

## ОБОСНОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Пузанова Татьяна Владимировна, канд. техн. наук, доцент  
Пантюхова Виктория Вячеславовна, студентка экономического факультета  
Белорусско-Российский университет, г. Могилев, Республика Беларусь

*В статье рассмотрен подход к обоснованию инновационно-организационного решения по развитию предприятия на основе анализа рынка продукта и оценки конкурентоспособности.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность, ОАО «Можелит», конкурентная среда, SWOT-анализ, анализ чувствительности и устойчивости проекта*

## ENTERPRISE DEVELOPMENT JUSTIFICATION BASED ON COMPETITIVENESS ANALYSIS

Puzanova Tatyana, candidate of engineering sciences, associate professor  
Pantyukhova Viktoriya, student of accounting economic faculty  
Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus

*The article considers approach to the justification of innovative organizational decisions of the enterprise development based on product market analysis and competitiveness analysis.*

*Key words: competitiveness, ACS «Mozhelit», competitive environment, SWOT-analysis, sensitivity and sustainability analysis*

В современных условиях насыщение рынка товарами предполагает не только увеличение объема их производства, но и повышение конкурентоспособности. Товар – основа предпринимательской деятельности предприятия, если предприятие не имеет товар, то ему нечего продавать, следовательно, ему не с чем выйти на рынок. Однако не каждый продукт труда может стать товаром, он, прежде всего, должен иметь ценность для общества, то есть потребители должны проявить интерес к этому продукту труда.

Товаропроизводители должны строить свою деятельность исходя из главного принципа: наиболее полно удовлетворить требования по-

требителя. А этого можно достичь, только с экономически эффективной, качественной, и конкурентоспособной продукцией, производство которой определяет финансовое благополучие производителей.

В качестве объекта исследования в работе рассматривается предприятие ОАО «Можелит», основными видами продукции которого являются желатин пищевой и технический ГОСТ 11293-2017; преципитат кормовой ТУ ВУ700049410.002-2008; жир животный технический ГОСТ 1045-73; концентрат соединительнотканых белков «БЕЛПРО» [1]. В Республике Беларусь ОАО «Можелит» является монополистом по производству желатина, однако на рынке Беларуси в качестве его конкурентов присутствуют такие предприятия, как «GELITA», «Hangzhou xiaoshan Jinxiang Gelatin Co», «ITALGELATINE», ЗАО «Минераловодский желатиновый завод», ПАО «Лисичанский желатиновый завод», что определяет место предприятия на рынке (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ динамики структуры рынка желатина

Название предприятий конкурентов	2019 г.		Доля рынка 2018 г., %	Темп роста, %	Темп прироста, %
	продажа, т	доля рынка, %			
ОАО«МОЖЕЛИТ»	2172	11,84	11,25	105,26	5,26
«GELITA»	4500	24,53	23,89	102,70	2,7
«ITALGELATINE»	3890	21,21	20,54	103,25	3,25
«Hangzhou xiaoshan Jinxiang Gelatin Co»	5800	31,62	32,97	95,91	-4,09
ОДО «Лисичанский желатиновый завод»	1980	10,79	10,91	98,94	-1,06
Итого	18 342	100	100	–	–

Анализ структуры рынка показал, что темп прироста доли рынка ОАО «МОЖЕЛИТ», «GELITA», «ITALGELATINE» и увеличился, что свидетельствует об укреплении их конкурентных позиций.

В целом же конкуренция на рынке желатина растет, так как:

– конкуренты становятся более близкими по размеру предприятия и производственной мощности;

– наблюдается слабый рост спроса на продукцию.

