкуренцию только при способности удовлетворить запросы потребителей в той же степени;
- основной проблемой становится поддержание уникальности выпускаемой продукции в глазах потребителей, особенно в условиях имитации.

Недостатками стратегии «дифференциации» может оказаться неэффективной при формировании цены выше конкурентов, однако свойства продукции не превосходят аналогичных товаров или же при отсутствии оповещения потребителей о новых свойствах продукции.

Стратегия «фокусировка» предполагает работу с ограниченной группой сегментов, в рамках которых реализуется дифференциация или применяется подход установления низкой цены. Реализация данной стратегии приемлема в случаях если присутствует сегмент рынка, который стабильно обеспечивает прибыль предприятию и к нему отсутствует интерес со стороны предприятий-лидеров, а также если в отрасли присутствует достаточное количество сегментов, что позволит предприятию выбрать наиболее интересный.

Данная стратегия обеспечивает преимущество предприятия перед конкурентами, в случаях, если издержки предприятия ниже, чем у конкурентов, а его продукция отвечает запросам потребителей лучше, чем продукция конкурентов. Однако, реализация стратегии также может быть связана со следующими недостатками:

- существует риск вытеснения предприятия с занимаемого сегмента;
- потребности данного сегмента подвержены постоянным изменениям;
- сегмент может оказаться настолько привлекательным, что привлечет внимание конкурентов-лидеров.

Рассмотрим конкурентные стратегии, предложенные Л.Г. Раменским. Согласно так называемому биологическому подходу, предложенному российским ученым, различают следующие стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия: виолентную, пациентную, эксплерентную и комутантную стратегии [43].

Рассмотрим характеристику предложенных конкурентных стратегий по Л.Г. Раменскому в таблице 1.3.

Таблица 1.3. – Характеристика видов конкурентных стратегий по Л.Г. Раменскому

Характеристики	Стратегии			
	виолентная	пациентная	коммутантная	эксплерентная
Ориентация на потребности	массовые стандарты	специфические	локально ограниченные	инновационные
Тип производства	массовое	серийное	мелкосерийное	экспериментальное
Размер предприятия	крупное	крупное, среднее, мелкое	мелкое	среднее, мелкое
Уровень конкуренции	высокий	низкий	средний	средний
Устойчивость предприятия в рыночной среде	высокая	высокая	низкая	низкая
Расходы на НИОКР	высокие	средние	малая или отсутствует	высокая
Динамика развития	высокая, средняя	средняя	низкая	высокая
Тип нововведения	улучшающий	приспособленный	отсутствует	прорывной
Ассортимент	средний	узкий	узкий	отсутствует
Факторы преимущества в конкуренции	низкие удельные затраты	выгоды от дифференциации продукции	гибкость	опережение за счет нововведений

Примечание – Собственная разработка на основе [47]

Исходя из данных, приведенных в таблицы 1.3, можно сделать вывод, что виолентная стратегия предполагает массовое производство, при которой осуществляется поставка продукции приемлемого для потребителя качества на рынок при низких издержках производства, что позволяет производителям устанавливать невысокие цены в расчете на значительный объем производства. Также, данная стратегия характерна для крупных предприятий с устойчивой репутацией, постепенно овладевших значительной долей сегментов рынка.

Сущность пациентной стратегии заключается в обслуживании узких сегментов рынка со специфическими потребностями потребителей, с условием наличия у предприятия специализированного производства продукции, обладающей уникальными свойствами. Данная стратегия рассчитана на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуется продукция специального предназначения и высокого качества. Производители данной продукции реализуют ее по высоким ценам в расчете на состоятельность потребителей, что дает возможность при небольших объемах

реализации получать значительную прибыль. Конкурентоспособность предприятия достигается за счет производства продукции, соответствующей вкусам потребителей и наличием показателей качества, превосходящих качество аналогичных товаров конкурентов.

Коммутантная стратегия обеспечения конкурентоспособности предприятия призвана удовлетворять быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей. Рассматриваемая стратегия нацелена на приспособление к условиям ограниченного спроса определенного сегмента, а также на удовлетворение быстро меняющихся потребностей, за счет имитации товаров-новинок. В связи с этим, коммутантная стратегия характеризуется прежде всего высокой гибкостью, что предъявляет особые требования к организации производственного процесса на выпуск периодически обновляемой продукции. Чаще всего, такой стратегии придерживаются неспециализированные предприятия с достаточно универсальными технологиями и ограниченными объемами производства, так как при реализации данной стратегии не ставится задача достижения высокого качества продукции и продажи ее по высоким ценам.

Эксплерентная стратегия предприятия ориентирована на внедрение радикальных нововведений и выход на рынок с абсолютно новым продуктом. Предложенная стратегия основывается на достижении конкурентных преимуществ предприятия путем реализации конструктивных и технологических инноваций, позволяющих опережать конкурентов в выпуске и поставке на рынок инновационных видов продукции, за счет вложения капитала в многообещающие, но рискованные инновационные проекты, которые в случае успешной реализации позволяют не только превзойти конкурентов по качеству продукции, но и создавать новые рынки, где в течение определенного времени они могут не опасаться конкуренции, поскольку являются единственными производителями инновационного продукта. Реализация эксплерентной стратегии требует наличия значительного стартового капитала, научно-производственного потенциала предприятия, а также высококвалифицированного персонала.

Формирование стратегии матрицы «товар-рынок» по методике И. Ансоффа [44] характеризует положение предприятия в зависимости от вариантов, представляющих сочетания рынка и товаров, представленных на рисунке 1.2.

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Рисунок 1.2 – Структура матрицы И. Ансоффа

Примечание – источник [48].

На основе матрицы «товар – рынок» выделяют четыре базовые стратегии обеспечения конкурентоспособности товара:

1) Стратегия глубокого проникновения на рынок.

Данная стратегия целесообразна в том случае, если предприятие работает с уже достаточно известным товаром на существующем рынке. Рассматриваемая стратегия направлена на увеличение объема продаж через:

- интенсивную рекламу товаров и услуг;
- разнообразные формы стимулирования сбыта и продаж;
- привлечение новых потребителей и побуждение их к более частому приобретению продукции и услуг.

Эффективность стратегии глубокого проникновения на рынок обусловлена ростом и развитием сегментов рынка.

2) Стратегия разработки нового товара.

Применение стратегии рекомендуется, когда предприятие, работая на известном для него рынке, предлагает новые товары. Для достижения успеха в реализации новых видов продукции требуются поддерживающие маркетинговые мероприятия, в частности активная реклама компания и мероприятия по продвижению продукции на рынок, а также различные методы стимулирования сбыта.

3) Стратегия развития рынка.

Предложенная стратегия дает эффект за счет выявления новых сегментов рынка, на которых спрос на предлагаемую продукцию и услуги является достаточным для продажи существующих товаров, с получением в результате запланированной прибыли. Стратегия развития рынка предполагает большие объемы инвестиций в новые рынки. Данная стратегия доступна относительно крупным, эффективно осуществляющим свою деятельность предприятиям и, как правило, носит достаточно агрессивный характер, за счет рынка с высоким уровнем конкуренции.

4) Стратегия диверсификации.

Стратегия диверсификации предполагает расширение сфер деятельности предприятия, за счет предложения новых видов продукции и услуг новым рынкам. Такая стратегия требует больших инвестиций, которые под силу, как правило, только крупным предприятиям, имеющим высокую эффективность производства.

Таким образом, выбор той или иной стратегии зависит от спроса на выпускаемую продукцию и предлагаемые услуги, ресурсов организации, его результативности, а также готовности к риску.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «ОСИПОВИЧСКИЙ ХЛЕБОЗАВОД»

2.1 Общая характеристика ОАО «Осиповичский хлебозавод» и стратегия его развития

Областное производственное объединение «Могилевхлебпром» было создано в апреле 1972 г. и подчинялось в своей деятельности Минпищепрому БССР и облисполкому.

В состав объединения вошли Могилевский хлебокомбинат, как головную организацию, и 8 хлебозаводов в районных центрах Могилевской области.

С 25.01.2001г. организация переименована в Республиканское унитарное производственное предприятие (РУПП) «Могилевхлебпром» и зарегистрировано решением Могилевского облисполкома № 3-5 от 18.06.2001г.

С 27.12.2013г. организация переименована в Открытое акционерное общество «Осиповичский хлебозавод» [45].

Основными задачами Осиповичского хлебозавода являются:

- удовлетворение потребностей населения города и района в выпускаемой продукции: хлебобулочных и кондитерских изделиях;
- создание условий для экономического развития хлебозавода;
- удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива.

Ассортимент продукции, выпускаемой ОАО «Осиповичский хлебозавод», разнообразен и способен угодить вкусам потребителей. В настоящее время завод выпускает более 110 видов продукции.

ОАО «Осиповичский хлебозавод» специализируется по выпуску продукции пищевого назначения, а именно:

- 1) хлеба пшеничные, ржаные, ржано-пшеничные (рисунок 2.1);



Рисунок 2.1 – Хлеб «Пажытны з семачкамі»

Примечание – источник [46]

- 2) булочные и сдобные изделия, вырабатываемые из пшеничной муки, а

также из пшеничной муки с добавлением муки других зерновых культур;

3) караваи, пироги;

4) слоеные изделия;

5) кондитерские изделия (торты, в т.ч. торты с фруктами, торты с песочным, медово-заварным, заварным полуфабрикатом, пирожные, коврижки, кексы, бисквиты, рулеты, бабы, печенье, сладости мучные и сахарные) (рисунок 2.2);



Рисунок 2.2 – Кондитерские изделия ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Примечание – Источник [46]

6) мука экструзионная;

7) заменитель цельного молока;

8) заварка сухая комплексная «Колосок» (рисунок 2.3) [51].



Рисунок 2.3 - Заварка сухая комплексная «Колосок»

Примечание – источник [46]

Все виды продукции вырабатываются согласно утвержденным рецептурам и технологическим инструкциям в соответствии с действующими Техническими нормативными правовыми актами (ТНПА).

Организационная структура управления ОАО «Осиповичский хлебозавод» представляет собой линейно–функциональную (приложение В). Такая структура позволяет каждому подразделению решать свои определенные, конкретные задачи.

На ОАО «Осиповичском хлебозаводе» руководителем предприятия является директор, который организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений предприятия, направляет их деятельность, принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, решает все вопросы в пределах предоставленных ему прав.

Важным элементом управления ОАО «Осиповичский хлебозавод» является своевременное принятие эффективных управленческих решений.

Основными преимуществами ОАО «Осиповичский хлебозавод» в процессе принятия управленческих решений являются:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;
- улучшение координации деятельности в функциональных областях;
- стимулирование деловой и профессиональной специализации.

Стратегия развития ОАО «Осиповичский хлебозавод» определена стратегическим планом развития предприятия на 2016 – 2020 гг., разработанным собственными специалистами.

Данная стратегия предусматривает увеличение выпуска и разработку хлебобулочных изделий, предназначенных для профилактического и лечебного питания с добавлением цельного зерна пшеницы, пшеничных отрубей, овсяных хлопьев, бета-каротина и др., которые пользуются повышенным спросом у потребителя. Более 49,1% выпущенных хлебобулочных изделий в 2016 году являются диетическими и диабетическими [45].

В целях улучшения потребительских свойств хлебобулочных изделий ведется работа по увеличению их выпуска в нарезанном и упакованном виде. Так же, завод планирует выпускать заварной хлеб по сложной технологии, что обеспечит прекрасные вкусовые качества, привлекательный внешний вид, длительность сохранения свежести изделий.

С целью повышения качества выпускаемой продукции, на предприятии проведена работа по внедрению и сертификации системы менеджмента качества на основе международных стандартов ISO серии 9001-2001, разработке и производства хлеба и изделий булочных - № ВУ\112 05.01.010 1040 и аттестации лаборатории, путем получения свидетельства оценки технической компетенции производственно-технологической лаборатории хлебопекарной промышленности.

Так же на производстве ОАО «Осиповичский хлебозавод» осуществляется внутренний и внешний контроль качества выпускаемой продукции, что обеспечивает выпуск продукции без отклонений от физико-химических норм. Технологический контроль осуществляют работники заводских лабораторий на основании стандартов и соответствующих инструкций.

Для удовлетворения спроса отдельных групп населения на продукцию

диабетического и профилактического назначения на предприятии вырабатываются диетические хлебобулочные изделия, в том числе диабетические.

При выпуске новых видов мягких кондитерских изделий особое внимание уделяется новым отделочным материалам – вафельным дискам, «золотым» и «серебряным» шарикам, шоколадному декору, мастике и др., а также выпуску слоеных изделий, использованию свежих и консервированных фруктов.

Продолжается наращивание выпуска импортозамещающей продукции – хлеба для тостов, заменителя цельного молока, муки экструзионной.

С целью выполнения доведенного задания по стоимостным показателям Осиповичский хлебозавод планирует наращивание объемов выпуска продукции вспомогательных производств – муки, сухой заварки, заменителя цельного молока, хлебного кваса.

Маркетинговой службой предприятия разработан план дальнейшего продвижения выпускаемой продукции на рынке. Для достижения цели роста объемов реализации предусматривается более активная работа с различными торговыми организациями.

Таким образом, стратегия развития ОАО «Осиповичский хлебозавод» направлена на увеличение объемов производства и реализации продукции, поиск новых рынков сбыта, обновление и расширение ассортимента выпускаемой продукции, снижение затратного механизма, повышение эффективности работы предприятия в целом для доведения социально-экономических показателей до необходимого уровня.

2.2 Ситуационный анализ ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Задачей ситуационного анализа объекта исследования является определение ситуации, в которой находится предприятие, то есть выявление внутренних и внешних факторов, воздействующих на его деятельность, а также конкурентного преимущества и некоторых других специфических особенностей его деятельности.

Основными направлениями ситуационного анализа объекта исследования являются:

- SWOT-анализ;
- анализ сегментов рынка;
- анализ конкуренции.

2.2.1 SWOT-анализ ОАО «Осиповичский хлебозавод»

SWOT-анализ позволяет установить связь между сильными и слабыми сторонами присущими организации, и возможностями и угрозами внешней среды.

Первым этапом проведения SWOT-анализа является определение сильных и слабых сторон организации, а также выявление возможностей и угроз (таблица 2.1). После чего, на основе полученных данных, проводится совокупный SWOT-анализ (приложение Г).

Таблица 2.1. – Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы ОАО «Осиповичский хлебозавод»

<i>Сильные стороны (strengths - S)</i>	<i>Слабые стороны (weaknesses - W)</i>
1. Широкий ассортимент продукции; 2. Высокое качество продукции; 3. Положительный имидж организации; 4. Финансовая стабильность; 5. Наличие высококвалифицированного персонала; 6. Тесные связи с поставщиками сырья; 7. Высокое качество обслуживания потребителей	1. Неучастие персонала в принятии управленческих решений; 2. Низкий уровень контроля за доставкой сырья; 3. Снижение объемов реализации продукции по всем торговым точкам; 4. Высокая себестоимость продукции; 5. Частично устаревшее оборудование
<i>Возможности (opportunities - O)</i>	<i>Угрозы (threats - T)</i>
1. Появление новых поставщиков сырья; 2. Снижение цен на сырье; 3. Внедрение новых технологий производства; 4. Изменение вкусовых предпочтений потребителя; 5. Снижение спроса на продукцию конкурентов	1. Неурожай зерновых культур; 2. Перебой поставок закупаемого сырья; 3. Усиление конкуренции; 4. Рост темпов инфляции; 5. Снижение спроса на выпускаемую продукцию

Примечание – Собственная разработка на основании [45, 47, 48]

Результаты SWOT-анализа позволили выявить пути сохранения и преумножения сильных сторон, эффективного и своевременного использования имеющихся возможностей, усиления слабых сторон и предотвращения угроз.

2.2.2 Анализ сегментов рынка сбыта продукции ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Анализ сегментов рынка сбыта продукции представляет собой определение доли, занимаемой каждым сегментом, в котором функционирует организация, т.е. каждой стратегической зоной хозяйствования в общем объеме продаж.

Описание стратегических зон хозяйствования ОАО «Осиповичский хлебозавод» по видам продукции представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2. – Стратегически зоны хозяйствования ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Тип стратегической зоны хозяйствования (СЗХ)	Наименование продукции
1	2
Производство хлебобулочных изделий	Хлеба, смешанные валки, хлеба второго сорта, хлеба первого сорта, хлеба высшего сорта, хлеба подовые, хлеба заварные
Булочные изделия	Булки первого сорта, булки высшего сорта, сдобные булки
Сухарные изделия	Сухари, сухари панировочные
Пироги	Диетические и обогащенные изделия, диабетические изделия, изделия в упаковке, изделия в нарезанном виде, изделия с зерновыми добавками и посыпками

Окончание таблицы 2.2

1	2
Кондитерские изделия	Пряники и печенье, торты и пирожные, сладости мучные, кексы, бабы, рулеты, коврижка, кондитерские изделия в упаковке, слоеные изделия
Безалкогольные напитки	Квас
Заварка «Колосок»	Смеси и тесто для изготовления хлебобулочных и мучных кондитерских изделий
Мука экструзионная	Крупа и мука грубого помола, и гранулы из зерновых культур
Заменитель цельного молока	Корма готовые для крупного рогатого скота

Примечание – Собственная разработка на основе [45]

Так, исходя из данных таблицы 2.2 видно, что ОАО «Осиповичский хлебозавод» занимается производством реализацией различных видов хлебобулочных, булочных, сухарных и кондитерских изделий, пирогов, а также выпуском безалкогольных напитков, муки, заварки «Колосок» и заменителя цельного молока.

