



# Конкурентоспособность продукта и факторы, ее определяющие

*(на примере КУП «Минскхлебпром»)*

**Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели деятельности КУП «Минскхлебпром» за 2015-2017 г**

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка от реализации, тыс. руб.	5 129	7 031	8 877	1 902	1 846	137,08	126,26
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	3 856	5 112	6 217	1 256	1 105	132,57	121,62
в % к выручке	75,18	72,71	70,03	-2,47	-2,67	96,71	96,33
Валовая прибыль, тыс. руб.	1 273	1 919	2 660	646	741	150,75	138,61
в % к выручке	24,82	27,29	29,97	2,47	2,67	109,97	109,79
Управленческие расходы, тыс. руб.	745	918	1 184	173,00	266,00	123,22	128,98
в % к выручке	14,53	13,06	13,34	-1,47	0,28	89,89	102,16
Расходы на реализацию, тыс. руб.	72	256	335	184,00	79,00	355,56	130,86
в % к выручке	1,40	3,64	3,77	2,24	0,13	259,37	103,65
Прибыль от реализации, тыс. руб.	456	745	1 141	289	396	163,38	153,15
в % к выручке	8,89	10,60	12,85	1,71	2,26	119,18	121,31
Доход по текущей деятельности, тыс. руб.	234	565	1 113	331	548	241,45	196,99
Доход по инвестиционной и финансовой деятельности, тыс. руб.	201	247	143	46	-104	122,89	57,89
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	435	812	1 256	377	444	186,67	154,68
Налоги и платежи из прибыли, тыс. руб.	85	176	270	91	94	207,06	153,41
Чистая прибыль, тыс. руб.	350	636	986	286	350	181,71	155,03
Рентабельность продаж, %	8,89	10,60	12,85	1,71	2,26	119,18	121,31
Рентабельность продукции, %	11,83	14,57	18,35	2,75	3,78	123,24	125,93
Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб./руб.	0,91	0,89	0,87	-0,02	-0,02	98,13	97,47

Примечание – Источник: собственная разработка.

Таблица 2.2 – Показатели, характеризующие изменение объема производства продукции по КУП «Минскхлебпром» в 2016–2017 г

Показатели	Годы		Отклонение (+, –)
	2016 год	2017 год	
Объем произведенной продукции в фактических ценах ( <i>ТП</i> ), тыс. р.	6 995	8 874	1879
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала ( <i>Ч</i> ), чел.	201	192	-9
Среднегодовая выработка одного работающего ( <i>ГВ</i> ), тыс. р.	34,80	46,22	11,42
Среднегодовая стоимость основных средств основного вида деятельности ( <i>ОС</i> ), тыс. р.	12 156	13 402	1246
Фондоотдача ( <i>Ф</i> ), р.	0,575	0,662	0,087
Материальные запасы ( <i>МЗ</i> ), тыс. р.	2490	3310	820
Материалоотдача ( <i>МО</i> ), р.	2,81	2,68	-0,13

Примечание – Источник: собственная разработка

Таким образом, объем произведенной продукции увеличился в анализируемом периоде на 1879 рублей, в том числе:

— за счет изменения среднесписочной численности персонала:

$$\Delta TP_{\text{ч}} = (192 - 201) \times 34,8 = -314 \text{ тыс. руб.}$$

— изменения среднегодовой выработки

$$\Delta TP_{\text{ГВ}} = (46,22 - 34,80) \times 192 = 2193 \text{ тыс. руб.}$$

— за счет изменения среднегодовой стоимости основных средств:

$$\Delta TP_{\text{ОС}} = (13 402 - 12 156) \times 0,575 = 715 \text{ тыс. руб.}$$

— изменения фондоотдачи:

$$\Delta TP_{\text{ФО}} = (0,662 - 0,575) \times 13 402 = 1164 \text{ тыс. руб.}$$

