МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ   
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ»

КАФЕДРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КИБЕРНЕТИКИ И   
ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ

А.В. ЗАГРАНОВСКАЯ

**СИСТЕМНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

ПРАКТИКУМ

ИЗДАТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО   
УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ  
2012

Рекомендовано научно-методическим советом университета

Заграновская А.В.

Системное исследование организации: практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 122 с.

Практикум обеспечивает студентов и всех заинтересованных лиц необходимым инструментарием для проведения системного исследования организации. В нем дается не только теоретическое описание методов системного анализа, но также показывается их практическое применение на примере реально действующего предприятия.

Практикум предназначен для студентов, изучающих следующие дисциплины: «Исследование систем управления» (специальность «Менеджмент организации», 3 курс), «Системный анализ в логистике» (специальность «Логистика и управление цепями поставок», 4 курс), «Системный анализ» (специальность «Математические методы в экономике», 2 курс), «Теория систем и системный анализ» (специальность «Прикладная информатика в экономике», 1 курс).

Рецензенты: д.э.н., профессор Л.А. Миэринь

к.э.н., доцент М.И. Барабанова

Оглавление

[**Введение** 4](#_Toc492048338)

[**Задание 1. Предварительный системный анализ организации** 4](#_Toc492048339)

[**Задание 2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия** 17](#_Toc492048340)

[**Задание 3. Анализ внешней среды организации** 41](#_Toc492048341)

[**Задание 4. Исследование проблем организации** 71](#_Toc492048342)

[**Задание 5. Этапы теоретико-эмпирического исследования** 78](#_Toc492048343)

[**Задание 6. Исследование целей и стратегий организации** 91](#_Toc492048344)

[**Задание 7. Исследование структуры организации** 101](#_Toc492048345)

[**Задание 8. Исследование процессов в организации** 108](#_Toc492048346)

[**Задание 9. Обобщение результатов системного исследования. Стратегия системного проектирования** 115](#_Toc492048347)

[**Заключение** 122](#_Toc492048348)

# **Введение**

В процессе изучения дисциплин «Исследование систем управления», «Системный анализ в логистике», «Системный анализ», «Теория систем и системный анализ» студенты пишут проект системного исследования выбранной ими организации. Они выполняют его поэтапно в течение всего семестра. Работа включает в себя следующие разделы:

1. Предварительный системный анализ организации на основе матрицы системных характеристик;
2. Анализ хозяйственной деятельности организации;
3. Исследование внешней среды организации;
4. Исследование проблем организации;
5. Проведение теоретико-эмпирического исследования по интересующему вопросу;
6. Исследование целей и стратегий организации;
7. Исследование структуры организации;
8. Исследование процессов в организации;
9. Обобщение результатов системного исследования. Стратегия системного проектирования.

Цель практикума – обеспечить студентов необходимым инструментарием для проведения системного исследования организации.

# **Задание 1. Предварительный системный анализ организации**

**Вводные замечания.** Мы живем в мире организаций. Организация представляет собой совокупность людей и других ресурсов, необходимых для достижения определенных целей на основе установленных правил и процедур, разделения труда и обязанностей [2].

Организации позволяют человеку более успешно достигать своих целей, чем в одиночку. Это происходит благодаря тому, что объединяются разные типы людей, каждый из которых вносит свой индивидуальный, но крайне необходимый для успеха, вклад в общее дело. Единство разнородных, но взаимно дополняющих друг друга частей создает синергетический эффект. Задача руководителя организации – следить за тем, чтобы он был положительным, максимально возможным. Другими словами, любую организацию можно рассматривать как систему.

Система – это совокупность элементов и отношений, закономерно связанных в единое целое, которое обладает свойствами, отсутствующими у элементов и отношений его образующих (эмерджентные свойства) [1].

В связи с этим возникает потребность в системном подходе при исследовании и управлении организациями. Системный подход – это совокупность принципов, позволяющих рассматривать любой объект как систему [1]. Системный анализ, в свою очередь, представляет собой совокупность методов, которые позволяют осуществить целостное изучение объекта исследования, тем самым, реализовать принципы системного подхода.

Системное исследование организации является масштабной, требующей времени, дорогостоящей процедурой, которая позволяет выявить ее проблемы, дать рекомендации по совершенствованию существующей или созданию новой системы управления.

**Цель задания.** Предварительный системный анализ организации. Определение проблемных зон предприятия, требующих более тщательного исследования.