На основании данных таблицы 2.2 определим доли стратегических зон хозяйствования ОАО «Осиповичский хлебозавод» в общем объеме продаж. Отразим полученные результаты на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Доли стратегических зон хозяйствования ОАО «Осиповичский хлебозавод» в общем объеме продаж

Примечание – Собственная разработка на основе [45]

Из рисунка 2.4 хорошо видно, что больший удельный вес стратегических зон хозяйствования в общем объеме продаж на ОАО «Осиповичский хлебозавод» занимают хлебобулочные и булочные изделия и составляют 62% и 20% от общего удельного веса. Заменитель цельного молока и мука экструзионная занимают равные позиции составляя 8% и 6% удельного веса. Кондитерские изделия и заварка «Колосок» занимают малую долю в 2% и 3%. Незначительный вес приходится на сухарные изделия, пироги и напитки.

В таблице 2.3 представлена динамика реализации хлебобулочных и кондитерских изделий ОАО «Осиповичский хлебозавод» по группам потребителей.

Таблица 2.3. - Динамика реализации хлебобулочных и кондитерских изделий ОАО «Осиповичский хлебозавод» по группам потребителей за 2014-2016 гг.

Группа потребителей	Удельный вес, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
ОАО «Торговля»	22	15	13
Осиповичское РАЙПО	27	20	16
Филиал ООО «Евроторг»	9	10	14
Кафе № 7 ОРС бел ж/д	7	3	3
Военная часть	2	4	5
Прочие	33	48	49
<i>Итого</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Примечание – Собственная разработка на основе [49, 52, 53]

На рисунке 2.5 отобразим динамику реализации продукции ОАО «Осиповичский хлебозавод» по группам потребителей за 2014 – 2016 гг.

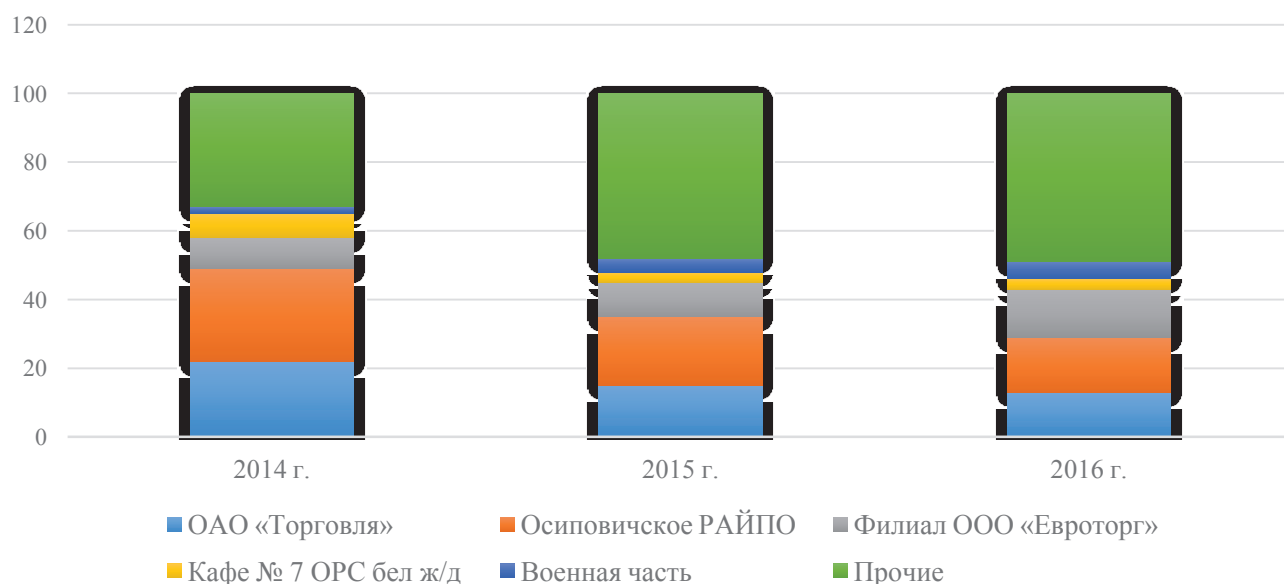


Рисунок 2.5 - Динамика реализации хлебобулочных и кондитерских изделий ОАО «Осиповичский хлебозавод» по группам потребителей за 2013 - 2015 гг.

Примечание – Собственная разработка на основе данных таблицы 2.3

Исходя из данных таблицы 2.3 и диаграммы, можно сделать вывод об изменении структуры каналов сбыта. На протяжении анализируемого периода, Осиповичский хлебозавод поставляет свою продукцию, в основном, в различные торговые точки (прочее) и составляет в 2016 году 49%. Так же наблюдается наращивание объемов реализации продукции в филиал ООО «Евроторг», к 2016 г. ОАО «Осиповичский хлебозавод» поставлял 14% своей продукции. По другим пунктам наблюдается снижение реализации хлебобулочных и кондитерских изделий:

1) в ОАО «Торговля» в 2014 и 2015 гг. удельный вес составлял 22% и 15% соответственно, в 2016 г. - снизился до 13%;

2) процент реализации продукции в Райпо в 2014 и 2015 гг. составлял 27% и 20% соответственно, а в 2016 г. снизился до 16%;

3) резкое снижение удельного веса поставляемой продукции также произошло в кафе №7 ОРС бел ж/д: в 2014 и 2015 гг. – 7% и 3%, в 2016 г. – 3%;

4) так, в 2014 г. организация поставляла, в военную часть, всего лишь 2% от общего объема реализации, однако в 2015 – 2016 гг. наблюдается увеличение удельного веса до 4% и 5% соответственно.

Снижение реализации продукции, производимой на ОАО «Осиповичский хлебозавод» вызвано усилением конкурентных позиций на рынке Осиповичского района. Конкуренты Осиповичского хлебозавода смогли усилить свои позиции на рынке за счет более привлекательной цены на аналогичные товары и удобными графиками доставки продукции на точки сбыта, и разработанной системы возврата продукции по черствости и оплаты.

Кондитерская продукция, производимая ОАО «Осиповичский хлебозавод», также реализуется на рынках г. Осиповичи, Осиповичского района, Могилевской области, г. Бобруйск и Пуховичского района.

Заварка сухая комплексная «Колосок», мука экструзионная широкого назначения, заменитель цельного молока реализуются на внутреннем рынке страны.

ОАО «Осиповичский хлебозавод» планирует увеличить объемы хлебобулочных изделий за счет:

- расширения собственной торговой сети (количества торговых точек, ассортиментного перечня);

- зоны потребкооперации (освоение новых районов реализации продукции и расширение поставки хлебобулочных изделий за счет улучшенных сортов с длительными сроками реализации)

- поставки продукции в другие области (в частности: г. Минск, г. Глуск, г. Кличев, г. Бобруйск).

2.2.3 Анализ конкуренции ОАО «Осиповичский хлебозавод»

В процессе маркетинговых исследований было выявлено, что на сегодняшний день рынок хлебобулочных изделий Осиповичского района насыщен продукцией самых разных производителей: заводов КУП «Минскхлебпром», филиала РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод», ИП «Регион-Продукт» г. Бобруйск. Данные производители создают высоко конкурентную среду на рынке г. Осиповичи и района.

Определим долю, занимаемую ОАО «Осиповичский хлебозавод» за 2014 - 2016 гг. на рынке Осиповичского района по основным видам хлебобулочных и кондитерских изделий в таблице 2.4.

Таблица 2.4. – Объемы реализации хлебобулочных изделий ОАО «Осиповичский хлебозавод» и его конкурентами на рынке Осиповичского района за 2014 - 2016 гг., тонн

Производитель	Реализация за 2013 год	Реализация за 2014 год	Реализация за 2015 год
---------------	------------------------	------------------------	------------------------

РУПП «Могилевхлебпром»	108	164	158
КУП «Минскхлебпром»	360	342	356
РУП «Гомельхлебпром»	324	290	265
Филиал РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод»	60	104	110
ОАО «Осиповичский хлебозавод»	3 306	3 108	3 111
СООО «Регион-Продукт»	648	632	640
<i>Итого</i>	<i>4 806</i>	<i>4 640</i>	<i>4 640</i>

Примечание – Собственная разработка на основе [45, 47, 48]

На основании данных таблицы 2.4 проведем анализ регионального рынка и определим долю, занимаемую ОАО «Осиповичский хлебозавод» с помощью рисунка 2.6.

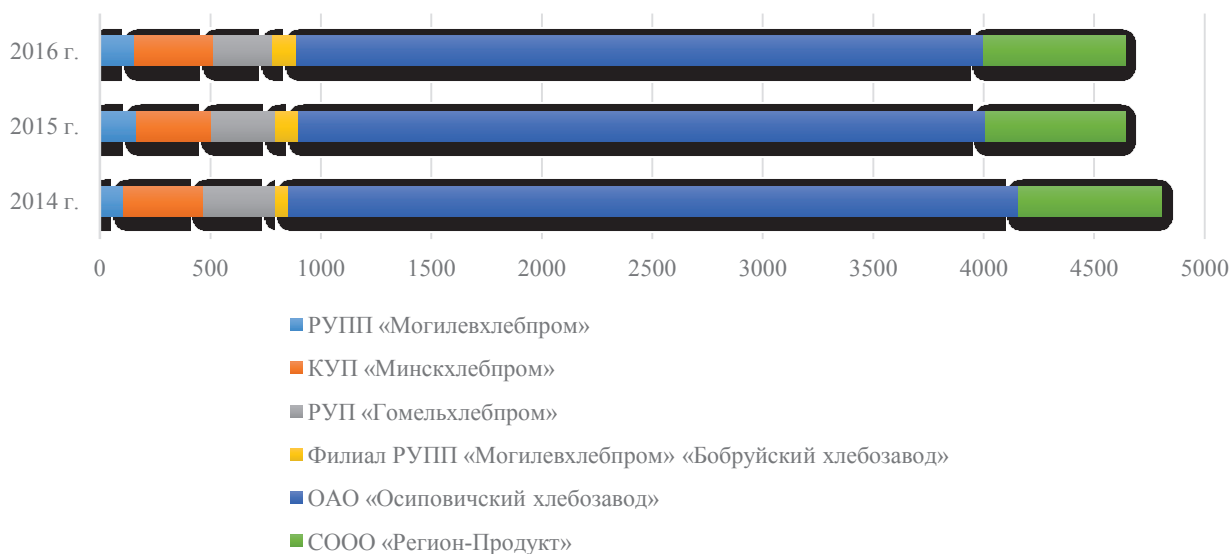


Рисунок 2.6 – Структура регионального рынка сбыта за 2014 – 2016 гг.

Примечание – Собственная разработка на основе [49, 52, 53]

Таким образом, исходя из результатов, отображенных на рисунке 2.6 можно увидеть, что доля, занимаемая ОАО «Осиповичский хлебозавод» на региональном рынке за анализируемый период, сократилась и к концу 2016 года составила 3 111 тонн в год. Данная тенденция наблюдается за счет увеличения конкурентной доли. Так, резко возросла доля, занимаемая филиалом РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод» и с 60 тонн в год, увеличилась до 110 тонн. Данный скачок, связан с усилением конкурентных преимуществ предприятия, связанных с более выгодными условиями возврата, нежели у анализируемого предприятия. Так же, наблюдается снижение общей доли рынка до 4 640 тонн в год, данная ситуация связана со снижением покупательской способности и нестабильной экономической ситуацией в целом.

Для более детального изучения конкурентов ОАО «Осиповичский хлебозавод» проведем сводный анализ деятельности как рассматриваемого предприятия, так и его конкурентов. Результаты представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5. – Сводная таблица направлений деятельности ОАО «Осиповичский хлебозавод» и его конкурентов

Организация	Направление деятельности
ОАО «Осиповичский хлебозавод»	Хлеба, булочные изделия, сухари панировочные, печенье, торты, пирожные, коврижки, кексы, слоеные изделия, сладости мучные и сахарные, квас хлебный, заменитель цельного молока, мука экструзионная, заварка сухая ржаносеянная комплексная "Колосок" [45]
РУПП «Могилевхлебпром»	Хлеба пшеничные, ржано-пшеничные, формовые, подовые заварные, элитные сорта хлеба, диетические, диабетические, обогащенные изделия; булочные и сдобные изделия; сухарно-бараночные изделия; кондитерские изделия: пряники, печенье овсяное, печенье отсадное, вафельная продукция, коврижки, кексы, рулеты, сладости мучные и сахарные, торты, пирожные, полуфабрикаты кондитерские; пироги, пирожки, пончики, блины и др.; сухой хлебный квас, сухари панировочные, мармелад, повидло, безалкогольные напитки [49].
КУП «Минскхлебпром»	Производство хлеба и хлебобулочных изделий; производство сухарно-бараночной продукции - более 100 наименований, пряников более - 40 наименований, овсяного печенья более 15 видов, вафельные торты, рулеты бисквитные, свыше 150 наименований тортов, полуфабрикаты [50].
РУП «Гомельхлебпром»	Производство хлеба и хлебобулочных изделий; производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения [51].
Филиал РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод»	Изделия кондитерские мучные: печенье, торты, пряники; изделия макаронные; квас; хлеб и хлебобулочные изделия; баранки [52].
СООО «Регион-Продукт»	Кондитерские изделия; пироги [53]

Примечание – Собственная разработка на основе изученных источников

Исходя из данных таблицы 2.5, можно сделать вывод, что вышеуказанные предприятия являются основными конкурентами ОАО «Осиповичский хлебозавод», так как выпускаемая ими продукция совпадает с ассортиментом хлебозавода и их географическое положение позволяет им реализовывать свою продукцию в Осиповичском районе и близлежащих регионах.

Так как нами было выявлено, что данные предприятия являются основными конкурентами Осиповичского хлебозавода, то необходимо провести сравнительный анализ их внутренней среды.

В таблице 2.6 представлен SNW-анализ стратегических позиций ОАО «Осиповичский хлебозавод» и его ближайших конкурентов.

Таблица 2.6. – SNW-анализ стратегических позиций ОАО «Осиповичский хлебозавод» и его ближайших конкурентов

Организация	Наименование стратегических позиций	Качественная оценка позиций		
		S сильная	N нейтральная	W слабая
1	2	3	4	5
ОАО «Осиповичский хлебозавод»	Цена		x	
	Натуральность	x		
	Качество	x		
	Ассортимент	x		
РУПП «Могилевхлебпром»	Цена		x	
	Натуральность		x	
	Качество	x		
	Ассортимент	x		
КУП «Минскхлебпром»	Цена			x
	Натуральность		x	
	Качество		x	
	Ассортимент		x	
РУП «Гомельхлебпром»	Цена			x
	Натуральность	x		
	Качество		x	
	Ассортимент		x	
Филиал РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод»	Цена	x		
	Натуральность		x	
	Качество	x		
	Ассортимент		x	
СООО «Регион-Продукт»	Цена	x		
	Натуральность			x
	Качество		x	
	Ассортимент			x

Примечание – Собственная разработка на основе изученных источников

Из полученных результатов, можно сделать вывод о том, что сильными сторонами ОАО «Осиповичский хлебозавод» являются высокое качество выпускаемой продукции и широкий ассортимент. Так же, за счет использования более натуральных продуктов, продукция пользуется у потребителей большим спросом, нежели товары конкурентов. За счет высокой натуральности, цена на предлагаемую продукцию незначительно, но выше цен конкурентов, однако это не мешает Осиповичскому хлебозаводу занимать большую долю на региональном рынке и выполнять намеченные планы производства.

2.3 Анализ конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод»

На основании изложенных теоретических материалов было выявлено множество методов, предложенных различными авторами и проведен их сравнительный анализ. В результате анализа, было определено, что динамический метод является наиболее объективным методом оценки конкурентоспособности предприятия. На основании этого можно провести анализ конкурентоспособности

ОАО «Осиповичский хлебозавод» путем применения динамического метода, предложенного Вороновым Д.С. [37].

Также необходимо определить основные факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности Осиповичского хлебозавода.

