

УДК 005.4:664.6

**Л.В. Лагодич**, кандидат экономических наук, доцент  
Белорусский государственный экономический университет

## **Формирование конкурентоспособного бизнес-портфеля КУП "Минскхлебпром"**

*Аннотация. С целью формирования конкурентоспособного бизнес-портфеля КУП "Минскхлебпром" проведен его анализ с использованием матрицы Бостонской консалтинговой группы. Раскрыта методика проведения анализа бизнес-портфеля, выявлены основные товарные группы КУП "Минскхлебпром" согласно темпам роста рынка и относительной доле на рынке. Предложены рекомендации по совершенствованию структуры выпускаемой продукции.*

*Ключевые слова: КУП "Минскхлебпром", анализ бизнес-портфеля, матрица Бостонской консалтинговой группы, товарная группа, ассортимент продукции, оптимизация ассортимента, относительная доля на рынке, темпы роста рынка.*

### **Введение**

Сегодня стало очевидно, что формирование конкурентоспособного бизнес-портфеля предприятия – важнейшая проблема, решение которой позволяет добиться устойчивого положения на рынке и получения ожидаемой прибыли. Справедливо это и для предприятий хлебопекарной отрасли, которые на сегодняшний день имеют достаточно широкий ассортимент продукции и не ограничиваются только выпечкой хлебобулочных изделий. Кроме того, учитывая, что на рынке хлебопродуктов Республики Беларусь наряду с крупными предприятиями (хлебозаводы) работает большое количество мелких производителей, а также тот факт, что вся производимая продукция имеет весьма ограниченный срок реализации (от нескольких суток до нескольких месяцев), становится ясно, что проблема оптимизации структуры производства приобретает особую актуальность.

### **Материалы и методы**

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) – наиболее простой и распространенный в мировой практике менеджмента и маркетинга метод портфельного анализа, который, однако, еще не получил должного практического применения в Республике Беларусь.

Анализ бизнес-портфеля (portfolio analysis) – метод, с помощью которого выделяются и оцениваются различные виды деятельности, которыми занимается компания, или сравниваются компании-конкуренты на данном рынке.

Центральным моментом матрицы БКГ является стратегический элемент бизнеса или бизнес-единица (strategic business unit) – направление деятельности компании, имеющее отдельную миссию и задачи, деятельность которого можно планировать независимо от других направлений [1, 2, 3].

Стратегическими элементами бизнеса (СЭБ) могут быть компании-конкуренты на определенном рынке, подразделения компании, товарные группы, товары, торговые марки. В нашем случае в качестве СЭБ будут выступать товарные группы КУП "Минскхлебпром".

В модели используются две переменные: относительная доля на рынке и темпы роста рынка. На основе указанных критериев строится матрица, на которой отображаются СЭБ предприятия (рис. 1).

По вертикали отображается степень привлекательности рынка, а по горизонтали – прочтения положения компании на рынке. Выделяют четыре типа СЭБ:

"Дойные коровы" – СЭБ с большой долей на рынке и низкими темпами его роста. Это товары и товарные группы, способные дать денег больше, чем требуется для поддержания собственной доли рынка. Являются источником финансирования для всех остальных элементов бизнеса.

"Звезды" – товары-лидеры на быстро растущем рынке. Благодаря высокой конкурентоспособности могут дать значительные прибыли.



Рис. 1. Матрица БКГ

По мере созревания рынка переходят в стадию "Дойных коров". Приоритетная стратегия – инновации.

"Темные лошади" ("Знаки вопроса", "Дикие кошки", "Трудные дети"). Эти элементы бизнеса характеризуются высокими темпами роста рынка и низкой относительной долей на рынке, то есть занимают небольшую долю на быстрорастущем перспективном рынке. Некоторые из них в будущем имеют шанс стать "Звездами", а другие необходимо ликвидировать, так как для роста доли на рынке таких СЭБ нужны немалые инвестиции. Приоритетная стратегия – рисковать.

"Собаки" ("Неудачники", "Мертвый груз") отличаются низкой скоростью роста на стабильном рынке. Именно поэтому такие СЭБ практически не имеют шансов стать серьезными источниками прибыли для компании. Приоритетная стратегия – деинвестирование, то есть снятие таких товарных групп с производства [1, 2, 3].

Специалисты отмечают, что модель БКГ является весьма упрощенной и множество факторов, которые необходимо учитывать при выборе стратегии, остаются за пределами анализа. Поэтому в настоящее время модель БКГ разные авторы модернизируют [4, с. 19].

