

**ABC И SWOT-АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОРЕЦКОГО
ФИЛИАЛА ОАО «БУЛОЧНО-КОНДИТЕРСКАЯ КОМПАНИЯ
«ДОМОЧАЙ»**

И. В. ЛОБАНОВА, кандидат экономических наук, доцент
УО «Белорусская государственная орденов Октябрьской
Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная
академия»

**ABC AND SWOT-ANALYSIS OF ACTIVITY OF GORKI
BRANCH OF ОАО «BAKERY AND CONFECTIONERY COMPANY
DOMOCHAI»**

I. V. LOBANOVA, Candidate of economic sciences,
Assistant professor
EE «Belarusian State of the Orders of October Revolution
and Labour Red Banner Agricultural Academy»

В статье проведена оценка покупателей предприятия по уровню приносимого ими дохода, проведена оценка конкурентоспособности хлебобулочной продукции филиала, проведены оценки вероятностей влияния сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, определены основные пути деятельности филиала.

Ключевые слова: ABC-анализ, SWOT-анализ, производство и сбыт, внутренний и внешний рынки, внутренняя и внешняя среда.

The article assesses the buyers of the enterprise by the level of income they bring, assesses the competitiveness of the branch's bakery products, assesses the probabilities of the influence of strengths and weaknesses, opportunities and threats, determines the main ways of the branch's activities.

Key words: ABC-analysis, SWOT-analysis, production and sales, domestic and foreign markets, internal and external environment.

Введение. Классификация ресурсов предприятия (база клиентов является ресурсом) по степени их важности, является одним из методов рационализации его деятельности. Основная цель ABC-анализа базы клиентов – выделить в сегментах клиентов группы клиентов, которые обеспечивают наибольший вклад в результаты работы организации с тем, чтобы сконцентрироваться на наилучшем удовлетворении потребностей именно этой группы [2].

В тоже время для стратегического планирования предприятию необходимо изучить рыночную ситуацию, в которой оно работает, а

также оценить типы возможностей и угроз, с которыми оно может столкнуться в своей деятельности. Одним из эффективных инструментов для этого служит SWOT-анализ [1].

Анализ источников. Теоретической и методологической основой для отнесения ресурсов по степени их влияния на работу предприятия и определения конкурентоспособности предприятия послужили труды отечественных и зарубежных ученых, интернет ресурсы и пр.

Методы исследования. Во время проведения исследования были использованы такие методы, как монографический, анализа и синтеза, системного подхода, расчетно-конструктивный, абстрактно-логический.

Основная часть. Горецкий филиал ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» специализируются по выпуску продукции пищевого назначения на основании рецептур и технологических инструкций, утвержденных в установленном порядке и соответствующих требованиям действующих ТНПА.

Динамика объемов производства основных видов продукции Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» приведена в табл. 1.

Таблица 1. Производство продукции, тонн

Продукция	Годы			2021 г. к 2019 г., %
	2019	2020	2021	
Изделия хлебобулочные, не предназначенные для длительного хранения	1204	1080	1076	89,4
Торты, пирожные и изделия мучные кондитерские, не предназначенные для длительного хранения	386	367	367	95,1
Хлебцы хрустящие, сухари и аналогичные хрустящие изделия	27	26	26	96,3
Пряники, коврижки и аналогичные изделия; сладкое печенье; вафли и вафельные пластины	2	1	1	50,0
Изделия хлебобулочные и мучные кондитерские сухие или длительного хранения	7	4	6	85,7

За анализируемый период производство основных видов продукции в Горецком филиале ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» снизилось: изделий хлебобулочных, не предназначенных для длительного хранения – на 128 тонн, тортов, пирожных и изделий мучных кондитерских, не предназначенных для длительного хранения – на 19 тонн. Тенденцию к сокращению выпуска хлебобулочных изделий создают ряд объективных причин:

– в Могилевской области активно открываются крупные торговые предприятия негосударственной формы собственности («ГИППО», «Корона», «Евроопт», «Доброном» и др.), имеющие цеха по выпечке хлебобулочных и кондитерских изделий. Аналогичные цеха организовываются и в уже действующих торговых точках;

– повышение благосостояния населения и увлечение низкокалорийными диетами ведут к изменению структуры питания, сокращению потребления хлеба и увеличению потребления фруктов, овощей и др. продуктов в рационе питания;

– имеет место скрытое сокращение численности населения области, особенно в приграничных восточных районах, за счет оттока рабочей силы за пределы республики, в основном, в Россию.

