

УДК 339.137.2

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ОТРАСЛИ  
И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ****А.С. БОРОЗНА***(Полоцкий государственный университет)*

*Рассмотрены основные теоретические и методологические аспекты конкурентоспособности предприятия. Проанализирована экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия», предлагаемого исследователями-экономистами. Дано собственное определение, объединяющее мнение рассматриваемых авторов; выдвинуты основные конкурентные стратегии предприятий. Рассмотрены факторы и методы оценки их уровня конкурентоспособности, на основании которых выполнен дальнейший анализ уровня конкурентоспособности предприятия хлебопекарной отрасли. Анализ произведен на основании оценки факторов, влияющих на конкурентоспособность хлебопекарной отрасли, оценки уровня конкурентоспособности анализируемого предприятия в сопоставлении с его основным конкурентом. В результате выявлены основные «узкие места» предприятия хлебопекарной отрасли и предложены стратегические направления повышения уровня его конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, стратегия, основные производственные средства, программное обеспечение, подготовка производства, снижение затрат.

**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 эффективной 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, относящееся к хлебопекарной отрасли и занимающееся производством и реализацией хлебобулочных и кондитерских изделий.

Предметом исследования выступает конкурентоспособность предприятия хлебопекарной отрасли.

Разработка научно и экономически обоснованных мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия хлебопекарной отрасли, и явилось целью представляемой нами работы. Основой для проведения исследования стал анализ специальной литературы, периодических изданий, Интернет-ресурсов и документов, отражающих производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность объекта исследования.

**Основная часть.** 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]. Пять ключевых способов (цена, качество, отличительные особенности, гибкость производства и сроки выполнения определенных операций), при помощи которых предприятия конкурируют друг с другом, выделил В.Дж. Стивенсон [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.

Исходя из этого, конкурентоспособность предприятия представляет собой свойство предприятия, характеризующееся степенью его конкурентоспособных преимуществ, раскрываемых путем производства и реализации товаров и услуг, и удовлетворяющие потребности потребителя эффективнее товаров-конкурентов, с целью улучшения результатов его хозяйственной деятельности.

Множество авторов, среди которых М. Портер, А. Олливье, А. Дайан, Ф. Бруккерель, Е.Л. Смолянова, В.Б. Малицкая и другие, предлагают различные факторы к определению уровня конкурентоспособности предприятия.

Проанализировав предложенные различными авторами факторы, отмечено, что все их 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 разрабатывать пути ее повышения в необходимом направлении. Предложенные направления должны реализовываться через стратегии конкурентоспособности, за счет которых предприятия могут прогнозировать свою деятельность и увеличивать ее эффективность.

Объектом исследования является ОАО «Осиповичский хлебозавод», предприятие, занимающееся производством и реализацией хлебобулочных и кондитерских изделий.

На основании изложенных теоретических материалов выявлено множество методов, предложенных различными авторами, проведен их сравнительный анализ. В результате анализа определено, что динамический метод является наиболее объективным методом оценки конкурентоспособности предприятия. В связи с этим можно провести анализ конкурентоспособности хлебозавода путем применения динамического метода, предложенного Д.С. Вороновым [3].

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

- 1) разделение всех оценочных показателей работы предприятия на три группы;
- 2) расчет обобщающих интегральных показателей, характеризующих достигнутый уровень организации по каждой составляющей [4].

Первый этап оценки уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» представляет собой расчет стимуляторов и дестимуляторов каждой из групп факторов. Разница между стимуляторами и дестимуляторами заключается в том, что стимуляторы – это показатели, значения которых должны стремиться к увеличению, а дестимуляторы характеризуются их уменьшением. Показатели факторов ОАО «Осиповичский хлебозавод» с их разделением на стимуляторы и дестимуляторы приведены в таблице 1.

Таблица 1. – Динамика факторов конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод»

<i>Организационно-экономическая группа</i>					
1	2	3	4	5	6
Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Min	Max
<i>Стимуляторы:</i>					
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
<i>Дестимуляторы:</i>					
Z1 – затраты на 1 рубль продукции, руб.	0,85	0,88	0,86	0,85	0,88
Z2 – уровень зарплатоемкости, руб.	0,16	0,24	0,23	0,16	0,24
<i>Организационно-техническая группа</i>					
<i>Стимуляторы:</i>					
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
O – 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
<i>Дестимуляторы:</i>					
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

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6
<i>Финансово-экономическая группа</i>					
Стимуляторы:					
К1 – отношение краткосрочных и долгосрочных активов	0,52	0,79	0,65	0,52	0,79
К2 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,45	0,62	0,47	0,45	0,62
К3 – коэффициент маневренности	0,18	0,33	0,23	0,18	0,33
К4 – коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,18	0,09	0,01	0,18
К5 – коэффициент текущей ликвидности	1,80	2,65	1,88	1,80	2,65
Дестимуляторы:					
К6 – отношение заемных и собственных средств	0,26	0,20	0,25	0,20	0,26

Источник: собственная разработка на основании данных предприятия.