### **Результаты исследования**

На товарном рынке г. Минска КУП "Минскхлебпром" в настоящее время является монополистом по производству хлебобулочных изделий и одним из основных производителей кондитерских изделий. Ежедневно КУП "Минскхлебпром" производит 342 т хлебобулочных изделий, 8 – тортов и пирожных, 25 т кондитерских изделий. Продукция реализуется преимущественно в торговой сети г. Минска и области. Небольшой объем продукции реализуется также в других регионах страны, а отдельные ее виды экспортируются в США и Германию.

В состав КУП "Минскхлебпром" входят 7 хлебозаводов Минска, ремонтно-механический завод и пансионат. Основные показатели производственно-экономической деятельности КУП "Минскхлебпром" за 2006–2009 гг. представлены в таблице 1.

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что за последние четыре года на предприятии существует устойчивая тенденция роста основных экономических показателей. Эффективность же производства роста не так стабильно (табл. 2).

Как следует из приведенных в таблице 2 данных, все показатели рентабельности в рассматриваемом периоде имеют тенденцию к снижению в период с 2003 по 2005 г., небольшое увеличение в 2006 г. и дальнейший рост с 2007 по 2009 г. К 2009 г. произошла некоторая стабилизация

Таблица 1. Основные показатели производственно-экономической деятельности КУП "Минскхлебпром" за 2006–2009 гг.

Показатели	Год			
	2006	2007	2008	2009
Выручка от реализации продукции, млн руб.	183603	211940	265492	289825,7
Себестоимость реализованной продукции, млн руб.	167065,2	193254,1	238503,8	247127,6
Прибыль от реализации продукции, млн руб.	7284	6887	13262	13715,5
Численность работников в среднем за период, чел.	3292	3339	3408	3477
Среднемесячная заработная плата на одного работающего, тыс. руб.	663,9	781,4	972,5	1245
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,062	-0,154	-0,223	-0,816
Коэффициент текущей ликвидности	0,937	0,746	0,817	0,833
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,556	0,569	0,352	0,747

Таблица 2. Показатели рентабельности КУП "Минскхлебпром" в 2003–2009 гг., %

Показатели	Год						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Рентабельность продаж	5,5	4,1	0,0	0,5	0,2	1,0	2,2
Рентабельность производства продукции	6,2	4,7	0,0	0,5	0,2	6,6	7,8
Рентабельность продаж (от балансовой прибыли)	7,4	6,1	4,3	2,3	1,8	5,6	6,3

и выход предприятий КУП "Минскхлебпром" на рентабельность производства продукции на уровне 7,8 %.

КУП "Минскхлебпром" в целом развивается достаточно стабильно и с 2003 г. имеет непрерывную положительную тенденцию развития, выручка от реализации продукции постоянно растет и в 2009 г. составила 289825 млн руб. Себестоимость также имеет тенденцию роста. Структура затрат на производство продукции за 2002–2008 гг. показана в таблице 3.

Таблица 3. Структура затрат на производство продукции за 2002–2008 гг., %

Показатели	Год						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Выручка от реализации	100	100	100	100	100	100	100
Себестоимость продукции	90,1	88,7	86,0	86,6	86,2	83,6	83,2
Структура затрат по элементам							
Материальные затраты	70,3	71,2	63,7	60,2	58,9	73,2	64,7
Затраты на оплату труда	10,6	9,7	11,6	13,0	13,5	13,8	21,5
Амортизация основных средств	1,3	1,5	2,0	3,1	4,0	3,8	4,0
Прочие затраты	4,2	4,1	2,1	2,6	2,0	4,7	4,6

Из таблицы 3 следует, что удельный вес себестоимости продукции в выручке от реализации постоянно сокращается. Также видно, что в структуре затрат на протяжении 2003–2009 гг. произошли значительные изменения. Доля материальных затрат по отношению к выручке за период 2003–2006 гг. сократилась. Если в 2003 г. ее величина составляла 70,3 %, то к 2007 г. она уменьшилась до 58,9 %, что связано с проведением мероприятий по снижению себестоимости в условиях усиления ценовой конкуренции на рынке. Увеличение доли материальных затрат в 2008 г. связано с ростом цен на сырье и материалы. В 2009 г. продолжился рост цен в первую очередь на упаковочные материалы, в том числе пленку, а также сырье для кондитерских изделий. Удельный вес затрат на оплату труда в течение 2003–2004 гг. сократился до 9,7 %, затем последовал их рост до 21,5 % в 2009 г. Эти изменения вызваны увеличением численности работников на 69 чел., а также политической роста заработной платы, проводимой на предприятии.