На сегодняшний день производство желатина имеет перспективы его дальнейшего развития ввиду того, что потребителями желатина являются более 30 отраслей народного хозяйства. Так пищевая промышленность использует желатин в производстве кондитерских изделий, в

качестве студнеобразователя, отвечающего за желирование и создание формы продукта. В молочной промышленности желатин используется в качестве эмульгатора, стабилизатора и пенообразователя с нейтральным вкусом в производстве различных эмульсий на основе сливок, творожных десертов, мороженого, йогуртов, десертных сыров. В мясо- и рыбоперерабатывающей отрасли желатин потребляется в качестве стабилизатора, усилителя вкуса и насыщенности цвета, а также защитной оболочки в колбасных и мясных изделиях; заливных из мяса и рыбы, студней, зельцев, паштетов, мясных и рыбных консервов. В производстве напитков – для осаждения и осветления (оклейки) вин и фруктовых соков.

Фармацевтический желатин применяется для производства твердых и мягких капсул, таблеток и драже, как плазмозамещающее лекарственное средство, а также защищает медикаменты от вредного влияния воздуха и света. Благодаря своей хорошей совместимостью с человеческой тканью желатин вводят в виде губчатой формы при лечении травм и в раствор в качестве заменителя кровяной плазмы. Используют желатин и как компонент препаратов, имеющих кровоостанавливающее действие, способствующее регенерации тканей.

Технический желатин предназначен для применения в полиграфической и легкой промышленности, для изготовления ценных бумаг, фотобумаги, для обработки тканей. Широко используют технический желатин для очищения цветных металлов (цинка и кадмия) в процессе электролиза, а также при производстве спичек используют соединительные особенности желатина.

Изучение конкурентоспособности товара должно вестись непрерывно и систематически, в тесной привязке к фазам его жизненного цикла, чтобы своевременно улавливать момент начала снижения показателя конкурентоспособности и принять соответствующие упреждающие решения. При этом исходят из того, что выпуск предприятием нового или обновляемого продукта прежде, чем старый исчерпал возможности поддержания своей конкурентоспособности, обычно экономически нецелесообразен. На рисунке 1 представлены этапы такого комплексного подхода к оценке конкурентоспособности продукта и связи между ними. Результаты оценки дают возможность далее определить обобщающий показатель конкурентоспособности предприятия, выявить недостатки, формулировать альтернативные варианты мероприятий по укреплению конкурентных позиций и обосновывать направления развития предприятия.



Рисунок 1 – Типовая схема оценки конкурентоспособности

Результаты анализа конкурентной среды и выявления стратегических намерений основных конкурентов ОАО «МОЖЕЛИТ» приведены в таблице 1. Конкурентной стратегией для ОАО «МОЖЕЛИТ» является защитная стратегия, которая характеризуется защитой своей ниши на рынке желатина, проведение постоянного анализа конкурентов и их действий по занятию ниши рынка желатина, которую сейчас занимает ОАО «МОЖЕЛИТ».

Также для удержания доминирующей позиции необходимо постоянно совершенствовать используемое на предприятии оборудование, улучшать показатели качества, предлагать доступные

цены потребителю, разрабатывать и внедрять мероприятия по расширению ассортимента выпускаемой продукции.

Таблица 1 – Анализ конкурентной среды

Конкуренты	Доля рынка, %	Стратегические намерения	Конкурентная стратегия
ОАО «МОЖЕЛИТ»	11,84	доминировать	защитная
«GELITA»	24,53	перегнать лидера	агрессивная
«ITALGELATINE»	21,21	войти в число лидирующих	рисковая
«Hangzhou xiaoshan Jinxiang Gelatin Co»	31,62	сохранить положение	консервативный последователь
ОДО «Лисичанский желатиновый завод»	10,79	сохранить положение	консервативный последователь

Количественную оценку уровня конкурентоспособности можно получить на основе метода построения радара. Данные по анализируемым конкурентам представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Данные для построения радара конкурентоспособности

Показатели	ОДО «Лисичанский желатиновый завод»	«GELITA»	«ITALGELATINE»	«Hangzhou xiaoshan Jinxiang Gelatin Co»	ОАО «МОЖЕЛИТ»
Качество	2	5	4	1	3
Ассортимент	1	5	4	2	3
Низкие цены	4	2	1	5	3
Надежность	3	4	2	1	5
Условия доставки	4	3	3	3	5
Известность	2	5	4	2	3