— за счет изменения материальных затрат:

$$\Delta TP_{\text{МЗ}} = (3310 - 2490) \times 2,81 = 2304 \text{ тыс. руб.}$$

— изменения материалоотдачи:

$$\Delta TP_{\text{МО}} = (2,68 - 2,81) \times 3310 = -425 \text{ тыс. руб.}$$

**Таблица 2.3 – Производственные мощности по выпуску хлебобулочных изделий по КУП «Минскхлебпром».**

Производственное подразделение	Среднесуточная мощность, т\смену	Фактическая выработка продукции за 2017 год, т
Хлебный участок	87,8	22376,5
Бараночный участок	5,1	1346,6
Сухарный участок	17,2	3111,4
Булочный участок	37,3	5949,1
Итого по заводу:	147,4	32783,6

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

**Таблица 2.4 - Анализ обобщающих показателей качества продукции КУП «Минскхлебпром» за 2016-2017 г.**

Показатель	2016	2017	
		план	факт
Средневзвешенный балл качества продукции	0,8	0,85	0,85
Удельный вес, %			
Новой продукции в общем объеме выпуска	30	30	35
Продукции высшей категории качества	85	90	85
Забракованной продукции	25	20	18
Сертифицированной продукции	100	100	100
Продукции соответствующей мировым стандартам	-	-	-
Экспортируемой продукции	-	-	-
Средний коэффициент сортности	-	-	-

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Таблица 3.1 – Алгоритм анализируемого ассортимента

Группа	Значение коэффициента вариации спроса в интервале
X	$0 \leq v < 10 \%$
Y	$10 \% \leq v < 27 \%$
Z	$27 \% \leq v < \infty$

Примечание – Источник: [1, с. 253].

Таблица 3.2 – Матрица ABC – XYZ

AX	AY	AZ
BX	BY	BZ
CX	CY	CZ

Примечание – Источник: [1, с. 254].

В качестве показателя, характеризующего возможные колебания в реализации продукции, может использоваться коэффициент вариации, который рассчитывается по следующей формуле [1, с. 249]:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{X}_t} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

где  $\sigma$  – стандартное отклонение (рассчитывается по формуле 3.2), определяющее степень фактического объема реализации в течение анализируемого периода относительно средней величины;

$\bar{X}_t$  – средняя величина продаж;

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_t - \bar{X}_t)^2}{T - 1}}, \quad (3.2)$$

где  $X_t$  – фактический объем реализации в t-м периоде;  
 T – число наблюдаемых периодов.

## ABC – XYZ анализ

**Таблица 3.3 – Данные по объему распределения готовой продукции КУП «Минскхлебпром» за III и IV квартал 2018 г. и прогноз I квартал 2019 г.**

Наименование товарных групп	Объем на конец квартала, т			Объем за три квартала, т	Общий объем, т
	3 квартал 2018 г.	4 квартал 2018 г.	1 квартал 2019 г.		
хлеб	53	54	67	174	771
хлебобулочные изделия	60	62	71	193	
кондитерские изделия	62	65	72	199	
замороженная продукция	64	67	74	205	

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Произведем сортировку видов продукции в порядке убывания параметра, такого как, размер за квартал. Данные представлены в таблице 3.2.

**Таблица 3.4 – Результаты анализа ABC**

Наименование продукции	Общий объем, т	Средний объем за квартал, т	Средний объем за квартал с нарастающим итогом, т	Доля позиции в общем объеме, %	Группа	Коэффициент вариации, %	Группа
хлеб	771	174	174	22,6	A	13,8	Y
хлебобулочные изделия		193	367	47,6	A	9,4	X
кондитерские изделия		199	566	73,4	B	7,6	X
замороженная продукция		205	771	100	C	7,4	X

Примечание – Источник: собственная разработка.