Как видно из таблицы 1, всего имеется три группы факторов: организационно-экономические; организационно-технические и финансово-экономические.

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 балльных оценок.

Расчет балльных оценок для стимуляторов  $S$ :

$$S = \frac{X_{ij} - X_{\min j}}{X_{\max j} - X_{\min j}}, \quad (1)$$

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

Расчет дестимуляторов  $D$ :

$$D = 1 - \frac{X_{ij} - X_{\min j}}{X_{\max j} - X_{\min j}}, \quad (2)$$

Произведем расчеты стимуляторов и дестимуляторов по предложенным формулам по каждой из групп (таблица 2).

Таблица 2. – Дифференциальные значения факторов конкурентоспособности хлебозавода

<i>Организационно-экономическая группа</i>				
1	2	3	4	
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	
<i>Организационно-техническая группа</i>				
Стимуляторы:				
Ф1 – фондоотдача, руб./руб.	0,8	0	1	
Ф2 – фондовооруженность, руб./чел.	0	0,91	1	
М1 – материалоотдача, руб./руб.	1	0,33	0	
О – оборачиваемость оборотных средств, обороты	1	0,27	0	
А1 – амортизациоотдача, руб./руб.	1	0,22	0	
Дестимуляторы:				
Ф3 – фондоемкость, руб./руб.	0,17	1	0	
М2 – материалоёмкость, руб./руб.	0	1	1	
А2 – амортизациоёмкость, руб./руб.	0	0,73	1	

Окончание таблицы 2

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

Источник: собственная разработка на основании данных таблицы 1.

Исходя из полученных результатов, приведем значения весомости каждого дифференциального значения из предложенных групп факторов конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{интi} = \sum_{j=1}^m \bar{X}_{ij} \cdot BK_j, \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}_{интi}$  – значение обобщающего показателя по каждому году;  $BK_j$  – коэффициент весомости каждого показателя (значения показателей из работы М.П. Шавелевой [4]).

Представим результаты расчетов обобщающих интегральных показателей по каждой группе факторов в таблице 3.

Таблица 3. – Обобщающие интегральные показатели факторов конкурентоспособности

Факторы	Период			Изменение	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	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

Источник: собственная разработка на основании проведенных расчетов.

Таким образом, на основании данных, представленных в таблице 3, делаем вывод, что уровень конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» на конец 2016 года имеет тенденцию к снижению. Значительно сократились факторы организационно-экономической и финансово-экономической групп, что свидетельствует и 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.

Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность, позволил определить группы факторов, способствующих снижению уровня конкурентоспособности хлебозавода. Для более детального анализа каждой группы факторов проведем сравнительный анализ конкурентоспособности хлебозавода с его основным конкурентом.

Рассмотрим основные показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Осиповичский хлебозавод», необходимые для проведения сравнительного анализа его конкурентоспособности (таблица 4).

Таблица 4. – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Осиповичский хлебозавод» за 2013–2016 годы

Годы	Выручка, млн руб.	Затраты, млн руб.	Чистая прибыль, млн руб.
2013	28 026	–	–
2014	36 742	35 021	1 721
2015	41 425	38 586	2 839
2016	45 975	43 861	2 114

Источник: собственная разработка на основе данных ОАО «Осиповичский хлебозавод».

В данном случае под затратами понимается вся совокупность издержек предприятия, следовательно, к выручке также относятся доходы по всем видам деятельности организации, включая операционные, внереализационные и иные доходы [3].

В целях оценки конкурентоспособности предприятия-конкурента представим аналогичные данные предприятия-конкурента (таблица 5).

Таблица 5. – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия-конкурента

Годы	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

*Источник:* собственная разработка на основе данных предприятия-конкурента.

Согласно данным таблицы 5 с 2013 по 2016 год наблюдается устойчивая тенденция к увеличению выручки от реализации продукции, сопровождавшемуся соответствующим ростом чистой прибыли.

Далее произведем общую оценку уровня конкурентоспособности исследуемого хлебозавода, а также оценку динамики показателя.

Расчет показателей конкурентоспособности осуществим с разбивкой по временным интервалам. Результаты произведенных расчетов представим в таблице 6.

Таблица 6. – Результаты расчетов коэффициента конкурентоспособности предприятия

Показатель	Годы		
	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

*Источник:* собственная разработка на основании произведенных расчетов.