Оценка по каждому из рассмотренных показателей проведена на основе экспертного метода по шкале от 1 до 5, где 1 – минимальное значение показателя, 5 – максимальное значение показателя. Для качества: 5 – высокоблумный желатин, 1 – низкоблумный желатин. Ассортимент: 5 – широкая номенклатура выпускаемой продукции, 1 – узкая номенклатура. Низкие цены: 1 – высокие цены, 5 – низкие цены. Надежность: 1 – не надежный поставщик, 5 – надёжный поставщик. Условия доставки: 1 – через посредников, 5 – без посредников. Известность: 1 – малоизвестен, 5 – широкоизвестен.

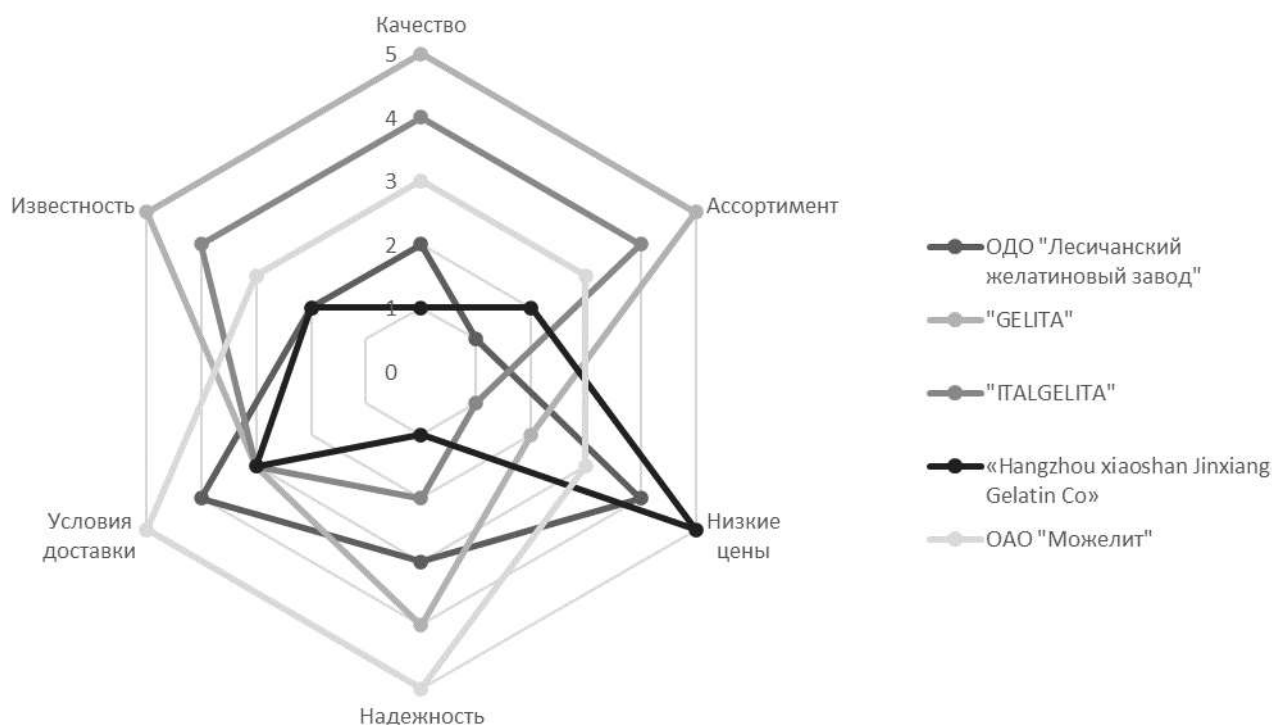


Рисунок 2 – Радар конкурентоспособности

Далее для каждого построенного многоугольника вычисляется площадь и рассчитывается интегральный показатель как отношение площади радара оцениваемого производителя к общей площади оценочного круга (таблица 3).

