

6. Томаль, В. Ультразвуковая очистка микрорельефных поверхностей оптоэлектронных изделий / В. Томаль, В. Ланин // Фотоника. – 2007. – №4. – С. 35-40.

7. Скворцов, С.П. Методы контроля параметров ультразвуковой кавитации / С.П. Скворцов // Наука и образование. – 2015. – № 2. – С. 83-100.

8. Маргулис, И.М. Измерение акустической мощности при исследовании кавитационных процессов / И.М. Маргулис, М.А. Маргулис // Акуст. журн. – 2005. – Т.51. – №6. – С. 802-812.

9. Агранат, Б.Л. Ультразвуковая очистка / Б.Л. Агранат, В.И. Башкиров, Ю.И. Китайгородский // Физические основы ультразвуковой технологии. Физика и техника мощного ультразвука. – М.: Наука, 1970. – Т. 3. – С. 165-252.

10. Панов, А.П. Ультразвуковая очистка прецизионных деталей / А.П. Панов. – М.: Машиностроение, 1984. – 88 с.

11. Иванов, В.П. Ремонт машин. Технология, оборудование, организация: учебн. / В.П. Иванов. – Новополоцк: ПГУ, 2006. – 468 с.

12. Приходько, В.М. Формирование эксплуатационных свойств деталей машин ультразвуковыми методами: монография / В.М. Приходько, И.А. Меделяев, Д.С. Фатюхин. – М.: МАДИ, 2015. – 264 с.

13. Голямина, И.П. Ультразвук. Маленькая энциклопедия / И.П. Голямина. – М.: Советская энциклопедия, 1979. – 400 с.

14. Основы физики и техники ультразвука: учеб. пос. для вузов / Б.А. Агранат [и др.]. – М.: Высш. шк., 1987. – 352 с.

15. Бернштейн, М.Л. Металловедение и термическая обработка стали: справочн.: в 3-х т. Методы испытаний для исследования / М.Л. Бернштейн, А.Г. Рахштадт: 2 изд. пер. и доп. – М.: Металлургия, 1983. – Т. 1. – 352 с.

16. Кудряшов, М.Б. Автоматизация технологического процесса ультразвуковой очистки деталей на промышленном предприятии: автореф. дис. ... канд. тех. наук: 05.13.06 / М.Б. Кудряшов. – М., 2005. – 20 с.

ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 15.06.2017

УДК 339.137:664.61

## **АДАПТАЦИЯ ХЛЕБОПЕКАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ К УСЛОВИЯМ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ**

**И.А. Контровская,**

*доцент каф. учета, анализа и аудита БГАТУ, канд. с.-х. наук, доцент*

**А.Д. Радевич,**

*магистрант БГАТУ*

*В статье представлен механизм управления адаптацией предприятий хлебопечения к условиям конкурентной среды посредством выработки стратегии адаптации, показателем оценки эффективности которой является повышение конкурентного потенциала предприятия. Произведено совершенствование методики его оценки и обоснование комплекса мер, направленных на его повышение.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность, хлебобулочные изделия, конкурентный потенциал, экономический механизм, адаптация, производственные факторы, качество, стратегия.*

*The article presents the mechanism of management of adaptation of the bread-baking enterprises to the competitive environment through the development of adaptation strategies, measure of efficiency which is increasing the competitive potential of the enterprise. Produced improved methods for evaluation and justification of a set of measures aimed at its promotion.*

*Keywords: competitiveness, baked goods, competitive potential, economic mechanism, adaptation, factors of production, the quality of the strategy.*

### **Введение**

Современное состояние хлебопекарной промышленности в Республике Беларусь характеризуется тенденцией снижения объемов производства. Основная причина – недостаточно развитая конкуренция, слабая диагностика конкурентных условий и невозможность соответствующего их регулирования.

Значительно большего и детального рассмотрения требуют вопросы совершенствования механизма адаптации предприятий к условиям конкурентной среды, суть которого состоит в совершенствовании стратегии адаптации.

Показателем оценки эффективности стратегии адаптации предприятий к условиям конкурентной среды может служить определение их конкурентного потенциала. В существующих методиках конкурентный потенциал предприятия составляет комплексную оценку следующих шести групп потенциалов: финансового, потенциала деловой активности, рыночного, трудового, потенциала управления бизнес-процессами, а также инновационного потенциала [1, 3].

В связи с необходимостью осуществления модернизации и привлечения дополнительного финансирования для решения производственных задач, в данных

методиках целесообразно учитывать показатели инвестиционной привлекательности предприятия.

Цель настоящей работы – совершенствование механизма адаптации предприятий хлебопечения к условиям конкурентной среды.

### Основная часть

Объектом исследования является филиал «Докшицкий хлебозавод» ОАО «Витебскхлебпром». Показатели финансово-экономической деятельности предприятия в динамике за 2014-2016 годы увеличиваются. Темп роста выручки от реализации опережает темп роста себестоимости продукции. Рентабельность продукции за исследуемый период увеличилась на 2,4 % и составила в 2016 году 12,1 %.