**Оснащение.** Главным инструментом исследования является матрица системных характеристик (МСХ), разработанная И.М. Сыроежиным. Чтобы добиться наглядности и доступности восприятия, приведем заполненную версию матрицы применительно к ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (Приложение 2) и его системы управления (Приложение 3).

**Порядок работы.** Первоначально необходимо дать общую характеристику организации, а именно описать ее виды деятельности, размер предприятия, форму собственности, время образования и основные этапы развития по примеру, приведенному в приложении 1.

Далее организация в целом и ее система управления (любой из отделов или единичных руководителей) должны быть описаны с помощью МСХ, которая представляет собой таблицу, состоящую из системных элементов (функция, выход, вход, процессор), представленных в четырех измерениях: физическом, динамическом, контрольном и прогнозном (табл.1).

Таблица 1

**Матрица системных характеристик объекта управления**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Системные  элементы | | Системные измерения | | | |
| Физическое | Динамическое | Контрольное | Прогнозное |
| Функция | | Виды деятельности компании |  |  |  |
| Выходы | | Например, перечень продукции с указанием удельного веса каждого вида в общей выручке |  |  |  |
| Входы | | Например, перечень сырья, материалов и прочих предметов труда с указанием удельного веса каждого вида в полной себестоимости |  |  |  |
| П  Р  О  Ц  Е  С  С  О  Р | Оснащение | Используемые средства труда, например:  1.Территория  2.Здания и сооружения  3.Оборудование  4.Прочие средства труда |  |  |  |
| Последовательность | Используемая технология, последовательность этапов основной деятельности |  |  |  |
| Субъект труда | Например, указание категорий персонала (рабочие, служащие) с их количеством и/или удельным весом в общей численности |  |  |  |
| Катализатор | Виды мотивирования персонала:  1.Материальное стимулирование  2.Нематериальное стимулирование  3.Обучение |  |  |  |

Матрица системных характеристик может рассматриваться в качестве информационной модели системы [1]. Она позволяет получить целостное представление об организации за счет выделения в ней количественно-качественных и пространственно-временных составляющих.

*Физическое измерение* должно содержать количественное и/или качественное описание системных элементов на текущий момент времени. Например, для «выхода» можно привести перечень выпускаемой компанией продукции с указанием удельного веса каждого вида в общей выручке.

*Динамическое измерение* содержит количественную и/или качественную информацию о том, насколько состояние системных элементов на текущий момент времени отличается от прошлого периода. Например, для «выхода» можно указать на изменение ассортимента, а также показать, на сколько процентов изменился объем продаж готовой продукции в текущем периоде (за месяц, квартал, полугодие, год), по сравнению с прошлым годом, в том числе по видам продукции.

*Контрольное измерение* содержит количественную и/или качественную информацию о том, как состояние системных элементов на текущий момент времени отличается от эталона, в качестве которого могут выступать существующие нормативы, планы компании, среднеотраслевой уровень, ведущие конкуренты, передовые компании мира. Например, на «выходе» можно отметить высокое качество выпускаемой продукции, которое подтверждается медалями, полученными на различных тематических выставках и конкурсах. Можно указать на разнообразие ассортимента, а также сказать о занимаемой компанией доле рынка, по сравнению с ведущими конкурентами.

Контрольное измерение позволяет выявить проблемы и достоинства организации, определить, насколько эффективно функционирует рассматриваемая система.

*Прогнозное измерение* включает в себя прогноз/план состояния системных элементов на определенный момент в будущем. Например, для «выхода» можно указать планируемое изменение ассортимента и объема продаж фирмы.

*Матрица системных характеристик системы управления* организации по форме аналогична МСХ объекта управления (табл.1). Что касается содержания, то если МСХ объекта управления отражает движение материально-вещественных, энергетических и информационных потоков, составляющих основную деятельность организации, то МСХ системы управления описывает управленческую деятельность. Соответственно, на ее «входе» отражается информация, поступающая из других отделов, структурных подразделений и из внешней среды. На «выходе» содержится обработанная информация в виде приказов, распоряжений, планов, отчетов и т.д. В состав «оснащения» входит, в первую очередь, оргтехника. В «последовательности» нужно указать, как осуществляются внутриорганизационные процессы такие, как: координация (непосредственное руководство действиями в виде распоряжений, приказов и предложений или опосредованная координация действий путем создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации, постановка задач и т.п.), принятие решений («снизу вверх» или «сверху вниз»), коммуникации (преимущественно письменная или устная форма, степень использования Internet и Intranet). «Субъект труда» представляют различными категориями служащих такими, как: руководители, специалисты и непосредственно служащие (агенты, кассиры, секретари и т.д.).