Таблица 3 – Расчет интегрального безразмерного показателя конкурентоспособности

Производитель	Площадь радара, усл.ед. <sup>2</sup>	Интегральный показатель
ОАО «МОЖЕЛИТ»	30,2	0,56
«GELITA»	34	0,63
«ITALGELATINE»	19,6	0,36
ОДО «Лисичанский желатиновый завод»	15,2	0,28
«Hangzhou xiaoshan Jinxiang Gelatin Co	10,35	0,19
Общая площадь оценочного круга	54	-

Таким образом, можно утверждать, что ОАО «МОЖЕЛИТ» является конкурентоспособным предприятием не только на внутреннем рынке, вытесняя с него зарубежных производителей желатина, но и на внешнем рынке, где растет его доля рынка, занимаемая предприятием, что свидетельствует о проведении активной конкурентной стратегии, а также привлечению новых потребителей белорусского желатина.

Данный анализ также показал, что ОАО «МОЖЕЛИТ» имеет свои слабые стороны, к ним относятся: качество желатина, ассортимент выпускаемой продукции, и средняя цена на рынке.

Для того чтобы оценить положение марки на рынке и определить дальнейшую стратегию развития предприятия в целом, необходимо выяснить слабые и сильные стороны ОАО «Можелит» проведя SWOT-анализ по организации (таблица 4), который может повлиять на использование возможностей и нивелировать угрозы внешней рыночной среды.

Таблица 4 – SWOT-анализ ОАО «Можелит»

Сильные стороны	Возможности
<p>Многолетний опыт работы на рынке.  Наработанная база клиентов.  Команда высококвалифицированных специалистов.  Наличие интернет-сайта.  Монопольное положение на рынке.  Разветвленная сеть дилеров.  Уникальная технология производства желатина.  Поставки качественного сырья.  Техническая оснащенность.</p>	<p>Выход на новые экспортные рынки.  Спрос на различный ассортимент продукции.  Привлечение новых клиентов.  Улучшение маркетинговой политики.  Внедрение новых технологий производства.  Привлечение инвесторов.</p>
Слабые стороны	Угрозы
<p>Слабая маркетинговая политика.  Высокий износ и старение оборудования.  Более 60% произведенной продукции ориентированы на экспорт.  Отсутствие центров подготовки кадров.  Недостаток сырья на внутреннем рынке.  Недостаточно узнаваемый бренд.  Зависимость экспортных поставок от курса валют.  Наличие финансовой нагрузки в виде кредитов и ссуд.</p>	<p>Влияние политических факторов, особенно на внешних рынках.  Усиливающаяся конкуренция.  Усиление требований поставщиков, ценовой и качественной политики.  Сокращение рынка сырья.  Эпидемиологическая ситуация.  Инфляция и экономическая нестабильность на внутреннем рынке, Государственное регулирование отпускных цен по некоторым позициям.</p>

На фоне того, что основные показатели экономической деятельности ОАО «Можелит» отражают достаточно стабильное функционирование предприятия, производственные мощности предприятия задействованы на 100% при высоком износе оборудования. На рынках наблюдается стабильный спрос на различный ассортимент желатина, однако предприятие не в силах его удовлетворить в необходимом объеме.

В 2019 году предприятие не смогло удовлетворить потребности потребителей таких стран как Болгария, Турция, Грузия, Вьетнам, причиной этого стало отсутствие фасовки готовой продукции в необходимом размере. На данный момент на предприятии ОАО «Можелит» осуществляется фасовка по 50 грамм и 25 кг.