Произведем анализ конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» и выявим факторы, влияющие на его конкурентоспособность в три этапа:

- анализ и оценка факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия;
- сравнительный анализ конкурентоспособности предприятия в сопоставлении с основным конкурентом;
- определение проблем в области обеспечения конкурентоспособности предприятия.

2.3.1 Анализ и оценка факторов, влияющих на конкурентоспособность ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Произведем анализ и оценку факторов, влияющих на конкурентоспособность ОАО «Осиповичский хлебозавод» на основе многофакторной модели. Разработка предложенной модели будет происходить в четыре этапа:

1) Разделение всех оценочных показателей работы предприятия на три группы: организационно-экономические, организационно-технические и финансово-экономические и расчет данных показателей в динамике за три года, с учетом разделения их на стимуляторы и дестимуляторы;

2) Расчет обобщающих интегральных показателей, характеризующих достигнутый уровень организации по каждой составляющей;

3) Формирование трехмерной модели оценки уровня конкурентоспособности предприятия [54].

Первый этап оценки уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» представляет собой расчет стимуляторов и дестимуляторов каждой из групп факторов. Всего имеется три группы факторов: организационно-экономические, организационно-технические и финансово-экономические. Разница между стимуляторами и дестимуляторами заключается в том, что стимуляторы – это показатели, значение которых должно стремиться к увеличению, а дестимуляторы к его уменьшению. Приведем показатели факторов ОАО «Осиповичский хлебозавод» с их разделением на стимуляторы и дестимуляторы в приложении Д.

На основании данных приложения следует отметить, что за группу стимуляторов организационно-экономических факторов были приняты рентабельность продукции, рентабельность продаж, рентабельность капитала, рентабельность долгосрочных активов и производительность труда. К группе дестимуляторов были отнесены затраты на 1 рубль продукции, а также показатели зарплатоемкости и амортизациоёмкости.

В качестве организационно-технических факторов, стимуляторами являются показатели фондоотдачи, фондовооруженности, материалоотдачи и оборачиваемости оборотных средств. К дестимуляторам организационно-технической группы факторов конкурентоспособности были отнесены фондоемкость и материалоемкость.

Чаще всего, показателями финансово-экономической группы факторов конкурентоспособности предприятия являются: отношение краткосрочных и долгосрочных активов; отношение заемных и собственных средств; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент маневренности; коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности.

Из предложенных показателей все, кроме отношения заемных и собственных средств являются стимуляторами финансово-экономической группы факторов ОАО «Осиповичский хлебозавод».

Второй этап анализа уровня конкурентоспособности путем оценки его факторов представляет собой расчет обобщающих интегральных показателей, характеризующих достигнутый уровень предприятия по каждой составляющей. Для расчета интегральных оценок исходные величины каждого из показателей приведем к сопоставимому виду, путем использования метода бальных оценок.

Расчет бальных оценок для стимуляторов (S), будут производиться по формуле:

$$S = \frac{\sum_{j=1}^n X_{ij}}{A_{\max j}} \quad (2.1)$$

где X_{ij} – значение показателей по каждому году;

$X_{\min j}$, $X_{\max j}$ – минимальное и максимальное значения показателей по каждому году.

Расчет дестимуляторов (D) будет выглядеть следующим образом:

$$D = \frac{\sum_{j=1}^n X_{ij}}{A_{\max j}} \quad (2.2)$$

Произведем расчеты стимуляторов и дестимуляторов по предложенным формулами по каждой группе факторов и отразим их результаты в приложении Е.

Найдем интегральные обобщающие показатели, характеризующие достигнутый уровень развития ОАО «Осиповичский хлебозавод» по каждой из выделенных групп за соответствующий период по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{инт } i} = \sum_{j=1}^n BK_j \quad (2.3)$$

где $\mathcal{E}_{\text{инт } i}$ – значение обобщающего показателя по каждому году;

BK_j – коэффициент весомости каждого показателя (значение показателей бралось из работы М.П. Шавелевой [29]).

Представим результаты расчетов обобщающих интегральных показателей по каждой группе факторов в таблице 2.7.

Таблица 2.7. – Обобщающие интегральные показатели факторов конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Факторы	Период			Изменение	
	2014 год	2015 год	2016 год	2014/2015 гг.	2015/2016 гг.
Организационно-экономические	0,38	0,55	0,62	0,17	0,07
Организационно-технические	0,62	0,44	0,28	-0,18	-0,16
Финансово-экономические	0,15	0,85	0,38	0,70	-0,47

Примечание – Собственная разработка на основании проведенных расчетов

На основании полученных данных, можно сделать вывод, что проанализированные группы факторов, влияющие на конкурентоспособность ОАО «Осиповичский хлебозавод» имеют тенденцию к сокращению, что свидетельствует о снижении уровня конкурентоспособности предприятия.

Завершающим этапом проведения анализа и оценки факторов конкурентоспособности предприятия является создание трехмерной модели за анализируемый период. По осям расположены поля следующих значений:

X – значение интегрального обобщающего показателя организационно-экономической группы факторов;

Y – значение интегрального обобщающего показателя организационно-технической группы факторов;

Z – значение интегрального обобщающего показателя финансово-экономической группы факторов.

Отообразим влияние организационно-экономических, организационно-технических и финансово-экономических групп факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» на рисунке 2.7.

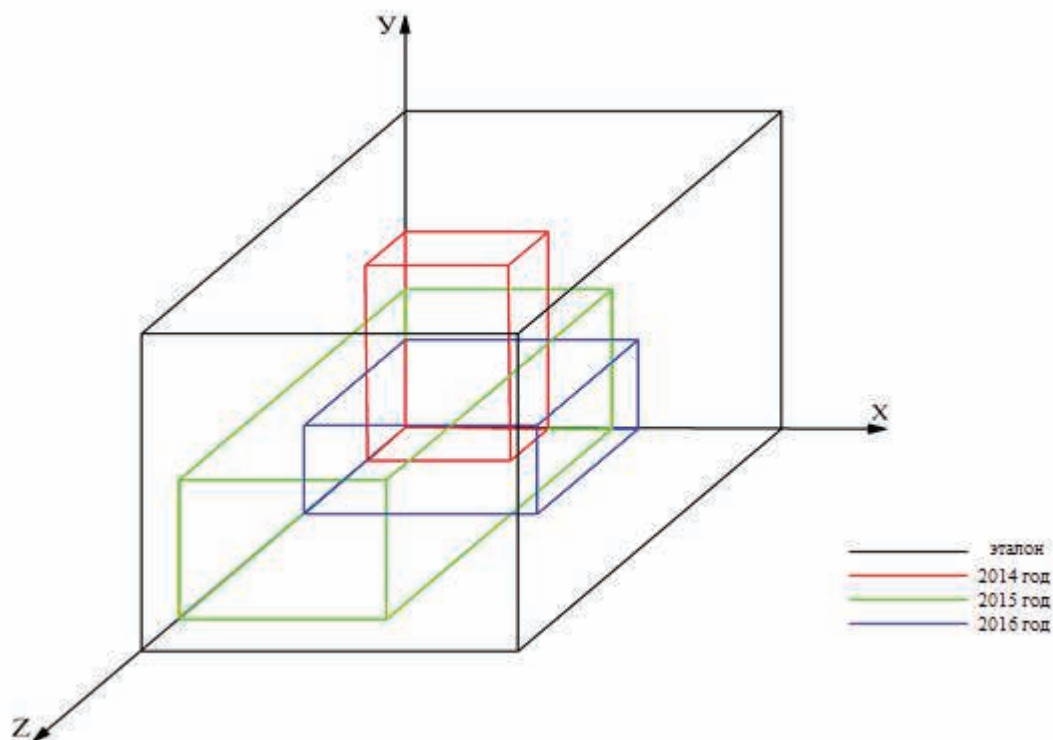


Рисунок 2.7 – Трехмерная модель конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» за 2014 – 2016 гг.

Примечание – собственная разработка на основе данных приложения Е

Таким образом, на основании предложенной модели можно увидеть, что уровень конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» на конец 2015 года имеет тенденцию к сокращению. Значительно сократились факторы организационно-экономической и финансово-экономической групп, что свидетельствует о снижении эффективности как производственной, так и финансовой составляющей деятельности хлебозавода. Однако, несмотря на снижение данных показателей, организационно-экономические факторы с каждым годом увеличивают свое значение, что говорит о стабильном функционировании предприятия в целом.

2.3.2 Оценка конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» в сопоставлении с филиалом РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод»

На основании данных анализа конкуренции, приведенном в пункте 2.2.3 было выявлено, что на сегодняшний день рынок г. Осиповичи и близлежащих районов насыщен продукцией следующих производителей, которые составляют основную конкуренцию ОАО «Осиповичский хлебозавод»:

- РУПП «Могилевхлебпром»;
- КУП «Минскхлебром»;
- ОАО «Гомельхлебпром»;
- Филиал РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод»;
- СООО «Регион-Продукт».

Результаты регионального рынка сбыта (рисунок 2.5) позволили выявить сокращение доли рынка, занимаемой Осиповичским хлебозаводом. Данная тенденция произошла за счет увеличения объемов реализации продукции, на анализируемом рынке, филиалом РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод». Также ОАО «Осиповичский хлебозавод», как и Бобруйский хлебозавод до 27.12.2013 г. входил в состав РУПП «Могилевхлебпром».

На основании изложенных данных можно убедиться, что из всего списка предложенных конкурентов, основным предприятием-конкурентом является филиал РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод», что позволяет провести оценку исследуемого предприятия в сопоставлении с конкурентоспособностью выявленного основного конкурента.

Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность, представленный в пункте 2.5.1, позволил определить группы факторов (организационно-техническая и финансово-экономическая), способствующих снижению уровня конкурентоспособности хлебозавода. Для более детального анализа каждой группы факторов, предлагается провести сравнительный анализ конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» с его основным конкурентом, на рынке Осиповичского района и г. Осиповичи, филиалом РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод».

В таблице 2.8 представим основные показатели финансово-экономической деятельности Осиповичского хлебозавода, необходимые для проведения сравнительно анализа конкурентоспособности предприятий.

Таблица 2.8. – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Осиповичский хлебозавод» за 2013 – 2015 гг.

Год	Выручка, руб.	Затраты, руб.	Чистая прибыль, руб.
2013	2 802 600	-	-
2014	3 674 200	3 502 100	172 100
2015	4 142 500	3 858 600	283 900
2016	4 597 500	4 386 100	211 400

Примечание – собственная разработка на основе данных [55, 56]

В данном случае под затратами понимается вся совокупность издержек предприятия:

- затраты, относящиеся на себестоимость продукции;
- коммерческие и управленческие расходы;
- операционные и внереализационные расходы;
- налоговые обязательства;
- прочие издержки предприятия.

Следовательно, к выручке также относятся доходы по всем видам деятельности организации, включая операционные, внереализационные и иные доходы [37].

Касательно данных, представленных в таблице 2.8 можно отметить, что в целом уровень и динамика показателей финансово-экономической деятельности ОАО «Осиповичский хлебозавод» имеет положительную тенденцию, так как наблюдается прирост выручки предприятия. Однако, за счет увеличения совокупных затрат, произошло сокращение чистой прибыли, что заставляет задуматься о неэффективности реализации мероприятий по сокращению затрат на исследуемом предприятии.

В целях оценки конкурентоспособности предприятия-конкурента представим аналогичные данные, а таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности филиала РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод» за 2012 – 2014 гг.

Год	Выручка, руб.	Затраты, руб.	Чистая прибыль, руб.
2013	8 185 700	-	-
2014	9 982 100	9 974 400	7 700
2015	12 302 000	12 254 000	48 000
2016	13 048 000	13 401 000	79 000

Примечание – Собственная разработка на основе данных предприятия-конкурента

Согласно данным таблицы 2.9 с 2013 по 2016 гг. на предприятии наблюдается устойчивая тенденция к увеличению выручки от реализации продукции, сопровождавшееся соответствующим ростом чистой прибыли.

В соответствии с предложенным алгоритмом в первой главе работы, произведем общую оценку уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский

хлебозавод», а также оценку динамики показателя. С этой целью, произведем расчет показателей конкурентоспособности с разбивкой по временным интервалам.

Для начала, рассчитаем коэффициент операционной эффективности предприятия. Для расчета данного показателя необходимо определить операционную эффективность Осиповичского и Бобруйского хлебозаводов:

$$r(2014) = 3\,674\,200 / 3\,502\,100 = 1,05$$

$$r(2015) = 4\,142\,500 / 3\,858\,600 = 1,07$$

$$r(2016) = 4\,597\,500 / 4\,386\,100 = 1,05$$

$$r_1(2014) = 9\,982\,100 / 9\,974\,400 = 1,00$$

$$r_1(2015) = 12\,302\,000 / 12\,254\,000 = 1,01$$

$$r_1(2016) = 13\,480\,000 / 13\,401\,000 = 1,01$$

На основании полученных результатов, рассчитаем значение коэффициента операционной эффективности:

$$K_r(2014) = 1,05 / 1,00 = 1,05$$

$$K_r(2015) = 1,07 / 1,01 = 1,06$$

$$K_r(2016) = 1,05 / 1,01 = 1,04$$

Значение коэффициента операционной эффективности на 2016 год сократился и составил 1,04. Данный показатель имеет среднее значение, что свидетельствует о неэффективности организации производственных процессов.

В качестве показателя стратегического позиционирования возьмем изменение доли рынка в сравнении с предшествующим периодом:

$$I(2014) = 3\,674\,200 / 2\,802\,600 = 1,31$$

$$I(2015) = 4\,142\,500 / 3\,674\,200 = 1,13$$

$$I(2016) = 4\,597\,500 / 4\,142\,500 = 1,11$$

$$I_1(2014) = 9\,821\,000 / 8\,185\,700 = 1,22$$

$$I_1(2015) = 12\,302\,000 / 9\,982\,100 = 1,23$$

$$I_1(2016) = 13\,480\,000 / 12\,302\,000 = 1,10$$

Рассчитаем коэффициент стратегического позиционирования по приведенным данным:

$$K_I(2014) = \sqrt{1,31 / 1,22} = 1,03$$

$$K_I(2015) = \sqrt{1,13 / 1,23} = 0,96$$

$$K_I(2016) = \sqrt{1,11 / 1,10} = 1,01$$

Снижение коэффициента стратегического позиционирования на 2016 г. произошло до 1,01. Данный уровень является неудовлетворительным, что является показателем сокращения занимаемой доли рынка, как следствие снижения конкурентных преимуществ.

Тогда, коэффициент конкурентоспособности предприятия будет рассчитываться следующим образом:

$$K(2014) = 1,05 * 1,03 = 1,08$$

$$K(2015) = 1,06 * 0,96 = 1,02$$

$$K(2016) = 1,04 * 1,01 = 1,05$$

Также для анализа и оценки уровня конкурентоспособности предприятия рассчитаем коэффициенты эффективности хозяйственной деятельности ОАО

«Осиповичский хлебозавод» и филиала РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод».

$$K^0(2014) = 1,05 * \sqrt{1,31} = 1,20$$

$$K^0(2015) = 1,07 * \sqrt{1,13} = 1,14$$

$$K^0(2016) = 1,05 * \sqrt{1,11} = 1,11$$

$$K^S(2014) = 1,00 * \sqrt{1,22} = 1,10$$

$$K^S(2015) = 1,01 * \sqrt{1,23} = 1,12$$

$$K^S(2016) = 1,01 * \sqrt{1,10} = 1,06$$

Результаты произведенных расчетов представим в таблице 2.10.

Таблица 2.10. – Результаты расчетов коэффициента конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Показатель	Год		
	2014	2015	2016
K_r	1,05	1,06	1,04
K_l	1,03	0,96	1,01
K^0	1,20	1,14	1,11
K^S	1,10	1,12	1,06
K	1,08	1,02	1,05

Примечание – Собственная разработка на основании произведенных расчетов

Как следует из представленных данных, уровень конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» в 2014 г. составил 1,08, а в 2016 г. 1,05 что свидетельствует о снижении уровня конкурентоспособности предприятия в сопоставлении с филиалом РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод». На основании этого, конкурентоспособность ОАО «Осиповичский хлебозавод» может быть охарактеризована как имеющая тенденцию к снижению, что обуславливает необходимость разработки и внедрения мероприятий по ее повышению.

Для выявления причин снижения конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» проведем ее анализ в разрезе источников конкурентоспособности и объектов сопоставления.

В первую очередь произведем декомпозицию показателя конкурентоспособности Осиповичского хлебозавода по показателям операционной эффективности (K_r) и стратегического позиционирования (K_l).

Результаты расчетов, приведенные в таблице 2.10, показывают, что снижение уровень конкурентоспособности, сложившийся на конец 2016 г., в равной степени определяется снижением показателей стратегического позиционирования и операционной эффективности. Так, значение коэффициента операционной эффективности в 2016 г. составило 1,04, а стратегического позиционирования – 1,01. Отсюда следует, что снижение уровня конкурентоспособность ОАО «Осиповичский хлебозавод» является результатом низкой эффективности производства, а также неудовлетворительного рыночного позиционирования предприятия.