В МСХ системы управления нужно отразить работу управленческого персонала организации. Можно описать любой отдел предприятия (финансовый, юридический отдел, отдел маркетинга, персонала, технический отдел и т.д.), если у исследователя возникают сомнения по поводу эффективности работы соответствующих служб.

Заполнять матрицы стоит творчески, пытаясь избегать избытка и недостатка приводимой по конкретной компании информации. Все системные элементы и измерения в матрицах должны быть охвачены исследователем. Это необходимо для целостного видения организации, предварительного выявления ее сильных и слабых сторон (проблем), вывод о которых должен завершать первый раздел исследования.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое организация?
2. Дайте определение системного анализа.
3. В чем назначение матрицы системных характеристик?

**Литература:**

1. Мотышина М.С. Системный анализ: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 189 с.
2. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 735 с.

*Приложение 1*

**Общая характеристика ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

**Время образования и основные этапы развития**. ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (МКХП) введен в эксплуатацию в декабре 1978 года. В условиях Заполярья такой объект построен впервые в отечественной и зарубежной практике. В состав комбината входят следующие подразделения: элеватор емкостью 80 тыс. тонн, мельница сортового помола пшеницы производительностью 260 тонн в сутки, комбикормовый цех производительностью 630 тонн в сутки, производственно-технологическая лаборатория.

*Элеватор.*Технологическое оборудование, установленное на элеваторе, позволяет производить приемку зерна с железной дороги, очистку, сушку, хранение, подачу на производство и отпуск на железную дорогу. Подача зерна на мельницу и комбикормовый цех производится по ленточным конвейерам. Управление основным оборудованием элеватора производится с централизованного пульта управления.

*Мельница* вырабатывает муку высшего, первого и второго сортов, манную крупку, крупку дробленную. В состав мельницы входят размольное и зерноочистительное, выбойное и фасовочное отделения.

В зерноочистительном отделении установленное оборудование позволяет осуществлять очистку и подготовку зерна к размолу двумя параллельными потоками.

В размольном отделении зерно размалывается на вальцевых станках, продукты размола подвергаются многократному сортированию на рассевах и ситовеечных машинах и последующему размолу полученных фракций. В результате сложного технологического процесса получается мука различных сортов, крупа и отруби.

В 1989-1991 годах выполнено техническое перевооружение мельницы, установлено высокопроизводительное оборудование швейцарской фирмы «Бюлер». Мельница оснащена компьютерной системой, которая обеспечивает автоматизированное управление технологическими процессами зерноочистки и размола с центрального диспетчерского пульта.

*Комбикормовый цех* вырабатывает корма по различным рецептам для птицы, свиней, крупного рогатого скота, пушных зверей и рыб. Технологические линии цеха обеспечивают подготовку сырья, очистку, дробление, дозирование, смешивание компонентов, гранулирование комбикормов. Техническое перевооружение цеха, осуществленное в 1988-1991 годах, позволило увеличить выработку комбикормов, расширить ассортимент и повысить качество продукции. Приготовление кормов управляется и контролируется автоматизированной системой управления технологическими процессами с применением микропроцессорных комплексов и ПЭВМ.

В 1995 году в комбикормовом цехе смонтирована линия по производству рыбных кормов. Техническую разработку проекта и поставку необходимого оборудования осуществляла американская фирма «IBBERSON INTERNATIONAL ING» с использованием технологии компании «ZEGLER» (США).

Впервые в России в производстве рыбных кормов применено экспандирование. Комбикорма, полученные на основе этой технологии, имеют высокую питательность и усвояемость, обеспечивают максимальный рост рыбы при минимальном воздействии на окружающую среду.

*Производственно-технологическая лаборатория*, оснащенная современным оборудованием и ПЭВМ, осуществляет контроль поступающего для переработки сырья и всех видов вырабатываемой продукции.

Для проведения анализов применяется инфракрасный анализатор, который за секунды определяет такие показатели, как содержание сырого протеина, кальция, фосфора, поваренной соли.