До 22 % объема хлебобулочной и около 65 % кондитерской продукции реализуется через сеть собственных магазинов, что ежемесячно обеспечивает около 100 тыс. рублей товарооборота. В торговле обеспечено рабочими местами 12 человек.

Динамика реализации основных видов продукции Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» приведена в табл. 2.

Таблица 2. Реализация продукции

Вид продукции	2019 г.		2020 г.		2021 г.		2021 г. в % к 2019 г.	
	тонн	тыс. руб- лей	тонн	тыс. руб- лей	тонн	тыс. рублей		
Хлеб и хлебобулочные изделия – всего	1589	2514	1452	2463	1420	2542	89,4	101,1
хлеб ржаной из обдирной и сеяной муки, включая хлеб из муки смешанной валки	1099	1258	964	1138	903	1068	82,2	84,9
хлеб пшеничный из муки 1 сорта	20	22	17	20	63	76	315,0	345,5
хлеб пшеничный из муки высшего сорта	14	33	26	62	25	63	178,6	190,9
булочные изделия из пшеничной муки	71	206	73	220	272	846	383,1	410,7
сдобные хлебобулочные изделия	356	868	345	890	125	325	35,1	37,4
сухари, гренки, хрустящие хлебцы	27	126	25	124	30	154	111,1	122,2
пирожки, пироги и пончики	2	9	2	9	2	10	100,0	111,1
Мучные кондитерские изделия	33	200	22	168	23	185	69,7	92,5
Прочая продукция, работы и услуги	–	1342	–	1320	–	1177	–	87,7
Итого	–	4056	–	3951	–	3904	–	96,3

В 2021 г. по сравнению с 2019 г., вследствие снижения заявок на продукцию и уменьшения объемов производства, снизились объемы реализации хлеба и хлебобулочных изделий – на 169 тонн, мучных кондитерских изделий – на 10 тонн. За счет увеличения цен, выручка от реализации хлеба и хлебобулочных изделий возросла на 1,1 %.

Падение объемов выпуска и реализации продукции обусловлено снижением заявок на хлебобулочную продукцию Горецким РАЙПО; Дрибинским РАЙПО; ООО «Евроторг».

Продукция Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» реализуется преимущественно на внутреннем рынке (100 % по сухарным, бараночным и мучным кондитерским изделиям предназначенных для длительного хранения и сахаристых кондитерских изделий). На экспорт реализуется 1,3 % от общего производства хлебобулочных и мучных кондитерских изделий недлительного хранения, также на экспорт поставляется солод 10 %. Все отгрузки на экспорт осуществляются в Российскую Федерацию.

На внутреннем рынке продукция Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» реализуется преимущественно в Горецком и Дрибинском районах.

Для выявления потребителей, приносящих наибольшую выгоду для рассматриваемого предприятия, воспользуемся методом ABC-анализа.

ABC-анализ – это метод, с помощью которого можно классифицировать тот или иной ресурс в зависимости от степени его важности.

ABC анализ означает градацию клиентов на несколько категорий. Критерием для их разделения на группы, является объем купленной продукции.

Используется три группы: А – это покупатели, которые обеспечили основную выручку. Работа с ними является приоритетной для организации; В – это средний уровень вложений в благосостояние предприятия; С – наименьший уровень. Потеря таких клиентов не станет катастрофой для предприятия [4].

В табл. 3 приведены покупатели Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» группы А, определенные методом ABC-анализа.

Таблица 3. АВС-анализ клиентской базы по реализации продукции Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» (группа А)

№	Покупатели	Выручка в 2021 г., тыс. рублей	Удельный вес, %	Нарастающим итогом, %
1	Фирменная торговля	607,7	22,59	22,59
2	Горецкое РАИПО	331,3	12,32	34,91
3	ООО «Евротор Могилев»	224,8	8,36	43,27
4	ООО «Эльдыва»	219,5	8,16	51,43
5	ЗАО «Доброном»	190,4	7,08	58,51
6	ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»	130,7	4,86	63,37
7	ООО «Санта Ритейл»	99,1	3,68	67,05
8	ИК №9 управление ДИН МВД	81,5	3,03	70,08
9	ГУ «Горецкий районный центр по обеспечению деятельности бюджетных организаций»	69,0	2,57	72,65
10	ТУП «Молочные берега»	47,1	1,75	74,40
11	ЧТУП «Ольгина Лукошко»	44,0	1,64	76,04
12	Горецкий РУПС Могилевский филиал РУП «Белпочта»	40,9	1,52	77,56
13	ЧТУП «Евсанторг»	40,5	1,51	79,07
14	Отдел идеологической работы и культуры по делам молодежи Дрибинского РИК	33,1	1,23	80,30
	Группа «А»	2159,8		

Сводные показатели АВС-анализа клиентской базы по реализации продукции представлены в табл. 4.