Таким образом, на КУП "Минскхлебпром" сформированы предпосылки для дальнейшего повышения прибыльности производства продукции, которые связаны, в частности, со снижением материальных затрат. Важным резервом повышения доходности является оптимизация бизнес-портфеля предприятия, а также согласованность политики в области оплаты труда с фактическими результатами производственно-хозяйственной деятельности.

Бизнес-портфель КУП "Минскхлебпром" состоит из десяти товарных групп (табл. 4).

Для анализа данных групп товаров будет использована модернизированная матрица БКГ, построенная на основе внутренней информации КУП "Минскхлебпром". По оси X будет откладываться доля товарной группы в общем объеме продаж, по оси Y – среднегодовой темп прироста выручки

Таблица 4. Товарные группы КУП "Минскхлебпром"

№ товарной группы	Наименование
1	Хлеб
2	Булочные и сладкие изделия 500 г и менее
3	Бараночные изделия
4	Сухарные изделия
5	Прочие хлебобулочные изделия (пироги, караваи)
6	Торты и пирожные
7	Печенье
8	Пряники
9	Вафли
10	Прочие кондитерские изделия (сладости мучные, бисквитные рулеты, восточные сладости, шербет, изделия из слоеного теста)

от реализации. Эти допущения, на наш взгляд, могут быть обоснованы тем, что хлебопекарные предприятия, входящие в КУП "Минскхлебпром", занимают большую долю рынка г. Минска, так как все остальные предприятия – небольшие частные фирмы. Они составляют серьезную конкуренцию в производстве кондитерских изделий, постоянно обновляя ассортимент и выпуская продукцию малыми партиями, что не под силу крупным предприятиям. Кроме того, КУП "Минскхлебпром" сложно конкурировать с другими предприятиями отрасли (в частности, ОАО "Кондитерская фабрика "Слодыч") по такой товарной группе, как печенье.

Для построения матрицы БКГ необходимы данные о продажах указанных десяти групп товаров (табл. 5).

Данные таблицы 5 необходимы для определения среднегодового прироста выручки от реализации продукции за последние пять лет. Для этого по каждой группе товаров в Excel строится график ряда динамики с добавлением линии тренда, указанием ее уравнения и величины достоверности аппроксимации ( $R^2$ ). Во всех уравнениях линий тренда значения  $R^2 > 0,8$ , следовательно, можно считать эти уравнения адекватными, и автор вправе использовать значения коэффициентов при X в качестве среднегодового прироста реализации (СПР) товарных групп [4].

Пример построения графиков в Excel по группе 1 представлен на рисунке 2.

Очевидно, что выручка от реализации хлеба за исследуемый период растет достаточно быстро в г. Минске, хотя в целом по Республике Беларусь потребление хлебобулочных изделий снижается за счет роста уровня жизни населения и вытеснения их в рационе другими более дорогими продуктами питания. Однако за указанный период в г. Минске неуклонно увеличивалась численность населения, что положительно сказалось на темпах роста выручки от реализации хлеба.

Таблица 5. Выручка от реализации КУП "Мискхлебпром"  
по товарным группам за 2005–2009 гг., млн руб.

№ группы	Год				
	2005	2006	2007	2008	2009
1	67866	70607	88785	114199	119863
2	54516	58267	77552	83782	88722
3	7559	8389	8758	10875	11292
4	3714	4335	5048	6175	6818
5	962	1317	1370	1638	1552
6	13867	16574	22263	26509	30002
7	4069	4776	6986	9993	12716
8	4642	5846	6911	8701	8757
9	295	289	1038	2005	1972
10	–	2999	5681	7273	8131
Всего	158190	173499	224392	271150	289825

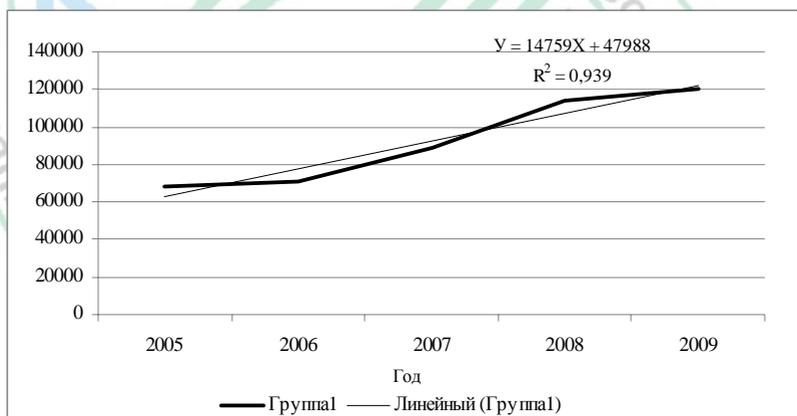


Рис. 2. Динамика выручки от реализации по товарной группе № 1, млн руб.