Перейдем к анализу конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» в разрезе объектов сопоставления. Показатель

конкурентоспособности предприятия может быть представлен не только с позиции источников конкурентоспособности, но и как соотношение коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности (показатели K^o – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности Осиповичского хлебозавода и K^s – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности Бобруйского хлебозавода). Здесь следует напомнить, что значение указанных коэффициентов ниже единицы означает, как правило, убыточность хозяйственной деятельности либо существенное падение объема выручки. Напротив, чем более коэффициент эффективности хозяйственной деятельности превышает единицу, тем выше рентабельность предприятия и динамика продаж.

Оценка коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности ОАО «Осиповичский хлебозавод» позволяет сделать вывод о том, что за анализируемый период показатель эффективности снизился до 1,11, что в незначительной степени оказало влияние на снижение уровня конкурентоспособности предприятия. Однако, так как показатель находится выше единицы то, это свидетельствует о достаточно высоком уровне рентабельности предприятия. Также, данный показатель филиала РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод» на 2016 г. составил 1,06, что является ниже чем у анализируемого нами предприятия.

Таким образом, конкурентоспособность ОАО «Осиповичский хлебозавод» в сопоставлении с филиалом РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод» может быть определена как снижающаяся. Падение уровня конкурентоспособности хлебозавода является следствием отрицательной динамики по обоим источникам конкурентоспособности. При этом, выраженным слабым местом является низкий уровень стратегического позиционирования Осиповичского хлебозавода. Также в ходе анализа установлено, что снижение уровня конкурентоспособности хлебозавода вызван не столько достижениями предприятием-конкурента, сколько ухудшением показателей ОАО «Осиповичский хлебозавод».

В целях углубленного анализа конкурентоспособности Осиповичского хлебозавода и выявления путей ее повышения, проведем аналитическое разложение коэффициента конкурентоспособности предприятия.

В первую очередь, необходимо определить направления и последовательность аналитического разложения коэффициента. С этой целью, отобразим основные виды деятельности ОАО «Осиповичский хлебозавода» и представим удельный вес каждого вида изделий в таблице 2.11.

Таблица 2.11. – Удельный вес основных видов продукции, выпускаемой ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Наименование	Удельный вес, %
Хлебобулочные изделия	61
Булочные изделия	20
Сухарные изделия	0,2
Пироги	0,1
Кондитерские изделия	2
Безалкогольные напитки	0,1

Заварка «Колосок»	2,6
Мука экструзионная	6
Заменитель цельного молока	8
Итого:	100

Примечание – Собственная разработка на основе данных диаграммы 2.4

Таким образом, проведем анализ уровня конкурентоспособности Осиповичского хлебозавода в разрезе обособленных центров деятельности предприятия, а далее осуществить аналитическое разложение коэффициента операционной эффективности в отношении «слабых» подразделений. Для упрощения расчетов, объединим предложенные виды продукции в соответствии с программой производства хлебозавода:

- производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности;
- производство готовых кормов для животных, содержащихся на ферме;
- производство хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения;
- производство сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения;
- производство минеральных вод и других безалкогольных напитков;
- производство прочих пищевых продуктов.

Для упрощения анализа коэффициента конкурентоспособности в разрезе обособленных видов деятельности сведем необходимые данные в таблицу 2.12.

Таблица 2.12. – Исходные данные для проведения анализа конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» в разрезе обособленных видов деятельности

Вид деятельности	Год	Выручка, руб.	Затраты, руб.	Прибыль, руб.
Производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности	2014	447 300	-	-
	2015	382 700	333 700	49 000
	2016	404 800	379 200	25 600
Производство готовых кормов для животных, содержащихся на ферме	2014	750 900	-	-
	2015	1 143 300	1 043 300	100 000
	2016	1 009 700	997 000	12 700
Производство хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения	2014	2 936 400	-	-
	2015	3 504 900	3 247 700	257 200
	2016	3 789 100	3 321 200	467 900
Производство сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения	2014	7 700	-	-
	2015	3 700	3 500	200
	2016	3 600	3 300	300
Производство минеральных вод и других безалкогольных напитков	2014	7 200	-	-
	2015	16 300	14 600	1 700
	2016	12 100	11 000	1 100
Итого	2014	4 156 000	-	-
	2015	5 050 900	4 642 800	408 100
	2016	5 219 300	4 711 700	507 600

Примечание – Собственная разработка на основе данных производственной программы предприятия за 2014 - 2016 гг.

Приведем аналогичные данные по основным видам деятельности филиала РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод» в таблице 2.13.

PolotskSU

Таблица 2.13 – Исходные данные для проведения анализа конкурентоспособности филиала РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод» в разрезе обособленных видов деятельности

Вид деятельности	Год	Выручка, руб.	Затраты, руб.	Прибыль, руб.
Производство хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения	2014	6 506 600	-	-
	2015	8 650 400	7 863 000	787 400
	2016	9 732 100	9 012 000	720 100
Производство сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения	2014	1 484 100	-	-
	2015	1 446 700	1 275 000	171 700
	2016	1 539 000	1 425 800	113 200
Итого	2014	7 990 700	-	-
	2015	10 134 500	9 138 000	959 100
	2016	11 271 100	10 437 800	833 300

Примечание – Собственная разработка на основе данных предприятия-конкурента

Из результатов данных таблиц 2.12 и 2.13 видно, что ОАО «Осиповичский хлебозавод» имеет преимущество перед предприятием-конкурентом, так как ассортимент предлагаемой им на рынке продукции шире. В связи с этим, произведем анализ следующих обособленных видов деятельности: производство хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения и производство сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения.

На основании исходных данных произведем расчет показателей конкурентоспособности в разрезе обособленных видов деятельности в сопоставлении с предприятием-конкурентом.

Для расчета коэффициента операционной эффективности определим операционную эффективность предприятий:

– для производства хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения:

$$r(2015) = 3\,504\,900 / 3\,247\,700 = 1,08$$

$$r(2016) = 3\,789\,100 / 3\,321\,200 = 1,14$$

$$r_1(2015) = 8\,650\,400 / 7\,863\,000 = 1,10$$

$$r_1(2016) = 9\,732\,100 / 9\,012\,000 = 1,08$$

– для производства сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения:

$$r(2015) = 3\,700 / 3\,500 = 1,06$$

$$r(2016) = 3\,600 / 3\,300 = 1,09$$

$$r_1(2015) = 1\,446\,700 / 1\,275\,000 = 1,14$$

$$r_1(2016) = 1\,539\,000 / 1\,425\,800 = 1,08$$

На основании полученных результатов, рассчитаем значение коэффициента операционной эффективности:

– для производства хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения:

$$K_r^1(2015) = 1,08 / 1,10 = 0,98$$

$$K_r^1(2016) = 1,14/1,08 = 1,06$$

– для производства сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения:

$$K_r^1(2015) = 1,06/1,14 = 0,93$$

$$K_r^1(2016) = 1,09/1,08 = 1,01$$

Рассчитаем показатель стратегического позиционирования:

– для производства хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения:

$$I(2015) = 3\,504\,900/2\,936\,400 = 1,19$$

$$I(2016) = 3\,789\,100/3\,504\,900 = 1,08$$

$$I_1(2015) = 8\,650\,400/6\,506\,600 = 1,33$$

$$I_1(2016) = 9\,732\,100/8\,506\,600 = 1,14$$

– для производства сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения:

$$I(2015) = 3\,700/7\,700 = 0,48$$

$$I(2016) = 3\,600/3\,700 = 0,97$$

$$I_1(2015) = 1\,446\,700/1\,484\,700 = 0,97$$

$$I_1(2016) = 1\,539\,000/1\,446\,700 = 1,06$$

Рассчитаем коэффициент стратегического позиционирования:

– для производства хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения:

$$K_I^1(2015) = \sqrt{1,19/1,33} = 0,95$$

$$K_I^1(2016) = \sqrt{1,08/1,14} = 0,97$$

– для производства сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения:

$$K_I^1(2015) = \sqrt{0,48/0,97} = 0,70$$

$$K_I^1(2016) = \sqrt{0,97/1,06} = 0,96$$

Тогда, коэффициент конкурентоспособности предприятия будет рассчитываться следующим образом:

– для производства хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения:

$$K_1(2015) = 0,98 * 0,95 = 0,93$$

$$K_1(2016) = 1,06 * 0,97 = 1,03$$

– для производства сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения:

$$K_1(2015) = 0,93 * 0,70 = 0,65$$

$$K_1(2016) = 1,01 * 0,96 = 0,97$$

Рассчитаем коэффициенты эффективности хозяйственной деятельности ОАО «Осиповичский хлебозавод» и филиала РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод»:

– для производства хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения:

$$K_1^0(2015) = 1,08 * \sqrt{1,19} = 1,18$$

$$K_1^0(2016) = 1,14 * \sqrt{1,08} = 1,19$$

$$K_1^S(2015) = 1,10 * \sqrt{1,33} = 1,27$$

$$K_1^S(2016) = 1,08 * \sqrt{1,14} = 1,15$$

– для производства хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения:

$$K_1^0(2015) = 1,06 * \sqrt{0,48} = 0,73$$

$$K_1^0(2016) = 1,09 * \sqrt{0,97} = 1,07$$

$$K_1^S(2015) = 1,14 * \sqrt{0,97} = 1,12$$

$$K_1^S(2016) = 1,08 * \sqrt{1,06} = 1,11$$

Результаты произведенных расчетов представим в таблице 2.14.

Таблица 2.14. – Результаты расчетов коэффициента конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Вид деятельности	Показатели				
	K_r^I	K_I^I	K_1^0	K_1^S	K_1
за 2015 год					
производство хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения	0,98	0,95	1,18	1,27	0,93
производство сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения	0,93	0,70	0,73	1,12	0,65
В целом по ОАО «Осиповичский хлебозавод»	1,06	0,96	1,08	1,14	1,12
за 2016 год					
производство хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения	1,06	0,97	1,19	1,15	1,03
производство сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения	1,01	0,96	1,07	1,11	0,97
В целом по ОАО «Осиповичский хлебозавод»	1,04	1,01	1,05	1,11	1,06

Примечание – Собственная разработка на основании произведенных расчетов

Представим результаты произведенных расчетов таблицы 2.14 в виде диаграммы (рисунок 2.8).

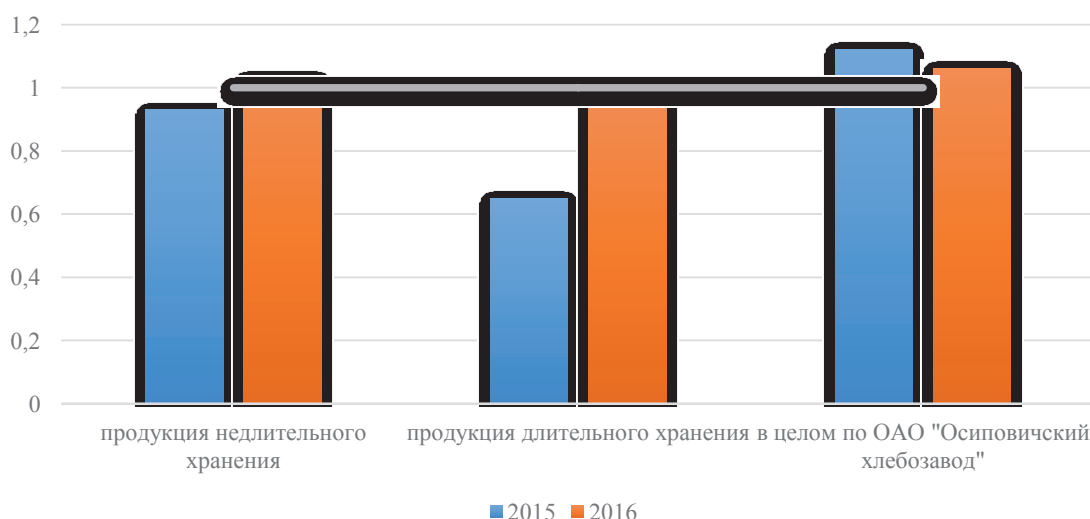


Рисунок 2.14 – Диаграмма произведенных расчетов коэффициента конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Примечание – Собственная разработка на основе данных таблицы 2.14

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность подразделений по производству хлеба и хлебобулочных

изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения и сухарей и печенья, производство мучных кондитерских изделий длительного хранения на конец 2016 года имеет низкий уровень и составляют 0,97 и 1,03 соответственно. Данная тенденция вызвана неудовлетворительными значениями и коэффициента операционной эффективности (1,01) и коэффициента стратегического позиционирования (0,96) производства сухарей и печенья, производства мучных кондитерских изделий длительного хранения, а также низким уровнем коэффициента стратегического позиционирования (0,97) производства хлеба и хлебобулочных изделий, производства мучных кондитерских изделий недлительного хранения.

В целях выявления причин столь невысоких показателей операционной эффективности основных видов деятельности ОАО «Осиповичский хлебозавод» проанализируем данный коэффициент в разрезе экономических элементов затрат на производство продукции предприятия (таблица 2.15).

Таблица 2.15. – Составляющие затрат на производство продукции ОАО «Осиповичский хлебозавод» и филиала РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод» за 2015 - 2016 гг.

Составляющие затрат	ОАО «Осиповичский хлебозавод»		Филиал РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод»	
	2015	2016	2015	2016
Материальные затраты	2 289 600	2 534 000	5 512 200	5 613 300
Затраты на оплату труда	723 600	773 400	2 575 500	2 777 400
Отчисления на социальные нужды	249 200	270 700	875 700	961 000
Амортизация основных средств и нематериальных активов	107 300	109 300	362 900	383 100
Прочие затраты	264 400	244 400	770 500	801 600
Затраты на производство продукции	3 634 100	3 931 800	10 096 800	10 536 400

Примечание – Собственная разработка на основе данных предприятий

На основании приведенных данных определим показатели операционной эффективности по каждой составляющей затрат (r_i – затраты i -ого элемента затрата Осиповичского хлебозавода и R_i – затраты i -ого элемента затрата Бобруйского хлебозавода, k_i – относительная эффективность каждой составляющей затрат):

– материальные затраты:

$$r_i(2015) = 5\,050\,900 / 2\,289\,600 = 2,21$$

$$r_i(2016) = 5\,219\,300 / 3\,931\,800 = 1,33$$

$$R_i(2015) = 10\,134\,500 / 5\,512\,200 = 1,84$$

$$R_i(2016) = 11\,271\,100 / 5\,613\,300 = 2,01$$

$$k_i(2015) = 2,21 / 1,84 = 1,20$$

$$k_i(2016) = 1,33 / 2,01 = 0,66$$

– затраты на оплату труда:

$$r_i(2015) = 5\,050\,900 / 723\,600 = 6,98$$

$$r_i(2016) = 5\,219\,300 / 773\,400 = 6,75$$

$$R_i(2015) = 10\,134\,500 / 2\,575\,500 = 3,94$$

$$R_i(2016) = 11\,271\,100 / 2\,777\,400 = 4,06$$

$$k_i(2015) = 6,98 / 3,94 = 1,77$$

$$k_i(2016) = 6,75 / 4,06 = 1,66$$

– отчисления на социальные нужды:

$$r_i(2015) = 5\,050\,900 / 249\,200 = 20,26$$

$$r_i(2016) = 5\,219\,300 / 270\,700 = 19,28$$

$$R_i(2015) = 10\,134\,500 / 875\,700 = 11,57$$

$$R_i(2016) = 11\,271\,100 / 961\,000 = 11,73$$

$$k_i(2015) = 20,26 / 11,57 = 1,75$$

$$k_i(2016) = 19,28 / 11,73 = 1,64$$

– амортизация основных средств и нематериальных активов:

$$r_i(2015) = 5\,050\,900 / 107\,300 = 47,07$$

$$r_i(2016) = 5\,219\,300 / 109\,300 = 47,75$$

$$R_i(2015) = 10\,134\,500 / 362\,900 = 27,93$$

$$R_i(2016) = 11\,271\,100 / 383\,100 = 29,42$$

$$k_i(2015) = 47,07 / 27,93 = 1,69$$

$$k_i(2016) = 47,75 / 29,42 = 1,62$$

– прочие затраты:

$$r_i(2015) = 5\,050\,900 / 264\,400 = 19,10$$

$$r_i(2016) = 5\,219\,300 / 244\,400 = 21,36$$

$$R_i(2015) = 10\,134\,500 / 770\,500 = 13,15$$

$$R_i(2016) = 11\,271\,100 / 801\,600 = 14,06$$

$$k_i(2015) = 19,10 / 13,15 = 1,45$$

$$k_i(2016) = 21,36 / 14,06 = 1,52$$

– затраты на производство продукции:

$$r_i(2015) = 5\,050\,900 / 3\,634\,100 = 1,39$$

$$r_i(2016) = 5\,219\,300 / 3\,931\,800 = 1,33$$

$$R_i(2015) = 10\,134\,500 / 10\,096\,800 = 1,00$$

$$R_i(2016) = 11\,271\,100 / 10\,536\,400 = 1,07$$

$$k_i(2015) = 1,39 / 1,00 = 1,39$$

$$k_i(2016) = 1,33 / 1,07 = 1,24$$

Полученные результаты расчетов сведем в таблицу 2.16.