В целях увеличения объемов производимой продукции ОАО «Можелит» целесообразно проведение мероприятий, направленных на расширение производственных мощностей, в том числе модернизацию линии калибровки и фасовки выпускаемой продукции. Это позволит не только повысить конкурентоспособность продукции, но и предоставит возможность выхода на новые рынки сбыта. В целях обоснования соответствующего инвестиционного проекта на предприятии ОАО «Можелит» рассмотрены варианты приобретения фасовочно-упаковочного оборудования: фасовочный автомат «Саше» и упаковочный полуавтомат «ПА-04», технические характеристики которых приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристики фасовочных аппаратов для сыпучих продуктов

Показатель	Фасовочный автомат «Саше»	Упаковочный полуавтомат «ПА-04»
Электропитание, В/Гц	220/50	380/50
Потребление электроэнергии, кВт/час	1,5	1,6
Производительность, уп./час	До 1800	До 1200
Объем бункера для сырья, л	50	60-120
Объем дозы, г	10-150	20-1000
Цена, р	859582,32	

Для определения наиболее востребованных размеров упаковки был проведен опрос потребителей Республики Беларусь, Российской Федерации и иностранных потребителей. Данные исследования приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты опроса потребителей по размеру упаковки желатина

Размер упаковки	10 - 20 г	25 – 50 г	80 –100 г	150 – 1000 г
Участники опроса				
Потребители Республики Беларусь	46%	34%	20%	0%
Потребители Российской Федерации	26%	51%	22%	1%
Зарубежные потребители	32%	24%	44%	2%



Таким образом для проекта целесообразен выбор фасовочного автомата «Саше» с объемом дозировки от 10 до 150 грамм. Параметры инвестиционного проекта приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Характеристики инвестиционного проекта

Показатель	Значение
Инвестиции (K), тыс. руб.	1490
Горизонт расчета (T), лет	8
Объем реализации (Q), тыс. ед.	10,5
Цена за 1 кг продукта, руб.	65
Удельные текущие затраты ( $z^{теп}$ ), руб.	26
Норма дисконта (E), %	12

Результаты расчета запаса устойчивости проекта к изменению внутренних и внешних факторов в условиях неопределенности рыночной среды [2] приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Результаты анализа чувствительности и устойчивости

Показатель	Коэффициент эластичности	Степень чувствительности	Критическое значение	Запас устойчивости, %	Рейтинг по степени риска
Объем реализации, тыс. ед.	4,8	высокая	8,3	20,95	1
Цена реализации, тыс. руб.	8	высокая	56,8	12,6	3
Удельные переменные затраты, тыс. руб.	-3,2	высокая	34,26	31,77	1
Капиталовложения, тыс руб.	-6	высокая	1845	23,83	4

Полученные результаты свидетельствуют о том, что проект наименее устойчив к снижению объема реализации, а наиболее устойчив - к увеличению капиталовложений. В целом итоги анализа чувствительности и устойчивости позволяют сделать вывод о целесообразности реализации рассматриваемого проекта для развития предприятия.

#### Список литературы

1. ОАО «МОЖЕЛИТ» Могилев. [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа: <http://gelatin.by> – Дата доступа: 20.04.2021 г.
2. Пузанова Т.В. Разработка инновационного проекта в условиях неопределенности // Материалы, оборудование и ресурсосберегающие технологии. - Сборник материалов международной науч.-техн. конф. – Могилев – 2020 – с.476-477.

3. Мороз Н.Ю. Оценка эффективности и конкурентоспособности деятельности предприятия / Мороз Н.Ю., Ганькина А.В., Саломахин И.С. // В сборнике: Формирование экономического потенциала субъектов хозяйственной деятельности: проблемы, перспективы, учетно-аналитическое обеспечение. Материалы V международной научной конференции. Краснодар, 2015. С. 333-337.

4. Башкатов В.В. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия / Башкатов В.В., Башкатова А.С. // В сборнике: Цифровизация экономики и ее информационное обеспечение. Материалы Международной научной конференции молодых ученых и преподавателей вузов. Составители Ю.И. Сигидов, Н.С. Власова. Краснодар, 2020. С. 322-326.

5. Пушкин В.В. Меры государственной поддержки сельхозтоваропроизводителя на региональном уровне / Пушкин В.В., Сигидов И.Ю. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2004. № 4. С. 99-109.

6. Пушкин В. Роль аграрного сектора в производстве продовольствия / Пушкин В., Сигидов И. // Международный сельскохозяйственный журнал. 2004. № 2. С. 37-39.