Как следует из представленных данных, уровень конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» в 2014 году составил 1,08, а в 2016 году 1,05, что свидетельствует о снижении уровня конкурентоспособности предприятия в сопоставлении с филиалом «Бобруйский хлебозавод» РУПП «Могилевхлебпром». 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 исследуемого предприятия проведем ее анализ в разрезе источников конкурентоспособности и объектов сопоставления. В первую очередь, произведем декомпозицию показателя конкурентоспособности хлебозавода по показателям операционной эффективности ( $K_r$ ) и стратегического позиционирования ( $K_l$ ).

Для выявления причин снижения конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» проведем ее анализ в разрезе источников конкурентоспособности и объектов сопоставления. Прежде всего, произведем декомпозицию показателя конкурентоспособности Осиповичского хлебозавода по показателям операционной эффективности ( $K_r$ ) и стратегического позиционирования ( $K_l$ ).

Результаты расчетов, приведенные в таблице 6, показывают, что снижение уровня конкурентоспособности, сложившейся на конец 2016 года, в равной степени определяется снижением показателей стратегического позиционирования и операционной эффективности. Так, значение коэффициента операционной эффективности в 2016 году составило 1,04, а стратегического позиционирования – 1,01. Отсюда следует, что снижение уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» является результатом низкой эффективности производства, а также неудовлетворительного рыночного позиционирования предприятия.

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 год составил 1,06, что 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 – следствие отрицательной динамики по обоим источникам конкурентоспособности. При этом выраженным слабым местом является низкий уровень стратегического позиционирования Осиповичского хлебозавода. В ходе анализа также установлено, что снижение уровня конкурентоспособности хлебозавода вызвано не столько достижениями предприятия-конкурента, сколько ухудшением показателей ОАО «Осиповичский хлебозавод».

В ходе анализа и оценки уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» отмечена тенденция к снижению данного показателя и определены 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 обозначенные выше проблемы путем реализации следующих направлений.

*Первым стратегическим направлением* повышения конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» является приобретение нового оборудования на линии № 2 – расстойно-печной агрегат Г4-РПА-15М, который планируется приобрести у СООО «Белогорье».

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 342 500 руб.

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

Тогда получаем следующую сумму затрат:

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

Эксплуатационные (текущие) затраты на оборудование включают в себя:

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

На 01.01.2017 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·ч электроэнергии составляет 22,19697 руб., установленная мощность агрегата – 9 кВт. Время работы станка – 8 часов в сутки. Продолжительность наладки оборудования – 21 день.

На основании этого стоимость затрат на потребляемую энергию

$$Z_{эл} = 22,19697 \cdot 8 \cdot 21 \cdot 9 = 33\,561\,820 \text{ руб.}$$

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. Произведя отчисления в ФСЗН (34%) и на социальное страхование (1%), получим

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

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:

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

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

$$Z_{эл} = 22,19697 \cdot 9 \cdot 8 \cdot 176 \cdot 12 = 3\,375\,820 \text{ руб.}$$

Внедрение данного оборудования подразумевает сокращение рабочего места на данной операции, в связи с этим расчет затрат по оплате труда проводиться 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-печного агрегата 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:

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

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:

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

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%):

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

Рассчитаем дисконтированную прибыль от реализации проекта (таблица 7).

Таблица 7. – 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					

Источник: собственная разработка на основе произведенных расчетов.

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

Также одним из предложенных направлений повышения конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод» является внедрение CMS «1С-Битрикс: Управление сайтом».

В первую очередь, данная информационная система необходима персоналу отдела маркетинга для получения оперативной информации, связанной с текущим положением дел предприятия.

Затраты на внедрение системы «1С: Управление сайтом» составят 4 497 руб., а ежегодные затраты на поддержку системы – 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» составит 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:

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

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 год, что составит 6 002 руб. в квартал.

Расчет дисконтированной прибыли от реализации проекта представлен в таблице 8.

Таблица 8. – Расчет эффективности создания интернет-магазина в рублях.

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				

Источник: собственная разработка на основе приведенных данных.

Таким образом, проект окупится за 3 месяца, а показатель его рентабельности составит 3,04, что соответствует высокому показателю, и в полной мере отражает эффективность от внедрения и реализации данного предложения. Одной из выявленных проблем, влияющих на снижение уровня конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод», является наличие у предприятия узкого ассортимента продукции длительного хранения.

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»:

$$ВР = 2,94 \cdot 5\,000 = 14\,700 \text{ руб.}$$

Определим сумму налога на добавленную стоимость:

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

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 печенье «Завея» – на 25%, можно спрогнозировать прибыль на 4 года (таблица 9).

Таблица 9. – Прибыль от реализации печенья «Завея», руб.

Год	Выручка от реализации	НДС	Полная себестоимость	Прибыль от реализации
2016	14 700	2 449	9 800	2 451
2017	18 371	3 061	10 779	4 531
2018	22 965	3 827	11 857	7 281
2019	28 705	4 784	13 041	10 880
2020	35 881	5 980	14 345	15 556

Источник: собственная разработка на основе проведенных расчетов.