Бактериологический и токсикологический отделы контролируют ветеринарно-санитарное качество комбикормов. Токсичность поступающего сырья и комбикормов определяется путем постановки биологических проб на лабораторных животных – кроликах и белых мышах.

Итак, МКХП осуществляет следующие **виды деятельности**:

1) Хранение и переработка зерна;

2) Производство муки разных сортов (высшего, первого, второго), крупы (манная, пшеничная), комбикормов (к/к) для всех видов животных.

**Размер предприятия:**

1) Проектная производственная мощность мельницы – 59,5 тыс. тонн муки в год. Фактический выпуск муки в 2004 г. – 26 345 тонн. Значит, оборудование по выпуску муки в 2004 г. было загружено на 44,3 %.

Емкость рынка муки Мурманской области в 2004 г. – 61 843 тонн в год. Следовательно, доля МКХП в 2004 г.– 42,6 %.

2) Проектная производственная мощность комбикормового завода – 183 тыс. тонн к/к в год. Фактический выпуск комбикормов в 2004 г.– 40 217 тонн. Таким образом, оборудование по выпуску к/к в 2004 г. было загружено на 22 %.

Емкость рынка комбикормов Мурманской области в 2004г.– 87 428 тонн. Следовательно, доля МКХП – 46 %.

3) Проектная элеваторная емкость (емкость хранения) – 80 тыс. тонн зерна. Фактически на МКХП есть запас зерна на1-2 месяца.

**Форма собственности** – смешанная. Акционеры: высший и средний менеджмент, а также КУГИ РФ (25 %).

*Приложение 2*

**Предварительный системный анализ ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» на основе матрицы системных характеристик**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Системные элементы:** | **Системные измерения:** | | | |
| **Физическое** | **Динамическое** | **Контрольное** | **Прогнозное** |
| Функция | Обеспечение рынка Мурманской области качественной мукой, крупой, комбикормами | | | |
| Выход | 1)Готовая продукция:  а)Мука, в том числе:  -Высший сорт (40% от выпуска муки);  -Первый сорт (50%);  -Второй сорт (10%);  б)Крупа (включена в высший сорт – 2% от высшего сорта);  в)Отходы (20% от перерабатываемого зерна)  г)Комбикорма (к/к)  2)Реклама (2% от прибыли). | 1)По сравнению с 2003г., в 2004 г. объем продаж муки снизился на 26% (с 33025 до 24405 тонн); объем продаж к/к упал на 14% (с 59680 до 51407 тонн).  2)Доля коммерческих расходов в чистой прибыли выросла с 1 до 2%. | 1)Комбинат способен удовлетворять 90% спроса на муку, крупу и 100% - на комбикорма в Мурманской области. Однако снижение конкурентоспособности предприятия не позволяет ему удерживать лидирующие позиции. Так, на рынке есть комбикорма более высокого качества.  2)Низкая осведомленность потенциальных покупателей о проводимых рекламных акциях. | 1)Планируется увеличить общий объем выпуска готовой продукции на 30 % к 2015 г.  Для этого будут проводиться следующие мероприятия:  а)Реконструкция комбикормового завода, в результате которой должно повыситься качество комбикормов;  б)Модернизация мельницы, что позволит увеличить выход готовой продукции. 2)Планируется увеличить объем рекламы, задействовать при этом все каналы распространения информации. |
| Входы | 1)Сырье:  а)Зерно-пшеница продовольственная;  б)Фуражное зерно (на корм);  в)Кормовые добавки для комбикормов (витамины, рыбная мука и др.);  2)Энергоресурсы (электроэнергия, тепло, пар);  3)Вода. | По сравнению с 2003 г., в 2004 г. – уменьшение использования всех видов ресурсов в связи со снижением объема производства. | 1)Из того же объема используемого зерна (пшеница) можно производить на 10% больше муки высшего сорта (дороже других сортов муки на 1 руб. за кг). Это связано с качеством зерна и технологией его переработки.  2)Есть возможность снижения тепло- и энергозатрат на ед. продукции.  3)Есть резерв для уменьшения использования воды. | Планируемый рост объема производства потребует увеличения потребления всех видов ресурсов.  Мероприятия по реконструкции мельницы и комбикормового цеха позволят снизить их удельный расход. |
| Оснащение | 1)Здания, сооружения;  2)Склады;  3)Специализированное оборудование;  4)АСУ ТП;  5)Компьютеры;  6)Специализированное ПО. | Оборудование, программное обеспечение дополнялось, менялось, модернизировалось. В 2004 г. объем инвестиций в основной капитал составил 4166 тыс.руб. | В отрасли существует более производительное оборудование. | Планируется осуществить реконструкцию ККЦ, а также заменить около 5% оборудования мельницы. |
| Последовательность | 1)Технологический процесс подготовки и размола зерна.  2)Технологический процесс производства муки, комбикормов. | 1)Перешли на сухой способ очистки зерна (до этого осуществляли мойку зерна в моечных машинах).  2)Внедрение микрокапсул (производство корма для рыб). | «Правила ведения технологического процесса на предприятиях по переработке зерна и производству комбикормов» | 1)В технологический процесс добавить новые технологические приемы с целью повышения качества продукции (подогрев зерна).  2)Планируется гранулирование всех кормов. |
| Субъектный фактор | 1)Служащие, в том числе руководители (34%).  2)Рабочие (46% занятых).  3)Вспомогательный персонал (20%). | Пропорциональное сокращение всех категорий работников на 10% с 2000 г. | Высокая квалификация персонала.  Можно повысить производительность труда. | Планируется дальнейшее сокращение численности сотрудников, в первую очередь, служащих и вспомогательного персонала за счет улучшения организации труда. |
| Катализатор | 1)Повышение квалификации персонала (специальная система).  2)Применение материального вознаграждения (премии).  3)Создание благоприятных условий труда (рабочая столовая, специальная одежда, обеспечение безопасности труда). | Изменения в лучшую сторону. | Материальное вознаграждение недостаточно высокое. | 1)Планируется обучение рабочих вторым профессиям, повышение квалификации руководителей среднего звена.  2)Совершенствование системы материального вознаграждения.  3)Улучшение условий труда в производственных помещениях (отопление, вентиляция). |