**Таблица 3.5 – Результаты анализа XYZ**

№п/п	Наименование продукции	Объем реализации за квартал, т	Средняя величина расхода вания, т	$(X_t - \bar{X}_t)$	$(X_t - \bar{X}_t)^2$	Стандартное отклонение	Коэффициент вариации, %	Удельный вес, %
1	<b>«хлеб»</b>							
1.1	3 квартал 2018 г.	53	58	-5	25	8	13,8	
1.2	4 квартал 2018 г.	54		-4	16			
1.3	1 квартал 2019 г.	67		9	81			
Итого		174			122			
2	<b>«хлебобулочные изделия»</b>							
2.1	3 квартал 2018 г.	60	64	-4	16	6	9,4	
2.2	4 квартал 2018 г.	62		-2	4			
2.3	1 квартал 2019 г.	71		7	49			
Итого		193			69			
3	<b>«кондитерские изделия»</b>							
3.1	3 квартал 2018 г.	62	66	-4	16	5	7,6	
3.2	4 квартал 2018 г.	65		-1	1			
3.3	1 квартал 2019 г.	72		6	36			
Итого		199			53			
4	<b>«замороженная продукция»</b>							
4.1	3 квартал 2018 г.	64	68	-4	16	5	7,4	
4.2	4 квартал 2018 г.	67		-1	1			
4.3	1 квартал 2019 г.	74		6	36			
Итого		205			53			

Примечание – Источник: собственная разработка.

**Таблица 3.6 - Анализ показателей рентабельности КУП «Минскхлебпром» в 2015-2017 г.**

Показатели	Год			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2016г.	2017г.
				к	К
				2015г.	2016г.
Рентабельность совокупного капитала (активов), %	3,1	4,2	6,1	1,1	1,9
Рентабельность продаж, %	8,9	10,6	12,9	1,7	2,3
Рентабельность затрат, %	9,8	11,9	14,7	2,1	2,8

Примечание – Источник: собственная разработка

Рентабельность совокупного капитала (активов) характеризует, сколько прибыли получено на рубль вложенного капитала (%).

$$P_{к2015} = 456 / 14\,790 \times 100\% = 3,1\%.$$

$$P_{к2016} = 745 / 17\,639 \times 100\% = 4,2\%.$$

$$P_{к2017} = 1141 / 18\,587 \times 100\% = 6,1\%.$$

Рентабельность продаж характеризует уровень прибыльности продукции.

$$P_{к2015} = 456 / 5129 \times 100\% = 8,9\%.$$

$$P_{к2016} = 745 / 7031 \times 100\% = 10,6\%.$$

$$P_{к2017} = 1141 / 8877 \times 100\% = 12,9\%.$$

Рентабельность затрат характеризует прибыль, получаемую с единицы затрат (%):

$$P_{к2015} = 456 / 4673 \times 100\% = 9,8\%.$$

$$P_{к2016} = 745 / 6286 \times 100\% = 11,9\%.$$

$$P_{к2017} = 1141 / 7736 \times 100\% = 14,7\%.$$

## SWOT-анализ КУП «Минскхлебпром»

Таблица 3.7 – SWOT-анализ КУП «Минскхлебпром»

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие ряда конкурентных преимуществ изготавливаемой продукции: - более низкая цена - надежность и простота в использовании	Недостаточная конкурентоспособность продукции.
Наличие традиционных потребителей	Неполное использование имеющихся мощностей
Опытный персонал	Недостаточная работа по проведению маркетинговых исследований (в основном кабинетные исследования.)
Многолетний опыт работы предприятия на рынке	Морально и физически устаревшее оборудование
Отлаженная сбытовая сеть	Недостатки в рекламной политике
Хорошая репутация предприятия как добросовестного партнера	Неучастие персонала в принятии управленческих решений
Возможности	Угрозы
Увеличение спроса на продукцию	Вытеснение с рынка конкурентами
Появление новых инвесторов	Снижение платежеспособности потребителей
Создание дочерних и совместных предприятий за рубежом	Насыщение рынков сбыта продукции
Снижение цен на готовую продукцию	Изменение предпочтений потребителей; Нестабильность хозяйственного, налогового, банковского и других законодательств в Республике Беларусь
Снижение кредитной процентной ставки.	
Неудачное поведение конкурентов	
Проведение эффективной рекламной компании	

Примечание – Источник: собственная разработка.