Таблица 2.16. – Результаты расчетов показателя операционной эффективности по каждой составляющей затрат

Составляющие затрат	Показатели					
	r_i		R_i		k_i	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Материальные затраты	2,21	1,33	1,84	2,01	1,20	0,66
Затраты на оплату труда	6,98	6,75	3,94	4,06	1,77	1,66
Отчисления на социальные нужды	20,26	19,28	11,57	11,73	1,75	1,64
Амортизация основных средств и нематериальных активов	47,07	47,75	27,93	29,42	1,69	1,62
Прочие затраты	19,10	21,36	13,15	14,06	1,45	1,52
Затраты на производство продукции	1,39	1,33	1,00	1,07	1,39	1,24

Примечание – Собственная разработка на основе данных предприятий

Результаты расчетов для большей наглядности представим в виде диаграммы (рисунок 2.9).

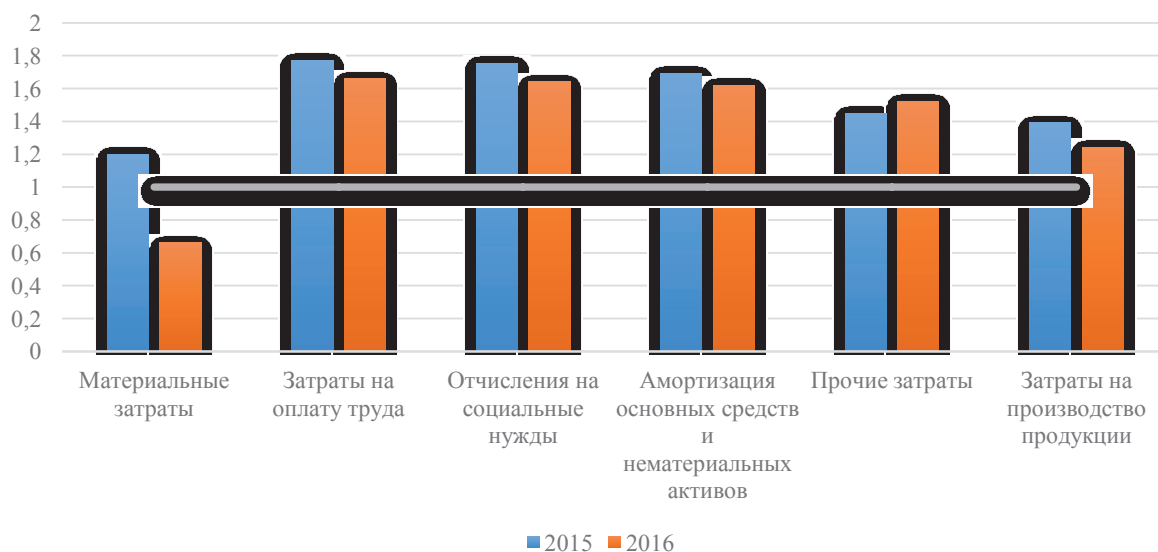


Рисунок 2.9 – Относительная эффективность каждой составляющей затрат ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Примечание – Собственная разработка на основе данных таблицы 2.16

Оценка показателей относительной эффективности составляющих затрат ОАО «Осиповичский хлебозавод» позволяет сделать вывод, что невысокий уровень операционной эффективности производства основных видов продукции обуславливается невысокой эффективностью материальных затрат. Высокую относительную эффективность показывают затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды и амортизационные отчисления. Остальные составляющие затрат имеют среднюю относительную эффективность (их значения несущественно отличаются от единицы). Таким образом, основным резервом увеличения операционной эффективности производства является оптимизация материальных затрат на предприятии.

Таким образом, в ходе анализа конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» удалось выявить основные причины снижения уровня конкурентоспособности. Данные результаты удалось получить путем практического применения динамического метода оценки конкурентоспособности, предложенного Вороновым Д.С.

2.3.3 Проблемы в области обеспечения конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод»

В ходе анализа и оценки уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» была отмечена тенденция к снижению данного показателя и определены следующие причины его сокращения:

1) Снижение эффективности производственного процесса. Значение коэффициента операционной эффективности, включающий все себя показатели эффективного организации производства, в 2016 г. составило 1,04. Данный

показатели свидетельствует о среднем уровне эффективности производства, организованном на ОАО «Осиповичский хлебозавод».

На ОАО «Осиповичский хлебозавод» активно происходит модернизация технологических процессов. Так в 2005 году производился капитальный ремонт заквасочного отделения. В 2006 году на линии №3 была произведена реконструкция с установкой ротационной печи TURBO-6100 для выпечки хлебобулочных изделий и был организован участок экструдированных продуктов. В 2007 году организовано производство заменителя цельного молока. В 2010 году была произведена реконструкция линии №1 с заменой печи ФТЛ-2-66 на более производительную и экономичную А2-ХПК-25 [49].

На основании вышеизложенных данных можно заметить, что на Осиповичском хлебозаводе не производилась реконструкция линии №2, что влияет на эффективность производства предприятия. Лишь в 2001 году был произведен ремонт линии, а также разделение печи и расстойно-печного агрегата с устройством приспособления механического переноса заготовок.

2) Сокращение доли рынка, занимаемой предприятием. В отличие от коэффициента операционной эффективности, находящегося на среднем уровне, коэффициент стратегического позиционирования находится ниже единицы, что свидетельствует о неустойчивых позициях ОАО «Осиповичский хлебозавод» на рынке реализации продукции. Действительно, в ходе анализа регионального рынка сбыта (рисунок 2.5), его результаты позволили выявить сокращение доли рынка, занимаемой Осиповичским хлебозаводом. Данная тенденция произошла за счет увеличения объемов реализации продукции, на анализируемом рынке, филиалом РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод», являющимся основным конкурентом исследуемого предприятия.

3) Узкий ассортимент продукции длительного хранения, предлагаемый предприятием. В ходе анализа конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» с его основным конкурентом филиалом РУПП «Могилевхлебпром» «Бобруйский хлебозавод» было выявлено, что объемы реализации продукции длительного хранения, выпускаемой Осиповичским хлебозаводом значительно ниже чем у его конкурента. Данная тенденция обусловлена сокращением объемов реализации данного вида продукции предприятием, что свидетельствует о сокращении ассортиментного ряда и как итог потеря занимаемых позиций на рынке.

4) Неэффективное использование материальных затрат предприятия. Оценка показателей относительной эффективности составляющих затрат ОАО «Осиповичский хлебозавод» выявила, что средний уровень операционной эффективности производства основных видов продукции обуславливается невысокой эффективностью материальных затрат предприятия. Также, исходя из данных, предложенных в таблице 2.26 можно отметить рост использования материальных затрат в полной себестоимости выпускаемой продукции, что связано с ростом объема производства. Однако несмотря на увеличение объема производства, на предприятии имеются ресурсы, расходы на которые можно сократить, так как есть более дешевые аналоги, не уступающие по качеству продукции текущих поставщиков.

ГЛАВА 3

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «ОСИПОВИЧСКИЙ ХЛЕБОЗАВОД»

В ходе анализа и оценки уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» была отмечена тенденция к снижению данного показателя и выявлены следующие причины его сокращения:

- снижение эффективности производственного процесса;
- сокращение доли рынка, занимаемой предприятием;
- узкий ассортимент продукции длительного хранения, предлагаемый предприятием;
- неэффективное использование материальных затрат предприятия.

Для обеспечения стратегической устойчивости и повышения уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод», необходимо решить вышеупомянутые проблемы путём:

- обновления основных производственных средств;
- внедрения программного обеспечения как маркетинговый инструмент продвижения продукции предприятия;
- развития научно-исследовательской и опытно-конструкторской подготовки производства;
- снижения затрат на производство и реализацию продукции.

Рассмотрим каждое направление более подробно.

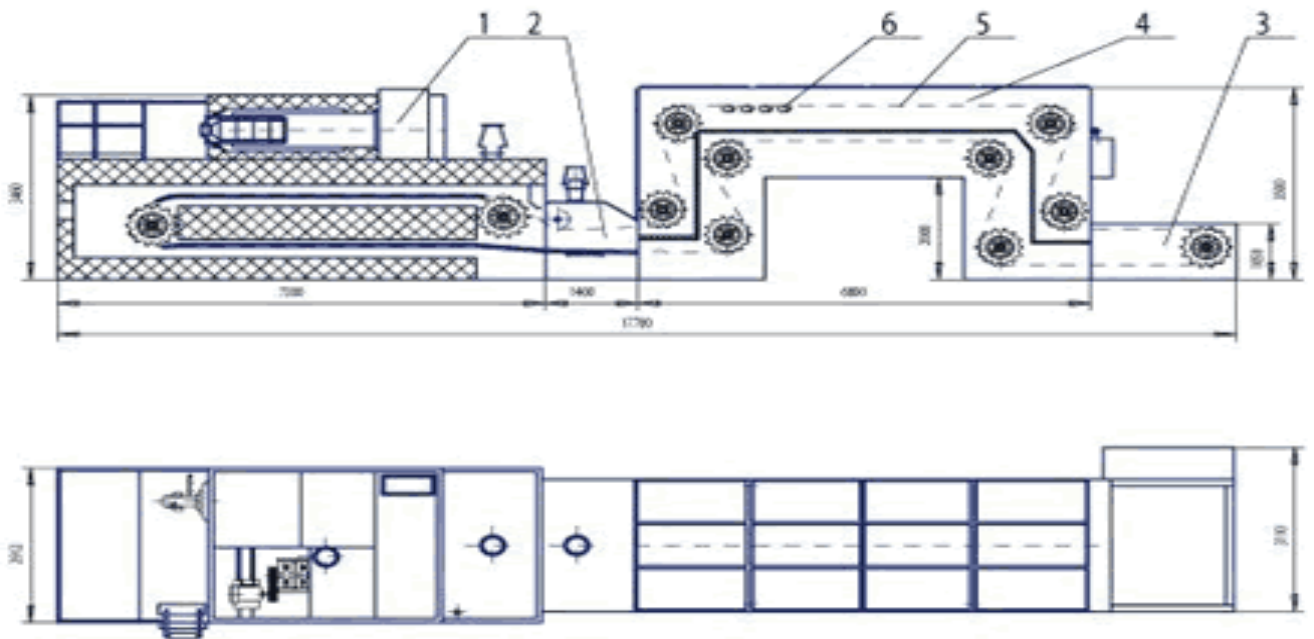
3.1 Обновление основных производственных средств ОАО «Осиповичский хлебозавод»

В ходе анализа конкурентоспособности предприятия, было выявлено, что на ОАО «Осиповичский хлебозавод», несмотря на активную модернизацию, имеется узкое место в виде линии №2. Лишь в 2001 году был произведен ремонт линии, а также разделение печи Г4-ХПФ-Н20 и расстоечного шкафа Г4-ХРГ-35 с устройством приспособления механического переноса заготовок. С 2001 года и по текущий момент переносом заготовок занимается пекарь. Данная проблема была обнаружена при анализе фотографии рабочего времени пекаря 4 разряда хлебозавода (приложение Ж). Исходя из данных, приведенных в фотографии рабочего времени, было обнаружено, что за одну смену, рабочий повторяет данную операцию 46 раз.

В настоящее время, большинство предприятий хлебобулочного производства применяют современное оборудование, которое исключает наличие механизированного переноса заготовок. К такому оборудованию относятся расстойно-печные агрегаты.

Расстойно-печной агрегат представляет собой конструкцию, состоящую из шкафа окончательной расстойки и люточной печи, объединенных общим конвейером. Данный агрегат предназначен для выработки формового хлеба из ржаной и пшеничной муки и обеспечивает полную механизацию производственных процессов на данном участке поточной линии.

Для решения данной проблемы в области производства с целью обеспечения стратегии повышения конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» предлагается внедрение расстойно-печного агрегата Г4-РПА-15М. Представим схему данного агрегата на рисунке 3.1.



- 1 - печь люлочная Г4-ХПФ-20А;
- 2 - разгрузочная секция;
- 3 - секция приводная;
- 4 - шкаф окончательной расстойки Г4-ХРВ-50М;
- 5 - цепь тяговая;
- 6 - люльки (без форм);

Рисунок 3.1 – Схема расстойно-печного агрегата Г4-РПА-15М

Примечание – Источник [65]

Для более наглядного обоснования внедрения расстойно-печного агрегата Г4-РПА-15М произведем его сравнительный анализ с текущим оборудованием ОАО «Осиповичский хлебозавод» (печь Г4-ХПФ-Н20 и шкаф окончательной расстойки (расстойный шкаф) Г4-ХРГ-35) в таблице 3.1

Таблица 3.1. – Сравнительный анализ расстойно-печного агрегата Г4-РПА-15М с текущим оборудованием ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Характеристики	Объект сравнения	Расстойно-печной агрегат Г4-РПА-15М	Печь Г4-ХПФ-Н20	Расстойный шкаф Г4-ХРГ-35
Производительность по хлебу формовому, 0,7 кг, кг/час		до 625	600	-
Габаритные размеры, мм:				
- длина		17 780	6 430	4 590
- ширина		3 110	3 200	3 245
- высота		3 500	3 300	4 000
Установленная мощность, кВт		9	8	2,2
Количество рабочих люлек, шт.		48	32	35
Масса металлоконструкций, кг.		22 000	11 900	3 900
Расход топлива (природный газ), м ³ /час		19	17	-
Занимаемая площадь, м ²		51,7	20,5	12,8

Примечание – Собственная разработка на основе данных [57, 58]

Для определения экономического эффекта от внедрения нового оборудования, необходимо определить его единовременные и эксплуатационные (текущие) затраты.

Единовременные затраты включают в себя затраты на приобретение, установку и монтаж оборудования.

Рассчитаем каждый из видов затрат.

Стоимость оборудования составит 342 500 руб.

Затраты на установку и монтаж определяются поставщиком и составят 3% от стоимости оборудования.

Тогда получаем следующую сумму затрат:

$$Z_m = 342\,500 * 0,03 = 10\,275 \text{ руб.}$$

Эксплуатационные (текущие) затраты на оборудование включают в себя:

- затраты на потребляемую энергию;
- затраты на оплату труда.

На 01.01.2017 год согласно декларации об уровне тарифов на электрическую энергию, отпускаемую республиканскими унитарными предприятиями электроэнергетики ГПО "Белэнерго" для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (зарегистрировано приказом Министерства антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь от 30.09.2016 № 95) стоимость одного кВт электроэнергии составляет 22.19697 руб., установленная мощность агрегата составит 9 кВт. Время работы станка 8 часов в сутки. Продолжительность наладки оборудования составит 21 день.

На основании этого, стоимость затрат на потребляемую энергию составит:

$$Z_{эл} = 22.19697 * 8 * 21 * 9 = 33\,561\,820 \text{ руб.}$$

Наладочные работы будут осуществляться двумя наладчиками, заработная плата каждого из которых составляет 450 руб, в связи с этим получим затраты на оплату труда в размере 900 руб. Произведем отчисления в ФСЗН (34%) и на социальное страхование (1%) и получаем:

$$Z_{от} = 900 * 1,35 = 1\,215 \text{ руб.}$$

На основании проведенных расчетов, сумма единовременных затрат составит 387 552 руб.

Рассчитаем величину капитальных затрат:

$$Z_k = 342\,500 + 10\,275 + 1\,215 = 353\,990 \text{ руб.}$$

Годовые эксплуатационные затраты включают в себя:

- амортизационные отчисления (норма амортизации 10%);
- затраты на потребляемую электроэнергию;
- затраты на оплату труда.

Амортизационные отчисления составят:

$$Z_a = 342\,500 * 0,1 = 34\,250 \text{ руб.}$$

Затраты на потребляемую электроэнергию с учетом годового фонда времени 176 часов в месяц составят:

$$Z_{эл} = 22.19697 * 9 * 8 * 176 * 12 = 3\,375\,820 \text{ руб.}$$

Внедрение данного оборудования подразумевает сокращение рабочего места на донной операции, в связи с этим расчет затрат по оплате труда проводится не будет. Контроль за работой оборудования будет осуществлять

сменный мастер технолог, который работает на текущей линии.