На рисунке 3 представлена динамика выручки от реализации продукции по товарной группе № 7. На рисунке видно, что выручка от реализации печенья за 2005–2009 гг. росла быстрыми темпами.

Полученные данные отражены в таблице 6.

По данным таблицы 6 построим матрицу БКГ в Excel, где ось X – структура продаж, %; Y – среднегодовой темп прироста выручки от реализации, % (рис. 4). Для разделения матрицы на квадранты использовалось правило Парето (80:20) для оси X и среднегодовой темп инфляции для оси Y (10 %).

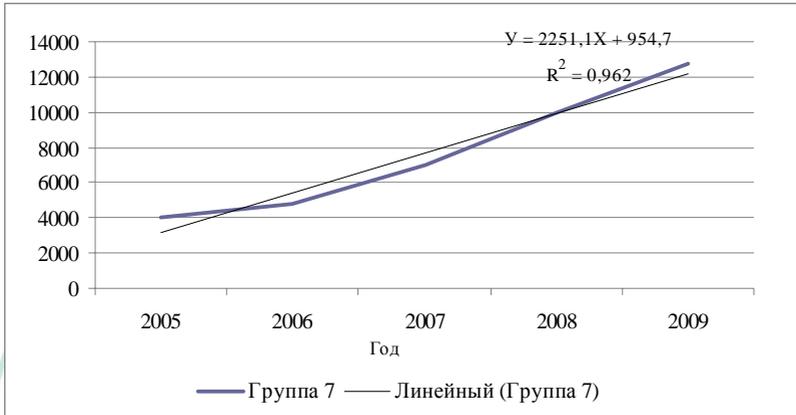


Рис. 3. Динамика выручки от реализации по товарной группе № 7, млн руб.

Таблица 6. Данные о структуре продаж и среднегодовом темпе прироста выручки от реализации по каждой товарной группе

№ группы	Выручка от реализации продукции в 2009 г., млн руб.	Структура продаж, %	Среднегодовой прирост выручки от реализации, млн руб.	Среднегодовой темп прироста выручки от реализации %
1	119863	41	14759	12,3
2	88722	31	9392,7	10,58
3	11292	4	995,2	8,8
4	6818	2	804,8	11,8
5	1552	0,5	150,1	9,7
6	30002	10,8	4220,5	14,1
7	12716	4	2251,1	17,7
8	8757	3	1108,5	12,6
9	1972	0,7	507	25,7
10	8131	3	1698,8	20,89
Всего	289825	100	36092	12,5

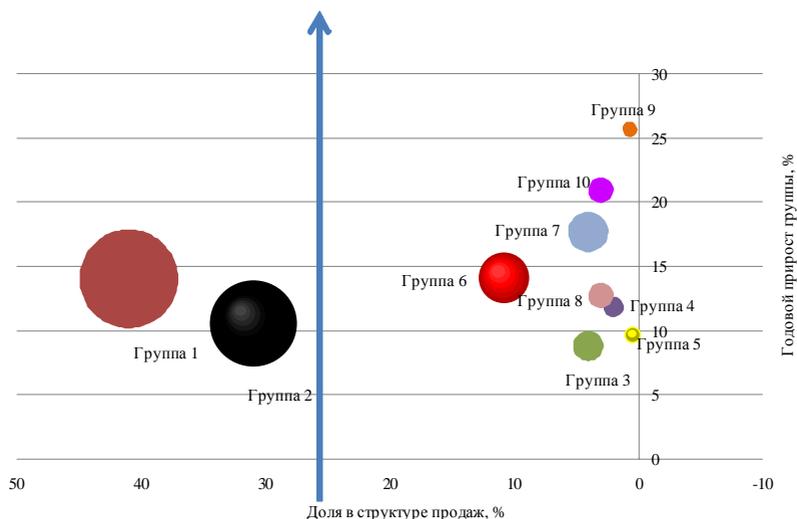


Рис. 4. Матрица БКГ

В результате построения матрицы Бостонской консалтинговой группы получены следующие категории СЭБ:

"Звезды" – товарная группа 1 (хлеб) и частично 2 (булочные и сдобные изделия массой 500 г и менее);

"Дойные коровы" – частично товарная группа 2;

"Темные лошадки" – товарные группы 4, 6, 7, 8, 9, 10;

"Собаки" – группы 3, 5 (бараночные изделия; прочие хлебобулочные изделия (пироги, караваи)).