Таблица 4. Сводные данные по проведенному АВС-анализу клиентской базы по реализации продукции

Группа	Объем реализации		Количество клиентов	
	рублей	доля, %	единиц	доля, %
А	2159801,93	80,31	14	15,2
В	416581,99	15,49	23	25,0
С	112951,8	4,20	55	59,8
Итого	2689335,72	100,0	92	100,0

В результате проведенного АВС-анализа покупателей продукции в Горецком филиале ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай», наибольший объем реализации (группа А) пришелся на 14 клиентов из 92, т. е. на 15,2 %. Удельный вес выручки от данных клиентов в общем объеме составил 80,31 %. Следовательно, в дальнейшем в деятельности по реализации продукции для Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» работа с ними должна являться приоритетной.

В группу В входят клиенты, на долю которых приходится 15,49 % объема выручки, а их доля составляет 25 % (23 единицы).

Группа С представлена 55 клиентами (59,8 %), которые вносят наименьший вклад: удельный вес в выручке составляет 4,2 %.

По хлебобулочной продукции в регионе конкуренцию предприятию составляют системы РАЙПО, ООО «Евроторг», «Доброном», ООО «Санта Ритейл», а также филиалов ОАО «Могилевхлебпродукт».

Оценка конкурентоспособности хлебобулочной продукции филиала на примере багета бутербродного приведена в табл. 5.

Таблица 5. Оценка конкурентоспособности хлебобулочной продукции Горещкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»

Показатели	Коэффициент значимости	Количественные характеристики параметров				
		Горещкий филиал ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»	филиал «ОАО «Могилев-хлебпродукт»	ООО «Евроторг»	ЗАО «Доброном»	ООО «Санта Ритейл»
I. Потребительские параметры:						
качество, балл	0,2	5	5	5	5	5
состав продукта, балл	0,1	5	5	4	4	5
качество упаковки (деформируемая или нет в процессе использования), балл	0,05	5	5	5	5	5
удобство упаковки, балл	0,15	4	4	4	4	5
информативность упаковки, балл	0,05	5	5	5	5	5
экологичность упаковки, балл	0,05	4	4	4	4	5
варианты предложения продукта (цельный, нарезной)	0,05	1	1	1	1	2
срок хранения, дн.	0,1	7	7	6	6	9
варианты расфасовки (по 0,4 кг; 0,8 кг)	0,1	2	2	2	1	2
варианты предложения упаковки (в полиэтиленовом пакете, в полиэтиленовой плёнке, без упаковки)	0,15	2	2	1	1	3
II. Экономические параметры:						
цена продажи, руб./0,4 кг		1,13	1,16	1,01	1,29	1,15
III. Показатели конкурентоспособности:						
I_{cn}^{nn}		0,87	0,87	0,80	0,77	1,00
I_{cn}^{en}		1,12	1,15	1,00	1,28	1,14
K_{abc}		0,78	0,76	0,80	0,61	0,88

За эталон по потребительским параметрам принята хлебобулочная продукция ООО «Санта Ритейл», а за эталон по стоимости – хлебобулочная продукция ООО «Евроторг».

При оценке конкурентоспособности хлебобулочной продукции более высоким считается наибольший результат. Следовательно, наиболее конкурентоспособным можно считать хлебобулочную продукцию ООО

«Санта Ритейл». По качественным показателям хлебобулочная продукция Горещкий филиал ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» уступает хлебобулочной продукции ООО «Санта Ритейл», а по экономическим параметрам ООО «Евроторг». Абсолютный показатель конкурентоспособности хлебобулочной продукции Горещкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» составил 0,78, что ниже, чем у ООО «Евроторг» на 0,02, чем ООО «Санта Ритейл» на 0,1.

На основании изучения рыночной ситуации, проведем SWOT-анализ, который позволит выявить и структурировать сильные и слабые стороны Горещкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» при производстве и реализации хлебобулочной продукции, а также их потенциальные возможности и угрозы.

Оценка сильных и слабых сторон деятельности является исследованием внутренней среды анализируемого предприятия. Она имеет несколько составляющих, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те реальные возможности, которыми он располагает. S и W относятся к состоянию организации, а O и T – к внешнему окружению организации [5]. SWOT-анализ Горещкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» по производству и реализации хлебобулочных изделий приведен в табл. 6.