Тогда, сумма годовых эксплуатационных капитальных затрат составит:

$$Z_{эк} = 34\,250 + 3\,375\,820 = 3\,409\,530 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономию за счет:

- снижения затрат на оплату труда;
- снижения затрат на электроэнергию;

Снижение затрат на оплату труда после внедрения расстойно-печной агрегат Г4-РПА-15М произойдет на 3 человека. Текущая заработная плата пекаря 4 разряда на ОАО «Осиповичский хлебозавод» составляет 550 руб. В связи с сокращением рабочей единицы, экономия затрат, с учетом отчислений в ФСЗН и социального страхования составит:

$$Z_{от} = 550 * 3 * 1,35 = 2\,228 \text{ руб.}$$

Произведем расчет экономии затрат на электроэнергию за счет уменьшения потребляемой мощности. Потребляемая мощность печи Г4-ХПФ-Н20 и шкафа окончательной расстойки Г4-ХРГ-35 в совокупности составляет 10,2 кВт. Тогда, по этой статье расходов получим:

$$Z_{эл} = 22.19697 * (10,2 - 9) * 8 * 176 * 12 = 450\,048 \text{ руб.}$$

Тогда, сумма экономии по всем статьям затрат составит 452 276 руб.

Таким образом, ОАО «Осиповичский хлебозавод» получит возможность экономить на текущих затратах 452.276 руб., то есть практически получать на данную сумму дополнительную прибыль, однако в качестве окончательного экономического эффекта принимается чистая прибыль (ЧП), остающаяся в распоряжении предприятия после выплаты налога на прибыль (18%):

$$ЧП = 452\,276 - (452\,276 * 0,18) = 370\,866 \text{ руб.}$$

Рассчитаем дисконтированную прибыль от реализации проекта (таблица 3.2).

Таблица 3.2. – Дисконтированный срок окупаемость от реализации проекта, руб.

Показатель	Значение показателя по годам					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Сумма капиталовложений	353 990	-	-	-	-	-
Чистая прибыль	-	370 866	370 866	370 866	370 866	370 866
Коэффициент дисконтирования	1	0,75	0,56	0,42	0,31	0,23
Чистая дисконтированная прибыль	-	278 150	207 865	155 764	114 986	85 299
Экономический эффект нарастающим итогом	-353 990	-75 841	131 844	287 608	402 577	487 876
Срок окупаемости проекта	1 год 5 месяцев					
Индекс рентабельности проекта	1,38					

Примечание – собственная разработка на основе произведенных расчетов

Таким образом, на основании проведенных расчетов оценки эффективности от внедрения расстойно-печного агрегата на ОАО «Осиповичский хлебозавод», было выявлено что данный проект является прибыльным для предприятия, так как срок окупаемости проекта составит всего 1 год 5 месяцев, а индекс рентабельности составит 38%.

3.2 Внедрение программного обеспечения как маркетинговый инструмент продвижения продукции ОАО «Осиповичский хлебозавод»

Анализ сегментов рынка сбыта, а также конкурентов предприятия, выявил снижение доли ранка, занимаемой ОАО «Осиповичский хлебозавод», за счет увеличения реализации аналогичных товаров конкурентами. Для решения данной проблемы необходимо завоевание новых рынков сбыта, за счет поиска новых потребителей и максимального удовлетворения их потребностей.

На текущий момент глобальная сеть является лучшим инструментом для реализации запланированного мероприятия, так как успех предприятия на рынке зависит от того, насколько эффективно тот или иной субъект хозяйствования использует информационные ресурсы, какие технологии использует для управления информацией и организацией в целом.

Современные информационные системы и технологии являются важнейшим инструментом, с помощью которого обеспечивается эффективная реализация маркетинговой деятельности предприятия в условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды, жесткой конкуренции, а также процессов глобализации экономики.

В настоящее время информационные технологии предприятия базируются на 3-х основных составляющих:

- развитая компьютерная сеть, имеющая конечные устройства (сервера, ЭВМ, сетевые принтеры и т.д.);
- компьютеры, установленные на рабочих местах в точках интегрирования информации;
- актуальное прикладное и системное программное обеспечение.

Все эти составляющие в различной стадии завершенности присутствуют и на ОАО «Осиповичский хлебозавод».

В качестве современного программного обеспечения предлагается внедрить на ОАО «Осиповичский хлебозавод» систему управления «1С-Битрикс: Управление сайтом».

«1С-Битрикс» – это современный универсальный инструмент для разработки и поддержки интернет-проектов различных уровней сложности: от простых сайтов-визиток до полнофункциональных интернет-магазинов, информационных интернет-порталов, веб-сайтов сообществ и социальных сетей.

В состав CMS (Content Management Software) «1С-Битрикс» входит обширный комплекс модулей, позволяющих эффективно управлять структурой сайта, его информационным наполнением, рекламой и рассылками, создавать сообщества, блоги, форумы и многое другое.

Модуль «Веб-аналитика» делает простым просмотр статистики посещений, анализ аудитории сайта и эффективности рекламных кампаний.

Возможностями CMS «1С-Битрикс: Управление сайтом» являются:

- управление контентом и структурой сайта;
- управление рекламой на сайте;
- анализ результатов проведенных рекламных кампаний;
- управление группами пользователей сайта;

- реализация рассылки;
- анализ статистики посещения сайта.

Основными преимуществами, по утверждению разработчиков CMS «1С-Битрикс: Управление сайтом», следует считать:

- возможность создания и поддержки различных сайтов с единой системой управления;
- надежная защита веб-сайта от всех видов известных атак (модуль проактивной защиты);
- подробная документация и постоянная квалифицированная поддержка;
- регулярные обновления системы и ее модулей;
- удобная интеграция с «1С» [59].

Приведем исходные данные для расчета затрат на внедрение предложенной системы в таблицы 3.3.

Таблица 3.3. – Затраты на внедрение «1С-Битрикс: Управление сайтом»

Перечень мероприятий	Год	
	2017	2018
Приобретение лицензии, руб.	1 500	-
Ежегодная техническая поддержка (60% от стоимости программного обеспечения), руб.	900	900
Обновление системы (22% от стоимости программного обеспечения) руб.	-	330
Затраты на внедрение системы, руб.	597	-
Обучение персонала, руб.	780	-
Затраты на модификацию, настройку и доработку	720	-
Итого	4 497	1 230

Примечание – Собственная разработка на основании данных [59]

Согласно данным таблицы 3.3 затраты на внедрение системы «1С: Управление сайтом» составят 4 497 руб., а ежегодные затраты на поддержку системы составят 1 230 руб.

Далее проведем расчет эффективности, учитывая, что создание интернет-магазина реализации тортов на заказ позволит получить прирост выручки в размере 1% от годового оборота предприятия за 2016 год (4 597 500 руб.) в размере 45 975 руб. Данный процент был выбран с учетом удельного веса тортов в общем объеме реализации продукции.

Рассчитаем прибыль отчетного года ($\Pi_{ог}$) от реализации тортов:

$$\Pi_{ог} = 45\,975 - 9\,195 - 4\,497 = 32\,283 \text{ руб.}$$

Таким образом, прирост прибыли отчетного года от реализации тортов на ОАО «Осиповичский хлебозавод» составил 32 283 руб.

Экономическим эффектом от создания интернет-магазина выступает чистая прибыль предприятия (ЧП) и определяется как разница между прибылью отчетного года и налогом на прибыль, в результате чего получаем:

$$\text{ЧП} = 32\,283 - 8\,276 = 24\,007 \text{ руб.}$$

Затраты по внедрению системы «1С-Битрикс: Управление сайтом» окупаются за счет притока прибыли и амортизационных отчислений. Сумма этих двух показателей даст чистый финансовый поток (ЧФП). Однако начисление амортизации на продукт «1С-Битрикс: Управление сайтом» не производится, так

как использование данного продукта является бессрочным, как и у большинства программных обеспечений срок полезного использования не определен. В связи с этим ЧФП = ЧП = 24 007 руб. в года, что составит 6 002 руб. в квартал.

Рассчитаем дисконтированную прибыль от реализации проекта (таблица 3.4).

Таблица 3.4. – Расчет эффективности создания интернет-магазина руб.

Показатель	Значение показателя по кварталам				
	2017 г.				2018 г.
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал
Сумма затрат на внедрение системы	4 497	-	-	-	1 230
Чистый финансовый поток	- 4 497	6 002	6 002	6 002	4 772
Коэффициент дисконтирования	1	0,909	0,826	0,751	0,683
Чистый дисконтированный финансовый поток	- 4 497	5 456	4 958	4 508	3 259
Экономический эффект нарастающим итогом	- 4 497	9 59	5 917	10 425	13 684
Итого чистый дисконтированный доход	13 684	-	-	-	-
Срок окупаемости, квартал	1	-	-	-	-
Индекс рентабельности	3,04				

Примечание – Собственная разработка на основе приведенных данных

Таким образом, проект окупится за 3 месяца, а его рентабельность составит 3,04, что является высоким показателем и в полной мере отражает эффективность от внедрения и реализации данного предложения.

3.3 Развитие на ОАО «Осиповичский хлебозавод» научно-исследовательской и опытно-конструкторской подготовки производства

Одной из выявленных проблем, влияющих на снижение уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод», является наличие у предприятия узкого ассортимента продукции длительного хранения. Для эффективной ликвидации выявленного узкого места, предлагается проведение научных исследований по разработке и внедрению новых видов продукции совместно с Могилевским государственным университетом продовольствия (МГУП).

Выбор данного университета обусловлен в первую очередь наличием кафедры технологии хлебопродуктов. Тематика научных исследований кафедры «Технология хлебопродуктов» представляет сочетание двух взаимосвязанных между собой направлений в пищевой промышленности – «Технология хранения и переработки зерна» и «Технология хлебопекарного, макаронного, кондитерского производств и пищевых концентратов». Их объединяет то, что при производстве широкого ассортимента продуктов питания, вырабатываемых этими отраслями, используется мука и другие продукты переработки зерна. Поэтому направление, связанное с повышением эффективности использования ресурсов местного растительного сырья и разработка на его основе новых видов продуктов питания,

является приоритетным в научных исследованиях кафедры «Технология хлебопродуктов».

Исследовательские работы на кафедре «Технология хлебопродуктов» проводятся по следующим направлениям:

- оценка качественного потенциала сортовых ресурсов зерновых и зернобобовых культур, выращиваемых в Республике Беларусь, как сырья для хлебопекарной, макаронной и кондитерской промышленности;
- создание теоретических основ и разработка технологий получения зернопродуктов, хлебобулочных и мучных кондитерских изделий повышенной пищевой ценности из пророщенного зерна;
- разработка методологических основ оптимизации состава композитных смесей муки, рецептур хлебобулочных, мучных кондитерских изделий;
- разработка ускоренных способов производства ржаных и ржано-пшеничных изделий;
- создание баз данных, включающих свойства сырья, применяемого при производстве продуктов питания;
- моделирование рациональных рецептур продуктов питания, составленных с учетом биологической и физиологической ценности;
- разработка оптимальных параметров ведения технологических процессов и на их основе рациональных технологических схем производства продуктов питания;
- исследование возможности использования отходов и побочных продуктов перерабатывающих отраслей промышленности в качестве нетрадиционных кормовых средств и разработка технологии получения на их основе новых кормовых добавок;
- получение продуктов повышенной биологической ценности на основе пророщенного зерна [60].

Приведенные темы исследований на кафедре «Технология хлебопродуктов» МГУП носят не только теоретический характер, но и имеют потенциал в практическом направлении. Поэтому внедрение их результатов в деятельность ОАО «Осиповичский хлебозавод» позволит предприятию использовать данные разработки при реализации своей производственно-хозяйственной деятельности, что является весомым стратегическим направлением повышения его конкурентоспособности.

На кафедре «Технология хлебопродуктов» функционирует постоянно действующая выставка разработок новых пищевых продуктов, которые регулярно представляются на экспозициях как республиканского, так и международного уровня. К таким разработкам относятся: пищевой концентрат («пицца обыкновенная», пицца «Дрожжевая»), печенье «Завея», печенье «Солодовое», мука из пророщенного зерна «Могилевская», кекс «Любительский» [60].

С целью повышения уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод», а также получения дополнительной прибыли предлагается расширить ассортиментный ряд продукции длительного хранения, путем внедрения в производство печений «Завея» и «Солодовое».

Проведем оценку экономической эффективности производства нового вида

печенья «Завея».

В начале, определим прибыль от реализации печенья «Завея» за первый год реализации.

Для этого необходимо рассчитать выручку (ВР) от реализации печенья «Завея»:

$$ВР = 2.94 * 5\ 000 = 14\ 700 \text{ руб.}$$

Определим сумму налога на добавленную стоимость:

$$НДС = 14\ 700 * 20 / 120 = 2\ 450 \text{ руб.}$$

Тогда прибыль от реализации печенья «Завея» составит:

$$Пр = 14\ 700 - 2\ 450 - 9\ 800 = 2\ 450 \text{ руб.}$$

Если спрогнозировать, что себестоимость печенья будет расти каждый год на 10%, а цена на печенья «Завея» – на 25%, можно спрогнозировать прибыль на 4 года (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Прибыль от реализации печенья «Завея», руб.

Год	Выручка от реализации	НДС	Полная себестоимость	Прибыль от реализации
2017	14 700	2 449	9 800	2 451
2018	18 371	3 061	10 779	4 531
2019	22 965	3 827	11 857	7 281
2020	28 705	4 784	13 041	10 880
2021	35 881	5 980	14 345	15 556

Примечание – собственная разработка на основе проведенных расчетов

Рассчитаем чистый дисконтированный доход:

$$\begin{aligned} \text{ЧДП} = & (14\ 700 / (1 + 0,22)^1 + 18\ 371 / (1 + 0,22)^2 + 22\ 965 / (1 + 0,22)^3 + 28\ 705 / \\ & (1 + 0,22)^4 + 35\ 881 / (1 + 0,22)^5) - (9\ 800 + 10\ 779 + 11\ 857 + 13\ 041 + 14\ 345) = \\ & 63\ 270 - 59\ 818 = 3\ 452 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Определим индекс рентабельности (доходности):

$$I_g = 63\ 270 / 59\ 818 = 1,05$$

Простой срок окупаемости внедрения печенья «Завея»:

$$T_{ок} = 9\ 800 / 14\ 700 = 0,67$$

Таким образом рентабельность внедрения печенья «Завея» составит 5%.

Проект окупится за 8 месяцев.

Проведем аналогичный расчет для печенья «Солодовое».

Выручка от реализации печенья «Солодовое» составит:

$$ВР = 3.22 * 7\ 000 = 22\ 540 \text{ руб.}$$

Определим сумму налога на добавленную стоимость:

$$НДС = 22\ 540 * 20 / 120 = 3\ 757 \text{ руб.}$$

Тогда прибыль от реализации печенья «Солодовое» составит:

$$Пр = 22\ 540 - 3\ 757 - 15\ 040 = 3\ 743 \text{ руб.}$$

Отразим прибыль на последующие 4 года в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Прибыль от реализации печенья «Солодовое», руб.

Год	Выручка от реализации	НДС	Полная себестоимость	Прибыль от реализации
2017	22 540	3 757	15 040	3 743
2018	28 174	4 696	16 528	6 950
2019	35 218	5 870	18 182	11 166

2020	44 022	7 337	20 000	16 685
2021	55 028	9 171	22 000	23 857

Примечание – Собственная разработка на основе проведенных расчетов

Рассчитаем чистый дисконтированный доход:

$$\text{ЧДП} = (22\,540 / (1 + 0,22)^1 + 28\,174 / (1 + 0,22)^2 + 35\,218 / (1 + 0,22)^3 + 44\,022 / (1 + 0,22)^4 + 55\,028 / (1 + 0,22)^5) - (15\,040 + 16\,528 + 18\,182 + 20\,000 + 22\,000) = 97\,030 - 91\,736 = 5\,294 \text{ руб.}$$

Определим индекс рентабельности (доходности):

$$I_g = 97\,030 / 91\,736 = 1,06$$

Простой срок окупаемости внедрения печенья «Солодовое»:

$$T_{\text{ок}} = 150\,040 / 22\,540 = 0,67$$

Таким образом рентабельность внедрения печенья «Солодовое» составит 6%. Проект окупится за 8 месяцев.

На основании проведенных расчетов, можно отметить, что срок окупаемости мероприятия по внедрению в производство печенья «Завая» и «Солодовое» составит 8 месяцев при одновременном запуске в производство. Оба мероприятия являются рентабельными, что свидетельствует об эффективности их реализации.

3.4 Снижение затрат на производство продукции ОАО «Осиповичский хлебозавод»

На текущий момент себестоимость продукции является важным показателем конкурентоспособности, так как она характеризует эффективность использования материальных, всех ресурсов предприятия, и определяет размер прибыли и уровень его рентабельности.