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что бизнес-портфель КУП "Минскхлебпром" не сбалансирован и нуждается в серьезной оптимизации: большая часть товарных групп предприятия относится к категории "Темные лошадки". Для данной категории возможна стратегия наращивания путем направления в данные товарные группы дополнительных инвестиций.

К "Дойным коровам" частично относится товарная группа № 2 (булочные и сдобные изделия массой 500 г и менее). У указанной товарной группы низкие темпы роста, рынок достаточно стабильный, сформировавшийся, а значит, у производителей практически исчерпаны возможности для увеличения доли данной товарной группы на рынке. Возможная стратегия – удержания, то есть поддерживать достигнутую долю на рынке путем обеспечения стабильного качества выпускаемой продукции, широкого ассортимента для удовлетворения

потребностей разнообразных групп потребителей, разработки современной удобной упаковки, предложения товаров различной расфасовки, в том числе мелкой.

Дальнейшее развитие товарных групп 3 и 5 для КУП "Минскхлебпром" не перспективно, так как они находятся в категории "Собаки". Для товарных групп № 3 и 5 приемлемы следующие стратегии: снятие урожая путем снижения до минимума всех затрат на поддержку; снятие данных СЭБ с производства и перераспределение ресурсов.

Наиболее перспективная категория "Звезды" включает в себя товарную группу 1 и частично группу 2. Лучшей стратегией для их развития будет стратегия защиты позиций на рынке и инвестирование для их дальнейшего роста.

## Заключение

На товарном рынке хлебобулочных и кондитерских изделий г. Минска КУП "Минскхлебпром" в настоящее время является монополистом по производству хлебобулочных изделий и одним из основных производителей кондитерских изделий. Продукция реализуется преимущественно в торговой сети Минска и области, небольшой объем продукции реализуется также в других регионах страны и за рубежом.

Анализ бизнес-портфеля предприятия с помощью матрицы БКГ позволил сделать вывод о том, что бизнес-портфель КУП "Минскхлебпром" не сбалансирован: большая часть товарных групп предприятия относится к категории "Темные лошади", которые нуждаются в постоянном инвестировании в основном за счет самой стабильной и приносящей наибольший доход категории товаров – "Дойных коров" (частично товарная группа 2 – булочные и сдобные изделия массой 500 г и менее).

"Звезды" (товарная группа 1 (хлеб) и частично 2 (булочные и сдобные изделия массой 500 г и менее) необходимо поддерживать, так как их продажи быстро растут, значит, рынок весьма перспективен.

Дальнейшее развитие товарных групп 3 и 5 (бараночные изделия; прочие хлебобулочные изделия (пироги, караваи) по данным анализа бизнес-портфеля бесперспективно. Причина, на наш взгляд, в жесткой конкуренции по пирогам и караваем со стороны универсамов и супермаркетов, сеть которых постоянно расширяется в г. Минске и которые самостоятельно выпекают эту продукцию. Что касается производства сухеш, то их необходимо, на наш взгляд, выделить в отдельную товарную группу и изучить динамику их продаж, чтобы сделать выводы о перспективах развития.

Кроме того, предприятию стоило бы выделить в отдельные группы булочные и сдобные изделия, так как исследование их продаж не по

отдельности дает "смазанную" картину – ведь если булочные изделия в основном производят хлебозаводы, входящие в КУП "Минскхлебпром", то по сдаче они очень жестко конкурируют как с универсами и супермаркетами, так и с другими производителями. Поэтому реальными "Дойными коровами" для предприятия являются, на наш взгляд, именно булочные изделия.

#### ***Список использованных источников***

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф Котлер [и др.]; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Изд. дом "Вильямс", 2000. – 944 с.
2. Роббинз, Стивен П. Менеджмент / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2007. – 1056 с.
3. Дафт, Р., Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.
4. Меняйло, Г.В. Технология стратегического планирования: практикум для вузов / Г.В. Меняйло. – Воронеж, 2007. – 37 с.
5. Михалев, А.В. Экспертная процедура формирования модели товарной группы / А.В. Михалев, Б.О. Кулиев // Вес. Московского университета. Сер. 6, Экономика. – 2001. – № 3. – С. 106–110.

*Материал поступил в редакцию 04.02.2011 г.*