Рассчитаем чистый дисконтированный доход:

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

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:

$$ВР = 3,22 \cdot 7\,000 = 22\,540 \text{ руб.}$$

Определим сумму налога на добавленную стоимость:

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

Тогда прибыль от реализации печенья «Солодовое»:

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

Отразим прибыль последующих 5 лет в таблице 10.

Таблица 10. – 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

Источник: 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»:

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

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.

На текущий момент себестоимость продукции является важным показателем конкурентоспособности, так как характеризует эффективность использования 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 и реализации 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» это 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 (12 часов в сутки) светильника с лампой ДРЛ150:

$$\text{ДРЛ150} = 12 \cdot 365 \cdot 0,20 = 876 \text{ кВт.}$$

Для определения эффекта проведем аналогичный расчет для лам Е40:

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

Рассчитаем стоимость электроэнергии, потребляемой 23-мя светильниками с лампой ДРЛ 250:

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

Тогда для лам Е40:

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

Средняя стоимость лампы Е40 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 в последующие – 380 141 руб.

Срок окупаемости:

$$T_{ок} = 3,45 / 376\,691 = 0,009.$$

Таким образом, срок окупаемости ламп светодиодных типа Е40 – 39 дней.

При анализе материальных затрат 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 России. На территории Беларуси имеется его аналог – «Эколак-16С».

Стоимость импортируемого сырья – 67 рос. руб., что составляет 2,18 руб. с учетом курса Национального банка Республики Беларусь на 26.01.2017 в размере 3,25 белорус. 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 2016 год 130 тонн ЗСОМК «Эколак». Тогда экономия затрат при импортозамещении ( $Z_{им}$ ) составит:

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

В соответствии с приведенными расчетами, экономия затрат при сокращении расходов на топливно-энергетические ресурсы и сокращение материальных затрат позволят снизить себестоимость продукции в течение первого года реализации проектов на 414 131 руб.

**Заключение.** В процессе исследования изучены теоретические и методологические аспекты конкурентоспособности предприятия, проанализирован текущий уровень его конкурентоспособности, выявлены основные проблемы, препятствующие повышению конкурентоспособности ОАО «Осиповичский хлебозавод», на основании чего предложены пути их решения. Элементами научной новизны полученных результатов являются мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятий хлебобулочной промышленности. Областью возможного практического применения выступает деятельность субъектов хозяйствования вне зависимости от формы собственности, занимающихся производством и реализацией хлебобулочных и кондитерских изделий. Результаты внедрения – обновление основных производственных средств; расширение ассортимента выпускаемой продукции благодаря программному обеспечению; ускорение сотрудничества в научном исследовании; снижение затрат на производство продукции. Реализация каждого мероприятия несет в себе экономический и социальных эффект, способствуя тем самым повышению показателей финансово-экономической деятельности и уровня конкурентоспособности предприятия. Для мероприятий по установке нового оборудования и внедрению информационных технологий, а также по снижению затрат на производство рассчитан ожидаемый экономический эффект.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Смитиенко, Б.М. Мировая экономика : учебник / Б.М. Смитиенко ; под ред. Б.М. Смитиенко. – 2-е изд. – М. : Изд-во «Юрайт», 2013. – 590 с.
2. Стивенсон, В.Дж. Управление производством / В.Дж. Стивенсон ; пер. с англ. – М. : Изд-во «Лаборатория Базовых Знаний», Изд-во «БИНОМ», 2004. – 928 с.
3. Воронов, Д.С. Уральский федеральный университет [Электронный ресурс] / Д.С. Воронов // Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия. – Режим доступа: <http://vds1234.ru/?31.html>. – Дата доступа: 10.04.2017.
4. Швалева, М.П. Анализ конкурентоспособности предприятия на основе многофакторной модели / М.П. Швалева // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : сб. ст. по материалам XII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск, 2013.

Поступила 13.04.2017

#### THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISES OF THE BAKING INDUSTRY AND STRATEGIC DIRECTIONS OF ITS IMPROVEMENT

A. BOROZNA

*The main theoretical and methodological aspects of enterprise competitiveness are considered. The economic essence of the notion “enterprise competitiveness”, examined by economist researchers, is analyzed, its own definition combining the opinion of the authors in question is given; put forward the main competitive strategies of enterprises. Factors and methods for assessing their level of competitiveness are considered, on the basis of which further analysis of the competitiveness level of the bakery industry is made. The proposed analysis is based on an assessment of the factors affecting the competitiveness of the bakery, assessing the level of competitiveness of the analyzed enterprise in comparison with its main competitor. As a result, the main “bottlenecks” of the bakery industry were identified and strategic directions for increasing the level of its competitiveness were proposed.*

**Keywords:** competitiveness of enterprise, strategy, main production assets, software, preparation of production, lower costs.