Методом исследований является оценка конкурентного потенциала предприятий. Произведено совершенствование существующих методик оценки конкурентного потенциала организации. Методика предусматривает комплексную систему учета восьми групп факторов (потенциалов): финансового, производственного (технологического), потенциала деловой активности, рыночного, кадрового, потенциала управления бизнес-процессами, инновационного и инвестиционного. Систематизированный порядок учета весомости каждого фактора обеспечивает расчет интегрального показателя конкурентного потенциала предприятия (табл. 1).

Различные виды потенциалов рассчитываются путем суммирования произведенных ключевых показателей (коэффициентов), свойственных данной группе, и их весовых коэффициентов.

Для оценки конкурентного потенциала предприятия была разработана шкала оценки [2], согласно которой лидером является организация с интегральным коэффициентом на уровне 1. Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9, средний – при коэффициенте от 0,9 до 0,7, низкий – при коэффициенте ниже 0,7.

Конкурентный потенциал филиала «Докшицкий хлебозавод» (ОАО «Витебскхлебпром») в соответствии с данной шкалой оценки на протяжении исследуемого периода имеет низкое значение (0,454 – 0,714), обусловленное невысокими темпами роста таких факторов конкурентоспособности, как инвестиционный, кадровый, рыночный, финансовый и инновационный потенциалы. Наибольший темп роста имеет производственный потенциал, что обусловлено процессом модернизации оборудования. Заводу следует уделять должное внимание увеличению инновационной активности и рыночной доли предприятия, росту рентабельности продаж, инвестиционной привлекательности предприятий и повышению эффективности использования персонала.

На основе анализа литературных источников, с учетом состояния отрасли в Республики Беларусь, произведен обзор и обоснование комплекса мер в рамках предлагаемой стратегии адаптации предприятий хлебопечения к условиям конкурентной среды [4-8].

В рамках данной стратегии основными направлениями повышения конкурентного потенциала предприятий хлебопечения должны стать следующие направления:

1) из-за изменения структуры рациона питания населения в сторону увеличения потребления продуктов, замещающих хлеб, следует развивать сегмент рынка элитных сортов хлеба (премиум-класс) с наличием бренда;

2) учитывая повсеместную «экологизацию» производства, следует начать выпуск хлеба в экологически чистой упаковке (биополимеры);

**Таблица 1. Методика расчета конкурентного потенциала организации**

Показатель
<b>1. Финансовый потенциал (ФП)</b> = К устойчивого экономического роста × 0,2 + К оборачиваемости оборотных активов × 0,3 + К маневренности капитала × 0,2 + Фондоотдача × 0,3
<b>2. Производственный потенциал (ПП)</b> = Затраты на 1 руб. произведенной продукции × 0,35 + К обновления основных фондов × 0,65
<b>3. Потенциал деловой активности (ПДА)</b> = К общей рентабельности совокупных активов × 0,35 + К рентабельности затрат × 0,1 + К отдачи от активов × 0,15 + К оборачиваемости дебиторской задолженности × 0,1 + Оценка степени износа основных фондов × 0,3
<b>4. Рыночный потенциал (РП)</b> = Индекс качества × 0,3 + Индекс цен × 0,25 + Затраты на распределение продукции × 0,15 + Затраты на продвижение бренда предприятия × 0,1 + Рыночная доля предприятия × 0,2
<b>5. Кадровый потенциал (КП)</b> = К производительности труда × 0,35 + К материальной мотивации персонала × 0,15 + К образования × 0,25 + К соотношения инженерно-технологического, сбытового и управленческого персонала × 0,25
<b>6. Потенциал управления бизнес-процессами (ПУБП)</b> = Коэффициент, отражающий уровень компьютеризации производственно-управленческих процессов × 0,3 + Коэффициент, отражающий наличие систем управления качеством × 0,7
<b>7. Инновационный потенциал (ИП)</b> = К новой продукции в общем объеме товарной продукции × 0,4 + К, отражающий долю НМА в валюте баланса × 0,4 + К инновационной активности × 0,2
<b>8. Инвестиционный капитал (ИнП)</b> = К рентабельности продаж × 0,2 + К рентабельности активов × 0,1 + К рентабельности собственного капитала × 0,1 + К рентабельности оборотных средств × 0,1 + Текущая ликвидность × 0,1 + Срочная ликвидность × 0,1 + Абсолютная ликвидность × 0,1 + К обеспеченности собственными оборотными средствами × 0,1 + К автономии × 0,1
<b>Интегральный показатель конкурентного потенциала (КП)</b> = ФП × 0,1 + ПП × 0,1 + ПДА × 0,1 + РП × 0,1 + КП × 0,1 + ПУБП (1) × 0,1 + ИП × 0,2 + ИнП × 0,2

3) принимая во внимание возросший спрос на хлебные изделия функционального питания, а также на десертные сорта хлеба, следует продолжать расширять ассортимент данной группы изделий;