Повышение конкурентоспособности предприятия может осуществляться путем снижения себестоимости его продукции. Предлагается снижение себестоимости за счет:

- сокращения затрат на топливно-энергетические ресурсы;
- реализация программы «Импортозамещение».

Сокращение затрат на топливно-энергетические ресурсы, является неотъемлемым резервом снижения себестоимости производимой продукции предприятия. Так, даже самые незначительные изменения могут иметь положительный эффект от их реализации. На ОАО «Осиповичский хлебозавод» таким незначительным изменением является замена ДРЛ ламп на светодиодные лампы типа Е40 для промышленного освещения, в количестве 23 штук.

Произведем расчет экономии от снижения потребляемой энергии на ОАО «Осиповичский хлебозавод» от внедрения светодиодных ламп. Рассчитаем потребление электроэнергии за год при условии работы светильника с лампой ДРЛ 150 12 часов в сутки:

$$\text{ДРЛ 150} = 12 * 365 * 0,20 = 876 \text{ кВт}$$

Для определения эффекта, проведем аналогичный расчет для лам Е40:

$$\text{Е40} = 12 * 365 * 0,03 = 131,4 \text{ кВт}$$

Рассчитаем стоимость электроэнергии, потребляемую 23 светильниками с

лампой ДРЛ 150:

$$876 * 0,221970 * 23 = 447\ 225 \text{ руб.}$$

Тогда для ламп E40:

$$131,4 * 0,221970 * 23 = 67\ 083 \text{ руб.}$$

Средняя стоимость лампы E40 составляет 150 руб., тогда единовременные затраты будут составлять 3 450 руб. Значит, экономия затрат при внедрении светодиодных ламп в первый год эксплуатации составит 376 691 руб., а последующих 380 141 руб.

Срок окупаемости составит:

$$T_{\text{ок}} = 3.45 / 376\ 691 = 0,009$$

Таким образом, срок окупаемости ламп светодиодных типа E40 составит 39 дней.

При анализе материальных затрат, были выявлены пути их снижения в виде замены сырья, приобретаемого у зарубежных представителей.

На ОАО «Осиповичский хлебозавод» для производства ЗСОМК «Эколак» производится закупка концентрата «Экомилк» производства РФ. На территории РБ имеется аналог данному концентрату «Эколак-16С». Стоимость импортируемого сырья составляет 67 российских рублей, что составляет 2.18 руб. с учетом курса Национального банка РБ на 26.01.2017 г. в размере 3.25 бел. руб., а стоимость белорусского сырья составляет 1.82 руб. за килограмм.

При производстве одной тонны ЗСОМК «Эколак» используется 800 кг концентрата, с учетом этого экономия затрат от импортозамещения концентрата на одну тонну ЗСОМК составит 288 руб.

ОАО «Осиповичский хлебозавод» планирует произвести на 2017 год 130 тонн ЗСОМК «Эколак». Тогда экономия затрат при импортозамещении ($Z_{\text{им}}$) составит:

$$Z_{\text{им}} = 130 * 288 = 37\ 440 \text{ руб.}$$

На основании проведенных расчетов, экономия затрат при сокращении расходов на топливно-энергетические ресурсы и сокращение материальных затрат, позволят снизить себестоимость продукции в течении первого года реализации проектов на 414 131 руб.

Реализация каждого из предложенных мероприятий несет экономический и социальных эффект, что будет способствовать повышению показателей финансово-экономической деятельности и уровня конкурентоспособности предприятия. Для мероприятий по внедрению нового оборудования и информационных технологий, а также по снижению затрат на производство ожидаемый экономический эффект был рассчитан.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия можно рассматривать как элемент управленческого процесса предприятия, направленного на создание и формирование конкурентных преимуществ предприятия.

Множество авторов (М. Портер, А. Оливье, А. Дайан, Ф. Бруккерель, Е.Л. Смолянова, В.Б. Малицкая и др.) предлагают различные факторы к определению уровня конкурентоспособности предприятия. Проанализировав факторы, предложенные различными авторами, было отмечено, что все факторы можно отнести к внешним или внутренним факторам.

Определение факторов, характеризующих уровень конкурентоспособности предприятия осуществляется через определенные методы. На текущий момент существует более десятка методик расчета уровня конкурентоспособности, однако самыми распространенными являются: метод определения конкурентоспособности предприятия на основе оценки конкурентоспособности его товаров, матричные методы, интегральный метод, операционный метод, комплексный метод и динамический метод.

Путем реализации одного из методов, предприятия могут определять узкие места в обеспечении надлежащего уровня конкурентоспособности и разработать направления ее повышения в необходимом направлении.

Предложенные направления должны реализовываться через стратегии конкурентоспособности, за счет которых предприятия могут прогнозировать свою деятельность и увеличивать ее эффективность.

ОАО «Осиповичский хлебозавод» с 25.01.2001 г. по 26.12.2013 г. осуществляло свою деятельность как Республиканское унитарное производственное предприятие (РУПП) «Могилевхлебпром» и было зарегистрировано решением Могилевского облисполкома №3-5 от 18.06.2001 г. С 27.12.2013 г. организация переименовано в Открытое акционерное общество «Осиповичский хлебозавод».

Ситуационный анализ ОАО «Осиповичский хлебозавод» был проведен по трём направлениям: SWOT-анализу, анализу сегментов рынка сбыта и анализу конкуренции. Результаты SWOT-анализа позволили выявить пути сохранения и преумножения сильных сторон организации, эффективного и своевременного использования имеющихся возможностей, устранения слабых сторон и предотвращения угроз. Анализ сегментов рынка сбыта позволил выявить, что доля, занимаемая ОАО «Осиповичский хлебозавод», значительна, однако снижение объёма производимой и реализованной продукции вызвано усилением конкуренции на рынке Осиповичского района. Анализ конкурентов выявил, что сильными сторонами ОАО «Осиповичский хлебозавод» являются высокое качество выпускаемой продукции и широкий ассортимент. Так же, за счет использования более натуральных продуктов, продукция ОАО «Осиповичский хлебозавод» пользуется большим спросом, нежели продукция конкурентов.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности выявил, что ОАО «Осиповичский хлебозавод» способен самостоятельно отвечать по

краткосрочным обязательствам, однако наблюдается нехватка активов, необходимых для покрытия долгосрочных финансовых обязательств.

Результаты анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия показали, что наблюдается превышение введенных основных средств над выбывшими.

Анализ конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» позволил выявить тенденцию к снижению ее уровня из-за:

- снижения эффективности производственного процесса;
- сокращения доли рынка, занимаемой предприятием;
- узкого ассортимента продукции длительного хранения;
- неэффективного использования материальных затрат предприятия.

С целью повышения уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» на стратегической основе для каждой из выявленных проблем, были разработаны направления по их ликвидации:

- обновление производства как фактор повышения конкурентоспособности;
- внедрение информационных технологий как инструмент маркетинговых мероприятий по продвижению продукции предприятия;
- повышение конкурентоспособности за счет развития научно-исследовательских работ предприятия;
- снижение затрат на производство продукции.

Реализация предложенных мероприятий на практике носит не только экономический, но и социальный характер.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Смитиенко, Б.М. Мировая экономика: учебник / Б.М. Смитиенко; под ред. Б.М. Смитиенко. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 590 с.
2. Стивенсон, В.Дж. Управление производством / В.Дж. Стивенсон; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 2004. – 928 с.
3. Барышникова, Н.А. Экономика предприятия: учеб. пособие / Н.А. Барышникова, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 191 с.
4. Васин, С.Г. Управление качеством. Всеобщий подход: учебник / С.Г. Васин. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 404 с.
5. Габимова, М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габимова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85-87.
6. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации: учеб. пособие / А.С. Головачев. – Минск: Выш. шк., 2012. – 319 с.
7. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева; под ред. Е.А. Горбашко. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 447 с.
8. Экономика фирмы: учебник / В.Я. Горфинкель [и др]; под ред. В.Я. Горфинкеля. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2016. – 485 с.
9. Дюков, И.И. Управление конкурентоспособностью компании: учеб. пособие / И.И. Дюков. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 100 с.
10. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник / Н.А. Казакова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 500 с.
11. Калачев, С.Л. Теоретические основы товароведения и экспертизы: учебник / С.Л. Калачев. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2015. – 477 с.
12. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2016. – 640 с.
13. Лякина, А.Н. Экономическая политика: учебник / А.Н. Лякина. – М.: Издательство Юрайт, ИД Юрайт, 2015. – 432 с.
14. Мазилкина, Е.И, Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2009. – 328 с.
15. Нуралиев, С.У. Маркетинг: учебник / С.У. Нуралиев, Д.С. Нуралиева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 362 с.
16. Оковкина, О.Н Пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.Н. Оковкина, А.М Чупайда // Экономический журнал. – 2010. – №19. – С. 37-42.
17. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: учебник / Р.В. Савкина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 324 с.

18. Смитиенко, Б.М, Мировая экономика: учебник / Б.М. Смитиенко, Н.В. Лукьянович; под ред. Б.М. Смитиенко. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 583 с.
19. Тюрин, Д.В. Маркетинговые исследования: учебник / Д. В. Тюрин. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 342 с.
20. Хотяшева, О.М, Инновационный менеджмент: учебник / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 326 с.
21. Цахаев, Р.К. Маркетинг: учебник / Р.К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. – 552 с.
22. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.
23. Борозна, А.С. Экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия» / А.С. Борозна // Электронный сборник трудов молодых специалистов Полоцкого государственного университета. Выпуск 11(81). Экономические науки: Экономика и управление, Финансы и налогообложение, Бухгалтерский учёт и анализ хозяйственной деятельности, Логистика. – Новополоцк: ПГУ, 2016. – С.266-268.
24. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер; перев. на рус. И.В. Квасюкова [и др.]. – М.: ООО «Интеллектуальная литература», 2016. – 740 с.
25. Large Economic / Методы оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.largeeconomic.ru/laecos-663-1.html>. – Дата доступа 11.01.2017.
26. Смольянова, Е.Л К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е.Л. Смольянов, В.Б. Малицкая // Вестник ТГУ. – 2009. – Выпуск 2 (70). – С. 336–344.
27. Александров, А.В. Факторы обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур / А.В, Александров // Электронный научный журнал, - ВГТУ, 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-29-292011/item/454-2011-05-26-10-40-01>. – Дата доступа 11.01.2017.
28. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А, Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 374-377.
29. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
30. Статьи и публикации / Кулинич А. Организация маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://b2blogger.com/articles/manage/47.html>. – Дата доступа: 11.01.2017.
31. Волков, Д.В. Оценка уровня конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы / Д.В. Волков // Вести высших учебных заведений Черноземья. – 2010. – №1(19). – С. 96-100.
32. Парамонова, Т.Н. Методика расчета конкурентоспособности товара [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/konkurentosposobnost-tovara-ocenka-kachestvo-produkcija-sravnenie-metodika/>. – Дата доступа 12.01.2017.

33. Экономическая теория: политэкономия / Эффективность производства, ее сущность, экономические и социальные показатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pidruchniki.com/15660212/politekonomiya/effektivnost_proizvodstva_suschnost_ekonomicheskie_sotsialnye_pokazateli. – Дата доступа 12.01.2017.
34. Гильмитдинов, Ш.Г. Конкурентоспособности предприятия на основе использования комплексного показателя / Ш.Г. Гильмитдинов // Проблемы современной экономики. – 2012. – №1. – С. 121-123.
35. Круг, Э.А. Характеристики методик определения конкурентоспособности предприятий / Э.А. Круг // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2009. – №3. – С. 77-80.
36. Подборнова, Е.С. Методические подходы к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий / Е.С. Подборнова // Самарский государственный университет. – 2012. – №1. – С. 1-7.
37. Уральский федеральный университет / Воронов Д.С. Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vds1234.ru/?31.html>. – Дата доступа 13.01.2017.
38. Криворотов, В.В. Принципы и факторы построения системы показателей конкурентоспособности предприятия / В.В. Криворотов // Проблемы современной экономики. – 2004. – №4. – С. 102-104.
39. Криворотов, В.В. Методология формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия: монография / В.В. Криворотов. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2007. – 238 с.
40. Конкурентоспособность / Повышение конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Konkurentosposobnost.php>. – Дата доступа: 13.01.2017.
41. Кожевникова, Т. Планирование снижения затрат на производство и реализацию / Т. Кожевникова // Главный бухгалтер. Ценообразование. – 2006. – №1. – С. 45-48
42. Бенчмаркинг / Бенчмаркинг, как функция маркетинговых исследований [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/marketing/benchmarking.html>. – Дата доступа 13.01.2017.
43. Конкурентная стратегия фирмы / Классификация конкурентных стратегий по Л.Г. Раменскому [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnaya-strategiya.html>. – Дата доступа 13.01.2017.
44. Маркетопедия / Матрица Ансоффа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketopedia.ru/97-matrica-ansoffa.html>. – Дата доступа 13.01.2017.
45. Бизнес-план ОАО «Осиповичский хлебозавод» за 2016 год.
46. Осиповичский край // Продукция ОАО «Осиповичский хлебозавод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gzt-akray.by/osipovichi/2014/05/asipovitski-hlebazavod-stau-peramozhtsam-konkursu->

lepshyiyta-tavaryi-respubliki-belarus-2013-goda/. – Дата доступа 19.05.2016.

47. Бизнес-план ОАО «Осиповичский хлебозавод» за 2015 год.

48. Бизнес-план ОАО «Осиповичский хлебозавод» за 2014 год.

49. EXPORT.BY // РУПП «Могилевхлебпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://export.by/?act=member&mode=view_details&id=6048. – Дата доступа 19.01.2017.

50. КУП «Минскхлебпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belarusinfo.by/rek/67987/>. – Дата доступа 19.01.2017.

51. EXPORT.BY // РУП «Гомельхлебпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.export.by/?act=member&mode=view_details&id=1014. – Дата доступа 19.01.2017.

52. 1info // Бобруйский хлебозавод, филиал РУПП «Могилевхлебпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://1info.by/card.php?firm_id=1858. – Дата доступа 19.01.2017.

53. DEAL.BY // СООО «Регион-продукт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://deal.by/cs/79650>. – Дата доступа 19.01.2017.

54. Швалева, М.П. Анализ конкурентоспособности предприятия на основе многофакторной модели / М.П. Швалева // XII Международной научно-практической конференции «Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ». – 2013.

55. Бухгалтерский баланс ОАО «Осиповичский завод» на 01.01.2015 год.

56. Бухгалтерский баланс ОАО «Осиповичский завод» на 01.01.2016 год.

57. Расстойно-пенной агрегат Г4-РПА-15 / Макиз-Урал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.makizural.ru/rpa15.htm>. – Дата доступа 11.01.2017.

58. Белогорье [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belogorie.by/>. – Дата доступа 11.01.2017.

59. Студия Борового [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.db.by/>. – Дата доступа 11.01.2017.

60. Кафедра технологии хлебопродуктов / Могилевский государственный университет продовольствия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mgur.mogilev.by/DetailStruct.aspx?SDIaC=22&FDInS=5>. – Дата доступа 11.01.2017.

61. Пульс цен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: pulscen.by. – Дата доступа 08.06.2016.

ПРИЛОЖЕНИЯ

PoložskSU

Дефиниции понятия «конкурентоспособность предприятия»

Автор / источник	Определение
1	2
Барышникова Н.А. [3, с. 121]	Конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.
Васин С.Г. [4, с. 91]	Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.
Габибова М.Ш. [5, с. 85]	Конкурентоспособность предприятия – это способность противостоять на рынке изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной потребности потребителей, так и эффективности производственной, маркетинговой и финансовой деятельности.
Головачев А.С. [6 с. 84]	Конкурентоспособность предприятия – это умение организации проектировать, производить и реализовывать на рынке товар (услугу) наиболее успешно и полно по сравнению с предприятием-конкурентом, удовлетворяя потребности рынка и обеспечивая получение прибыли, расширенное воспроизводство, экономическое и социальное развитие.
Горбашко Е.А. [7, с. 30]	Конкурентоспособность предприятия – потенциальная возможность эффективной деятельности предприятия на рынке для достижения конкурентных преимуществ.
Горфинкель В.Я. [8, с. 68]	Конкурентоспособность предприятия – это сохранение или увеличение объемов продаж (доли рынка) при сохранении или увеличении доходов и капитала.
Дюков И.И. [9, с. 8]	Конкурентоспособность предприятия – это способность обеспечить коммерческий успех товара в условиях конкуренции.
Казакова Н.А. [10, с. 181]	Конкурентоспособность предприятия – это его потенциальные и фактические возможности использования внешних и внутренних ресурсов с целью максимизации прибыли.
Калачев С.Л. [11, с. 395]	Конкурентоспособность предприятия – взаимоотношения между производителями или продавцами по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке.
Коротков Э.М. [12, с. 515]	Конкурентоспособность предприятия – возможность организации успешно конкурировать с соперниками и на этой основе укреплять потенциал своего развития.
Лякин А.Н. [13, с. 255]	Конкурентоспособность предприятия – получение и удержание конкурентных преимуществ, необходимых для лидерства предприятия в определенном сегменте.
Мазилкина Е.И. [14, с. 29]	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей.
Нуралиев С.У. [15, с. 156]	Конкурентоспособность предприятия – возможность и способность предприятия использовать свои сравнительные преимущества в производстве и реализации товаров и услуг по отношению к производителям и поставщикам аналогичных товаров и услуг.