## SWOT-анализ КУП «Минскхлебпром»

$$A_{ij} = A_i \times K_j \times P_j \times a_{ij} \quad (3.3)$$

где  $A_i$  – интенсивность проявления каждой сильной и слабой стороны (в пределах от 1 до 5);

$K_j$  – коэффициент влияния на деятельность предприятия каждой благоприятной возможности и угрозы (в пределах от 0 до 1);

$P_j$  – вероятность возникновения каждой возможности и угрозы (в пределах от 0 до 1);

$A_{ij}$  – оценка способности предприятия за счет сильных сторон воспользоваться благоприятными возможностями и противостоять угрозам и возможность слабых сторон препятствовать реализации благоприятных возможностей и повышать риск угрозы (по шкале от 1 до 5, для слабых сторон оценка со знаком минус)

$$A_{11}=5 \times 0,6 \times 0,7 \times 4=8,4$$

Затем по формуле производится оценка конкретных благоприятных возможностей и угроз для предприятия.

$$K_j = \sum A_{ij} \text{ (вертик.)} \quad (3.4)$$

$$K_1=8,3+8,3+5,1+8,3+5,1-8,3-5,1-6,3-5,1-1,4=8,9$$

С использованием формулы производится оценка сильных и слабых сторон предприятия.

$$A_i = \sum A_{ij} \text{ (горизонт.)} \quad (3.5)$$

$$A_1=8,3+9,7+7,1+8,2+10,2+18,6+7,1+5,2+8,2+3,1=85,7$$

**Таблица 3.8 – Итоговая матрица SWOT-анализа**

Направления анализа		Возможности					Угрозы				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
K <sub>j</sub>		8,3	14,9	9	5,1	6,7	24	6,2	9,1	10,2	5,3
Сильные стороны	A <sub>ij</sub>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
1	82,9	8,3	9,7	7,1	8,2	10,2	18,6	7,1	5,2	8,2	3,1
2	76	8,3	9,7	11,3	3,1	5,9	14,1	8,5	5,1	3,4	2,4
3	52,7	5,1	4,3	6,1	5,5	8,7	6,7	6,1	3,2	2,2	2,1
4	87,1	8,3	7,4	8,2	5,5	11,2	14,1	14,1	4,1	6,3	2,8
5	50,4	5,1	4,9	8,2	5,5	8,4	8,1	6,3	3,1	2,4	1,9
Слабые стороны	A <sub>ij</sub>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
1	-73,1	-8,3	-4,4	-10,4	-8,2	-10,2	-10,4	-10,4	-5,4	-4,4	-3,4
2	-52,0	-5,1	-3,7	-8,2	-3,2	-8,4	-8,2	-5,2	-2,2	-3,2	-1,2
3	-51,1	-6,3	-5,1	-5,3	-3,2	-8,9	-8,3	-5,3	-2,3	-1,3	-1,3
4	-43,9	-5,1	-4,2	-4,1	-3,4	-6,2	-6,1	-10,1	-1,1	-2,1	-1,1
5	-19,7	-1,4	-2,4	-2,3	-2,5	-4,7	-1,3	-2,3	-1,3	-1,3	-0,3

Примечание – Источник: собственная разработка.

**Таким образом, в результате анализа выявлено, что предприятие может минимизировать риск угроз за счет:**

- ❖ вытеснения с рынка конкурентов;
- ❖ насыщение рынков сбыта своей продукцией;
- ❖ увеличение спроса на продукцию за счет повышения качества;
- ❖ появление новых инвесторов;
- ❖ создание дочерних и совместных предприятий за рубежом;
- ❖ снижение цен на готовую продукцию;
- ❖ проведение эффективной рекламной компании.

# Спасибо за внимание!



ХЛЕБА



ХЛЕБОБУЛОЧНЫЕ  
ИЗДЕЛИЯ



ВАФЛИ



СЛАДОСТИ  
МУЧНЫЕ



СУХАРНО-  
БАРАНОЧНЫЕ  
ИЗДЕЛИЯ



ПЕЧЕНЬЕ,  
ПРЯНИКИ



ТОРТЫ И  
ПИРОЖНЫЕ



ЗАМОРОЖЕННАЯ  
ПРОДУКЦИЯ