**Вывод:** Производственные мощности комбината позволяют ему удовлетворять 90% спроса на муку и 100% - на комбикорма в Мурманской области. Причем продукция производится высококвалифицированными кадрами, в полном соответствии с правилами ведения технологического процесса, что обеспечивает ее соответствие существующим стандартам. Однако в 2004 г., по сравнению с 2003 г., наблюдалось сокращение объемов продаж. Это связано с усилением конкуренции на рынке, неравными условиями ведения хозяйственной деятельности. Тем не менее, у комбината есть возможность увеличения объема продаж за счет снижения себестоимости продукции и цен ее реализации. Для этого необходимо оптимизировать структуру работников, повысить производительность труда рабочих, что потребует увеличения их материального вознаграждения, нужно экономно использовать энергоресурсы, снизить управленческие расходы, провести реконструкцию мельницы и комбикормового цеха, что позволит увеличить выход готовой продукции, повысить ее качество. Также необходимо больше внимания уделять рекламе, созданию своего благоприятного имиджа.

Считаем, что, при условии использования современного оборудования и технологии производства, успешность текущей деятельности предприятий пищевой промышленности, в основном, зависит от качества закупаемого сырья и мероприятий по продвижению готовой продукции. Поэтому проанализируем работу отдела закупок и сбыта МКХП.