Окончание приложения А

1	2
Оковкина О.Н. [16, с. 37]	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей.
Савкина Р.В. [17, с. 137]	Конкурентоспособность предприятия – это комплекс конкурентных преимуществ, обеспечивающих предприятию стабильное получение прибыли не ниже среднеотраслевого уровня независимо от изменений внешних условий деятельности предприятия.
Смитиенко Б.М. [18, с. 60]	Конкурентоспособность предприятия – способность конкретного товаропроизводителя выпускать конкурентоспособный товар.
Тюрин Д.В. [19, с. 165]	Конкурентоспособность предприятия – реальная и потенциальная способность организаций проектировать, изготавливать, реализовывать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательна для потребителей, чем продукция их конкурентов.
Хотяшева О.М. [20, с. 59]	Конкурентоспособность предприятия – способность компании создавать и использовать стратегические факторы успеха, которые выделяют ее среди конкурентов и дают рыночное преимущество ее продукции.
Цахаев Р.К. [21, с. 210]	Конкурентоспособность предприятия – соперничество, борьба между отдельными товаропроизводителями и участниками каналов товародвижения за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров и услуг, состязательность между ними за лучшие результаты труда, за получение наибольшей прибыли.
Чайникова Л.Н. [22, с. 22]	Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия бороться за рынок (увеличивать, уменьшать либо сохранять занимаемую долю рынка в зависимости от стратегии предприятия)

Примечание – Источник [23, с. 266]

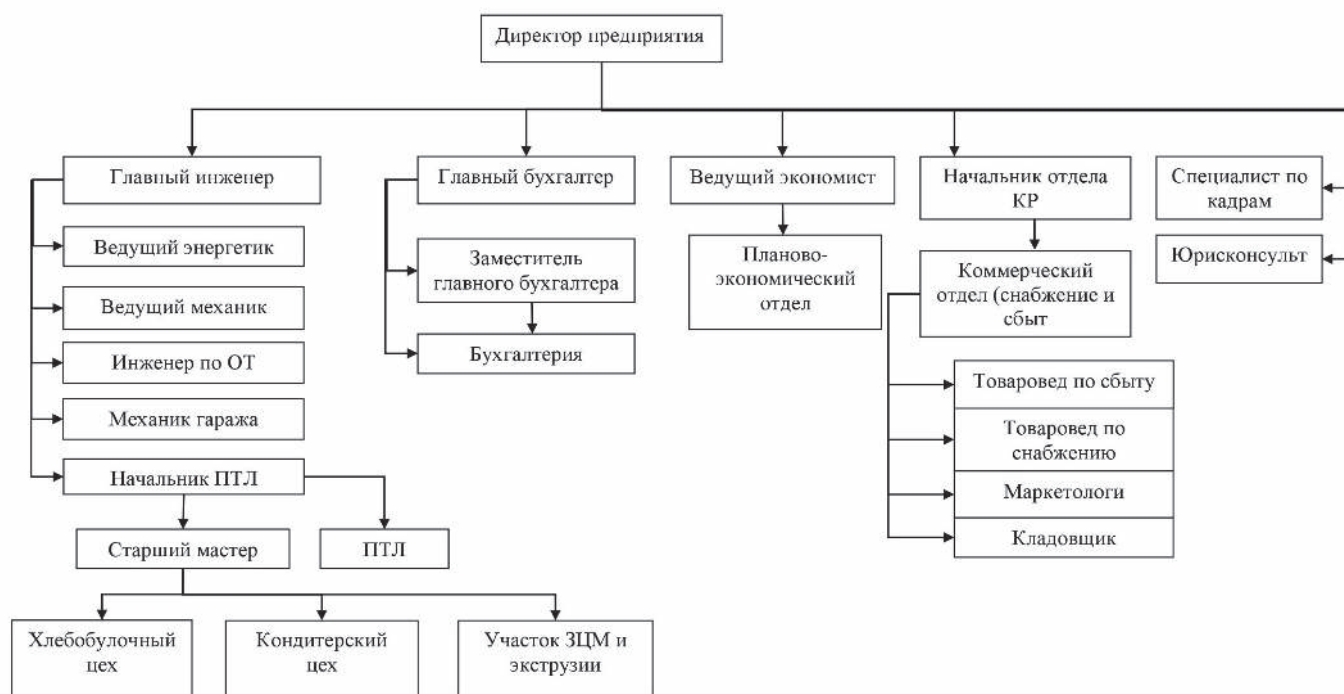
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия» как экономическая категория

Автор / источник	Подходы			
	основа конкурентных преимуществ	в основе товарная составляющая	повышение эффективности функционирования	другое мнение
1	2	3	4	5
Барышникова Н.А. [1, с. 121]		+		
Васин С.Г. [2, с. 91]			+	
Габимова М.Ш. [3, с. 85]		+	+	
Головачев А.С. [4, с. 84]	+	+	+	
Горбашко Е.А. [5, с. 30]	+		+	
Горфинкель В.Я. [6, с. 68]			+	
Дюков И.И. [7, с. 8]		+	+	
Казакова Н.А. [8, с. 181]			+	
Калачев С.Л. [9, с. 395]				+
Коротков Э.М. [10, с. 515]	+			
Лякин А.Н. [11, с. 255]	+			
Мазилкина Е.И. [12, с. 29]	+	+		
Нуралиев С.У. [13, с. 156]	+	+		
Оковкина О.Н. [14, с. 37]	+			
Савкина Р.В. [15, с. 137]	+		+	
Смитиенко Б.М. [16, с. 60]		+		
Тюрин Д.В. [17, с. 165]	+	+		
Хотяшева О.М. [18, с. 59]	+	+		
Цахаев Р.К. [19, с. 210]	+	+	+	
Чайникова Л.Н. [20, с. 22]				+
Итого	55%	50%	45%	10%

Примечание – Собственная разработка на основе данных приложения А

Организационная структура управления ОАО «Осиповичский хлебозавод»



Примечание – Данные предприятия

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Совокупный SWOT-анализ ОАО «Осиповичский хлебозавод»

	<i>Возможности (opportunities - O)</i>	<i>Угрозы (threats - T)</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых поставщиков сырья; 2. Снижение цен на сырье; 3. Внедрение новых технологий производства; 4. Изменение вкусовых предпочтений потребителя; 5. Снижение спроса на продукцию конкурента. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неурожай зерновых культур; 2. Перебои поставок закупаемого сырья; 3. Усиление конкуренции; 4. Рост темпов инфляции; 5. Снижение спроса на выпускаемую продукцию.
<p><i>Сильные стороны (strengths - S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий ассортимент продукции; 2. Высокое качество продукции; 3. Положительный имидж организации; 4. Финансовая стабильность; 5. Наличие высококвалифицированного персонала; 6. Тесные связи с поставщиками сырья; 7. Высокое качество обслуживания потребителей. 	<p><i>«Сила и возможности»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появлению новых поставщиков будет способствовать наличие у высококвалифицированного персонала опыта работы в сфере закупок; 2. Наличие тесных связей с поставщиками позволит организации снизить цены на закупаемое сырье и материалы. 3. При грамотном использовании финансовых возможностей, организация сможет внедрить новые технологии (модернизировать производство); 4. Широкий ассортимент и высокое качество выпускаемой продукции будут в полной мере удовлетворить любые предпочтения потребителей. 5. Снижение спроса на продукцию конкурентов позволит организации увеличить спрос на выпускаемую продукцию за счет акцента на ее качество. 	<p><i>«Сила и угрозы»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проблему неурожая организация сможет решить благодаря накопленным финансовым средствам путем приобретения дополнительного сырья на внешнем рынке; 2. Перебои поставок сырья могут быть ликвидированы за счет налаживания с поставщиками более тесного контакта. 2. Положительный имидж организации и качество обслуживания добавят преимущества перед конкурентами. 3. При эффективном управлении финансовыми средствами, организация сможет минимизировать потери при росте инфляции. 4. При падении спроса на выпускаемую продукцию, организация сможет сделать акцент на высокое качество предлагаемых товаров по приемлемой цене, что позволит удержать потребителей.

Окончание приложения Б

	<i>Возможности (opportunities - O)</i>	<i>Угрозы (threats - T)</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых поставщиков; 2. Снижение цен на сырье; 3. Внедрение новых технологий производства; 4. Изменение вкусовых предпочтений потребителя; 5. Снижение спроса на продукцию конкурента. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неурожай зерновых культур; 2. Перебои поставок закупаемого сырья; 3. Усиление конкуренции; 4. Рост темпов инфляции; 5. Снижение спроса на выпускаемую продукцию.
<p><i>Слабые стороны (weaknesses - W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неучастие персонала в принятии управленческих решений; 2. Низкий уровень контроля за доставкой сырья; 3. Снижение реализации продукции по всем торговым точкам; 4. Высокая себестоимость продукции; 5. Частично устаревшее оборудование. 	<p><i>«Слабость и возможности»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Привлекать персонал к активной разработке управленческих решений как один из способов стимулирования труда; 2. Чтобы обеспечить бесперебойную доставку закупаемого сырья, организации необходимо повысить эффективность работы службы МТО; 3. Акцентирование на качестве и натуральности изготавливаемой продукции позволит привлечь потребителей и увеличит спрос на продукцию; 4. Снижение затрат на топливно-энергетические ресурсы позволит снизить себестоимость продукции; 5. За счет своей финансовой стабильности, организация может заменить устаревшее оборудование или же провести модернизацию производства в целом. 	<p><i>«Слабость и угрозы»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективное использование мероприятий по ликвидации слабых сторон, благодаря сильным сторонам и имеющимся в организации возможностям.

Примечание – Собственная разработка на основе данных таблицы 2.1

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Динамика факторов конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» за
2014 – 2016 гг.

Организационно-экономическая группа					
показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Min	Max
стимуляторы:					
R1 - рентабельность продукции, %	12,05	10,07	11,59	10,07	12,05
R2 - рентабельность продаж, %	9,20	7,87	8,96	7,87	9,20
R3 - рентабельность капитала, %	9,42	13,33	8,19	8,19	13,33
R4 – рентабельность долгосрочных активов, %	14,36	23,90	13,49	13,49	23,90
П – производительность труда, руб.	261,1	314,7	354,3	261,1	354,3
дестимуляторы:					
З1 – затраты на 1 рубль продукции, руб.	0,85	0,88	0,86	0,85	0,88
З2 – уровень зарплатоемкости, руб.	0,16	0,24	0,23	0,16	0,24
Организационно-техническая группа					
стимуляторы:					
Ф1 – фондоотдача, руб./руб.	1,54	1,42	1,57	1,42	1,57
Ф2 – фондовооруженность, руб./чел.	169,56	221,07	226,17	169,56	226,17
M1 – материалоотдача, руб./руб.	1,85	1,83	1,82	1,82	1,85
О – оборачиваемость оборотных средств, обороты	6,88	5,28	4,70	4,70	6,88
A1 – амортизациоотдача, руб./руб.	3,30	2,63	2,44	2,44	3,30
дестимуляторы:					
Ф3 – фондоемкость, руб./руб.	0,65	0,70	0,64	0,64	0,70
M2 – материалоемкость, руб./руб.	0,54	0,55	0,55	0,54	0,55
A2 – амортизациоёмкость, руб./руб.	0,30	0,38	0,41	0,30	0,41
Финансово-экономическая группа					
стимуляторы:					
K1 – отношение краткосрочных и долгосрочных активов	0,52	0,79	0,65	0,52	0,79
K2 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,45	0,62	0,47	0,45	0,62
K3 – коэффициент маневренности	0,18	0,33	0,23	0,18	0,33
K4 – коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,18	0,09	0,01	0,18
K5 – коэффициент текущей ликвидности	1,80	2,65	1,88	1,80	2,65
дестимуляторы:					
K6 – отношение заемных и собственных средств	0,26	0,20	0,25	0,20	0,26

Примечание – Собственная разработка на основании данных предприятия

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Дифференциальные значения факторов конкурентоспособности ОАО
«Осиповичский хлебозавод» за 2014 – 2016 гг.

Организационно-экономическая группа			
показатель	2014 год	2015 год	2016 год
Стимуляторы:			
R1 - рентабельность продукции, %	1	0	0,77
R2 - рентабельность продаж, %	1	0	0,82
R3 - рентабельность капитала, %	0,24	1	0
R4 – рентабельность долгосрочных активов, %	0,08	1	0
П – производительность труда, руб.	0	0,58	1
дестимуляторы:			
З1 – затраты на 1 рубль продукции, руб.	0	1	0,33
З2 – уровень зарплатоемкости, руб.	0	1	0,89
Организационно-техническая группа			
стимуляторы:			
Ф1 – фондоотдача, руб./руб.	0,8	0	1
Ф2 – фондовооруженность, руб./чел.	0	0,91	1
М1 – материалоемкость, руб./руб.	1	0,33	0
О – оборачиваемость оборотных средств, обороты	1	0,27	0
А1 – амортизационная отдача, руб./руб.	1	0,22	0
дестимуляторы:			
Ф3 – фондоемкость, руб./руб.	0,17	1	0
М2 – материалоемкость, руб./руб.	0	1	1
А2 – амортизационная емкость, руб./руб.	0	0,73	1
Финансово-экономическая группа			
стимуляторы			
К1 – отношение краткосрочных и долгосрочных активов	0	1	0,48
К2 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0	1	0,12
К3 – коэффициент маневренности	0	1	0,33
К4 – коэффициент абсолютной ликвидности	0	1	0,47
К5 – коэффициент текущей ликвидности	0	1	0,09
дестимуляторы			
К6 – отношение заемных и собственных средств	1	0	0,83

Примечание – Собственная разработка на основании данных предприятия

Карта фотографии рабочего времени пекаря 4 разряда на ОАО «Осиповичский хлебозавод»

			Приложение 4 к Инструкции по оценке условий труда при аттестации рабочих мест по условиям труда и предоставлению компенсаций по ее результатам	
Цех (участок)	хлебная линия		Дата наблюдения 14.09.2013г.	
КАРТА фотографии рабочего времени № _____				
Фамилия, имя, отчество	Запарожец Л.С.			
Специальность	пекарь 4 разряда			
Профессия	(16472) пекарь			
	(код, наименование)			
№ п/п	Что наблюдалось	Текущее время, ч, мин	Продолжительность, мин	Наименование вредного фактора
1	Прием смены, проверка исправ. оборудования	20:00	0:02	
Повторяемость 46 раз				
2	Увлажнение готовых изделий пульвизатором	20:02:00	0:05:40	
3	Посадка в печь заготовок в формах	20:07:40	0:09:20	
4	Загрузка шкафа растойными формами	20:17:00	0:14:00	
5	Наблюд. за выпечкой и механической выгрузк.	20:31:00	0:25:40	
6	Выбивание хлеба из форм вручную	20:56:40	0:03:00	
7	Взвешивание хлеба	20:59:40	0:01:19	
Повторяемость 48 раз				
8	Регулировка подачи теста делителями	21:00:59	0:12:00	
9	Смазка форм вручную	21:12:59	0:31:00	
10	Активное наблюдение	21:43:59	0:14:20	
11	Взвешивание тестовой заготовки	21:58:19	0:02:03	
12	Регулировка массы тестовой заготовки	22:00:22	0:00:05	
Повторяемость 432 раза				
13	Регулировка подачи теста делителями	22:00:27	1:22:00	
14	Смазка форм вручную	23:22:27	3:35:00	
15	Активное наблюдение	2:57:27	2:21:00	
16	Взвешивание тестовой заготовки	5:18:27	1:30:30	
17	Регулировка массы тестовой заготовки	6:48:57	0:20:50	
18	Перерыв	7:09:47	0:25:00	
19	Уборка рабочего места	7:34:47	0:20:00	
20	Сдача смены	7:54:47	0:06:00	
21	Конец рабочего дня	8:00:47		
Итого:				
1.	Подготовительно-заключительное время, Т _{п.з.}		0:08	
2.	Время обслуживания рабочего места, Т _{орг}			
3.	Оперативное время, Т _{оп.}		11:27	
4.	Время перерывов в работе, Т _{пер.:}			
	регламентированные перерывы		0:25	
	нерегламентированные перерывы			
Исполнитель	Р. А. Григорьев			
Руководитель структурного подразделения	Т. В. Каленик			

Примечание – Данные предприятия