4) в условиях повышения требований потребителя к качеству изделий актуальным направлением является освоение технологий производства из мучных комбинированных смесей (полуфабрикаты мучных изделий);

5) в условиях повышения интереса граждан к здоровому питанию необходимо увеличить производство хлеба с обогащенной рецептурой, а также диетического и диабетического хлеба;

6) необходимо обновлять и развивать материально-техническую базу предприятий, которая будет содействовать внедрению в производство современных технологий и снижению себестоимости выпускаемой продукции;

7) в условиях нарастающей конкуренции на рынке хлебобулочной продукции необходим маркетинговый подход при производстве новых видов продукции;

8) при незначительной доле в общем объеме инновационной продукции хлебопекарных предприятий необходимо повышать их инновационную активность.

Филиалу «Докшицкий хлебозавод» (ОАО «Витебскхлебпром») с учетом акцентирования внимания на выявленные в результате оценки конкурентного потенциала слабые конкурентные факторы, рекомендуются следующие направления повышения адаптации к конкурентной среде:

- производство безглютенового хлеба;
- импортозамещение упаковочного материала на экологически чистую «био пленку» отечественного производства;
- внедрение газовой печи РРР 2,1 50.211-2. Экономия газа на единицу продукции составит 2 м<sup>3</sup>/ч;
- производство зернового хлеба чиабатта, с освоением технологии использования в рецептуре готовых мучных композитных смесей;
- создание штатной единицы маркетолога.

Внедрение вышеперечисленных мероприятий позволит филиалу «Докшицкий хлебозавод» ОАО «Витебскхлебпром» получить годовой экономический эффект в размере 72 666,2 руб., повысить его инновационную активность, инвестиционную привлекательность и увеличить коэффициент его конкурентного потенциала до 0,894, что по шкале соответствует среднему уровню конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, дальнейшее развитие хлебопекарной промышленности должно сопровождаться повышением конкурентного потенциала производства, которое позволит предприятиям на основе инновационных технологий, оборудования и ингредиентов предложить покупателям высококачественные хлебобулочные изделия, что и будет являться основным важнейшим направлением инновационного развития предприятий отрасли.

### **Заключение**

Механизм адаптации предприятий хлебопечения к условиям конкурентной среды заключается в разработке стратегии адаптации, показателем оценки эффективности которой может служить определение их конкурентного потенциала.

Методика оценки конкурентного потенциала должна предусматривать комплексную систему учета восьми групп факторов (потенциалов): финансового, производственного (технологического), потенциала деловой активности, рыночного, кадрового, потенци-

ала управления бизнес-процессами, инновационного и инвестиционного.

В рамках стратегии адаптации основными направлениями повышения конкурентного потенциала предприятий хлебопечения должны стать:

- развитие сегмента рынка элитных сортов хлебов премиум-класса с наличием бренда;
- расширение ассортимента хлебных изделий функционального питания, хлеба с обогащенной рецептурой, диетического и диабетического хлеба;
- «экологизация» производства продукции;
- освоение технологий производства мучных композитных смесей;
- маркетинговый подход в целях повышения инновационной активности предприятий;
- повышение инвестиционной привлекательности в целях обновления материально-технической базы предприятий.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Акчурина, Е.Ф. Управление конкурентным потенциалом предприятий хлебопечения: дис. ... канд.экон.наук: 08.00.05 / Е.Ф. Акчурина. – М., 2012. – 221 л.
2. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://bookwu.net/>. – Дата доступа: 15.08.2017.
3. Баранова, И.И. Конкурентный потенциал перерабатывающих предприятий АПК / И.И. Баранова, А.В. Пилипук, Р.В. Зарогулько; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Беларус. навука, 2012. – 217 с.
3. Коляда, Е.В. Проблемы и перспективы развития рынка хлебобулочных изделий Республики Беларусь / Е. В. Коляда, М. М. Петухов // Научные труды Белорус. гос. экономич. университета / редкол.: В.Н. Шимов (пред.) [и др.] / М-во образования Респ. Беларусь; Белорус. гос. экономич. ун-т. – Минск: БГЭУ, 2011. – С. 216-222.
4. Основные направления инновационного развития хлебопекарной отрасли на материалах КУП «Минскхлебпром» хлебозавода «Автомат» / Д.С. Марченко // Научный аспект. – 2013. – № 1. Самара: Изд-во ООО «Аспект», 2012. – 228с.
5. Побединский, В.П. Основные направления развития хлебопекарной отрасли Республики Беларусь / В.П. Побединский // Хлебопродукты [Электронный ресурс]. – 2015. – №2. – Режим доступа: <http://www.khlebpod.ru>. – Дата доступа: 01.09.2017.
6. Официальный интернет-портал КУП «Минскхлебпром» [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.minskhleby.by>. – Дата доступа: 17.06.2017.
7. Официальный интернет-портал Министерства статистики и анализа Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа: 17.06.2017.

ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 01.09. 2017