Таблица 6. SWOT-анализ Горещкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» по производству и реализации хлебобулочных изделий

Сильные стороны (S)	Значимость	Баллы	Слабые стороны (W)	Значимость	Баллы
1	2	3	4	5	6
Государственная поддержка аграрного сектора экономики	0,15	8	Рост долгов филиала	0,25	9
Хлеб является национальным продуктом, его потребление связано с традициями	0,10	8	Изменчивость предпочтений потребителей	0,20	8
Невысокая стоимость конечного продукта	0,05	9	Недостаточное финансирование в сфере разработки новых рецептов	0,15	8
Наличие преимуществ продукции по качеству и вкусу	0,25	9	Недостаточное инвестирование в маркетинг	0,10	7
Опыт работы	0,15	7	Пассивная рекламная деятельность	0,10	8
Собственная торговая сеть (фирменные магазины)	0,3	8	Низкое присутствие современных продукции, пользующейся	0,20	9

			спросом у определенных слоев населения		
Итого	1,00	8,15	Итого	1,00	8,35
Возможности (О)	Значимость	Баллы	Угрозы (Т)	Значимость	Баллы
Модернизация и реконструкция оборудования	0,25	9	Повышение степени износа имеющегося оборудования	0,25	9
Выход на новые рынки сбыта	0,20	9	Тенденция к ежегодному снижению потребления хлебобулочных изделий	0,25	8
Увеличение ассортимента продукции	0,25	10	Государственное регулирование ценообразования	0,10	7
Благоприятная демографическая ситуация	0,15	7	Рост затрат на материальные ресурсы	0,10	8
Государственная политика, направленная на развитие аграрного бизнеса	0,15	8	Возможность появления новых конкурентов	0,30	9
Итого	1,00	8,80	Итого	1,00	8,45

Обобщающая матрица SWOT-анализа Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» дана в табл. 7.

Таблица 7. Обобщающая матрица SWOT-анализа

Элементы SWOT-анализа	Возможности (О) сумма баллов – с	Угрозы (Т) сумма баллов – d
Сильные стороны (S) сумма баллов – a	71,72	68,87
Слабые стороны (W) сумма баллов – b	73,48	70,56

Наибольшая сумма баллов получена по полю «слабые стороны-возможности» – 73,48 баллов, следовательно, стратегия управления Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» должна предполагать: во-первых – расширение ассортимента продукции (взвешенная оценка 2,5), во-вторых – модернизацию и реконструкцию оборудования (взвешенная оценка 2,25).

Заключение. На основании проведенного ABC-анализа покупателей продукции Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай», были выявлены базы клиентов, которые обеспечили

чуть более 80 % выручки для предприятия, организация работы с которыми должна носить приоритетное направление.

При проведении оценки конкурентоспособности хлебобулочной продукции Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» было определено, что по потребительским и экономическим параметрам, показателям конкурентоспособности оно уступает многим предприятиям, работающим в данном районе.

Проведенный SWOT-анализ Горецкого филиала ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» позволил определить слабые и сильные стороны деятельности предприятия, а также определить перспективные направления в его деятельности.

Список литературы

1. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Д. В. Арутюнова, Таганрог: Изд-во ГТИ ЮФУ: 2010. – 122 с.
2. Константинов, В. А. Управленческий учет и анализ с практическими примерами: метод ABC: Учебник / В. А. Константинов, Л. Попова. – М.: Изд-во Дело и сервис, 2017. – 176 с.
3. Пантелеева, И. И. Анализ конкурентоспособности организаций хлебопекарной промышленности / И. И. Пантелеева // Проблемы экономики. – 2016. – № 2. – С. 195–206.
4. Шведова, И. А. ABC-анализ: полный гид / И. А. Шведова, Т. Е. Кузнецова. – «ЛитРес: Самиздат», 2021. – 75 с.
5. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурентов / М. Портер // пер. с англ. – М.: 2007. – 453 с.
6. Хомич, О. А. SWOT-анализ конкурентоспособности организаций хлебопекарной промышленности / О. А. Хомич // Проблемы экономики. – 2020. – № 1. – С. 247–260.

Информация об авторе

Лобанова Ирина Витальевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры организации производства в АПК УО «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия». Информация для контактов: тел. раб. 8 (02233) 79604, e-mail: lobanser@yandex.by

Материал поступил в редакцию 04.05.2023