*Приложение 3*

**Матрица системных характеристик системы управления** **ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов». Отдел закупок и сбыта**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Системные элементы** | **Измерения** | | | |
| **Физическое** | **Динамическое** | **Контрольное** | **Прогнозное** |
| Функция | 1. Исследование рынка сырья, закупка сырья. 2. Сбыт готовой продукции. | С 2002 г. стали исследовать рынок сырья. | Поиском сырья, помимо отдела закупок и сбыта, занимается генеральный директор, исполнительный директор. Это свидетельствует о важности данного вопроса, но и о неэффективности работы отдела закупок и сбыта. | Планируется повысить эффективность работы отдела закупок и сбыта. |
| Выходы | 1. Распоряжения; 2. Планы работы; 3. Графики поставок (по каждому дню); 4. Приказы на отпуск продукции; 5. Прогнозы и предложения по текущим объемам производства и номенклатуре продукции. | Стабильные | Результаты работы отдела закупок и сбыта соответствуют нормативам, планам, распоряжениям сверху. | Повышение эффективности работы отдела маркетинга, который, должен активней исследовать рынок готовой продукции и составлять прогнозы продаж. |
| Входы | 1)Бизнес-предложения на поставку сырья;  2)Информация с Internet-биржи по продажам сырья;  3)Договора на поставку сырья;  4)Договора на продажу товаров;  5)Распоряжения об объемах и цене закупок от генерального директора. | С 2000 г. стали пользоваться Internet-биржами. | Входящая информация, с которой работает отдел закупок и сбыта соответствует нормативам, планам, распоряжениям сверху. | 1. Поиск постоянных поставщиков; 2. Создание трехмесячного резерва сырья. |
| Оснащение | 1. Комнаты; 2. Компьютеры; 3. Выход в Internet; 4. Факсы; 5. Телефоны. | Компьютеры с выходом в Internet стали использовать с 2000 г. | Ремонт офисных и производственных помещений позволил бы улучшить рабочую обстановку. | Ремонт помещений. |
| Последовательность | Процедуры и методы:   1. Ежедневный (ежедекадный) расчет поступления и расхода сырья; 2. Составление ежедневного графика сбыта и запасов продукции; 3. Анализ спроса; 4. Изучение конкуренции (объем завоза продукции, цены); 5. Составление предложений по ассортименту продукции. | Раньше не было деятельности, связанной с исследованием рынков сырья и готовой продукции. | Создается впечатление, что данный отдел берет на себя значительную часть работы, которая должна быть отнесена к компетенции отдела маркетинга (изучение рынка). В то же время он не вполне успешно справляется со своими основными обязанностями (отсутствие прямых связей с поставщиками сырья). | Исключить дублирование функций. |
| Субъектный фактор | 1. Начальник отдела закупок и сбыта; 2. Служащие отдела. | Не было специалиста по маркетингу | Нет четкой специализации у работников отдела.  Высокая квалификация персонала. | Планируется изменение структуры отдела, а именно общий сбыт продукции разделить на продажу муки и комбикормов. |
| Катализатор | Премии за выполнение объема продаж. | Отстающий темп роста з/п, по сравнению с другими отраслями. | Материальное вознаграждение недостаточно высокое. | Улучшить систему премирования сотрудников. |

**Вывод:** Работаотдела закупок и сбыта МКХП соответствует установленным нормативам, планам, распоряжениям руководства предприятия. Ее выполняет высококвалифицированный персонал, у которого за долгие годы выработалась высокая лояльность к комбинату.

В то же время необходимо отметить слабое материальное вознаграждение работников организации, которое не привлекает в нее молодежь. Кроме того, требуется ремонт офисных и производственных помещений. Наконец, функции отдела закупок и сбыта недостаточно специализированы, «размыты», зачастую дублируются с выполняемыми другими подразделениями (отдел маркетинга, экономический отдел), что снижает общую эффективность работы предприятия.

# **Задание 2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия**

**Вводные замечания.** Состояние внутренней и внешней среды организации влияет на успешность ее хозяйственной деятельности, которая, в свою очередь, отражается на финансово-экономических показателях компании.

Существуют две основные проблемы, которые могут возникнуть у предприятия в процессе его функционирования: неплатежеспособность и низкая доходность, методы решения которых часто взаимоисключают друг друга. Недостаточная платежеспособность означает, что предприятие не в состоянии своевременно погасить как свои краткосрочные, так и долгосрочные долги [7]. Доходность показывает отдачу на единицу ресурсов.

**Цель задания.** Анализ внутренней среды организации и результатов хозяйственной деятельности предприятия.

**Оснащение.** В качестве инструментов исследования деятельности организации применяются финансово-экономические показатели, линейный динамический норматив (ДН), матрица сильных / слабых сторон предприятия, метод профильного анализа. Их использование показано на примере ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (Приложения 1-4).

**Порядок работы.** Первоначально проанализируем деятельность предприятия с помощью финансово-экономических показателей [1,7].

Затем проанализируем эффективность функционирования организации на основе линейного ДН.

Далее оценим сильные и слабые стороны предприятия по его функциональным сферам деятельности.

Завершим второй раздел исследования построением профиля внутренней среды организации.

*1. Анализ состояния предприятия с помощью финансово-экономических показателей*

*1.1. Показатели финансовой независимости (финансовой устойчивости):*

1) Коэффициент автономии = Собственный капитал / Валюта баланса.

Норматив ≥ 50 %.

2) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами = Собственный оборотный капитал / Оборотные средства.

Норматив ≥ 0,1.

3) Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов = Собственный оборотный капитал / Сумма запасов.

Норматив ≥ 1.

*1.2. Показатели ликвидности:*

1) Коэффициент абсолютной ликвидности = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства организации.

Норматив ≥ 0,2.

2) Коэффициент промежуточной ликвидности = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства организации.

Норматив ≥ 1,5.

3)Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) = Оборотные средства / Краткосрочные обязательства организации.

Норматив ≥ 2.

*1.3. Показатели рентабельности:*

1) Рентабельность продаж = Прибыль / Выручка.

2) Рентабельность товарной продукции = Прибыль / Себестоимость продукции.

3) Рентабельность имущества = Прибыль / Среднегодовая стоимость имущества.

4) Рентабельность собственного капитала = Прибыль / Среднегодовая стоимость собственного капитала.

*1.4. Факторный анализ рентабельности активов по формуле Дюпон:*

Ra = (БП/А)\*(В/В) = (БП/В)\*(В/А) = Rp\*K, где

Ra – рентабельность активов

БП – бухгалтерская прибыль

А – сумма активов

В – выручка от продаж

Rp – рентабельность продаж

K – коэффициент отдачи активов

Δ Ra = Ra1 - Ra0

Δ Ra (K) = (K1 – K0)\* Rp0

Δ Ra (Rp) = (Rp1 – Rp0)\* K1

Δ Ra = Δ Ra (K) + Δ Ra (Rp), где

Индекс «1» соответствует текущему периоду, а «0» – базисному.

*1.5. Факторный анализ прибыли от продаж:*

Δ П = Δ П(q)+Δ П(s)+Δ П(p), где

Δ П(q) – изменение прибыли от продаж за счет изменения объема продаж;

Δ П(s) – изменение прибыли от продаж за счет изменения полной себестоимости (с/с);

Δ П(p) – изменение прибыли от продаж за счет изменения цен на реализуемую продукцию.

Δ П(q) = П0\*(Iq-1), где

П0 – прибыль от продаж в базисном периоде;

Iq – индекс объема продаж.

Δ П(s) = s1q1 - s0q1, где

s1q1 – полная с/с продукции основного производства в текущих ценах;

s0q1 – полная с/с продукции основного производства в ценах базисного периода.

Δ П(p) = p1q1 - p0q1, где

p1q1 – выручка от продаж в текущих ценах;

p0q1 – выручка от продаж в ценах базисного периода.

*1.6. Показатели, характеризующие бизнес-риски предприятия:*

*1.6.1. Уровень производственного рычага* – выражает взаимосвязь между переменными и постоянными затратами и тем выше, чем выше постоянные затраты по отношению к переменным. При равном росте объема реализации более высокие темпы роста прибыли будут у тех предприятий, у которых больше производственный рычаг. Значение этого показателя позволяет определить, на сколько процентов вырастет (снизится) величина прибыли от продаж (операционная прибыль), если, при всех остальных неизменных условиях, объем продаж вырастет (снизится) на 1 %.

*Уровень производственного рычага*=Маржинальный доход / Прибыль от продаж = (Выручка – Переменные издержки) / Прибыль от продаж.

*1.6.2. Уровень финансового рычага* – показывает, во сколько раз прибыль от продаж превосходит прибыль от продаж за вычетом процентов за кредит. Нижней границей коэффициента является 1. Чем больше относительный объем привлеченных предприятием заемных средств, тем выше выплаченная по ним сумма процентов и выше уровень финансового рычага. Следовательно, повышение доли заемных финансовых ресурсов в общей сумме долгосрочных источников средств, при прочих равных условиях, приводит к возрастанию значения финансового рычага.

*Уровень финансового рычага*=Прибыль от продаж / (Прибыль от продаж – Выплата процентов по займам).

*1.6.3. Общий рычаг*= Уровень производственного рычага\* Уровень финансового рычага.

*1.6.4. Под точкой безубыточности* понимается такой объем продаж, при котором затраты и доходы равны.

*Точка безубыточности в стоимостном выражении*= Постоянные затраты / Коэффициент маржинальной прибыли, где

Коэффициент маржинальной прибыли = Маржинальный доход / Выручка = (Выручка – Переменные затраты) / Выручка.

*1.6.5. Запас финансовой прочности* – показывает, насколько фактический объем продаж превышает точку безубыточности.

*1.6.6. Минимальный объем выручки* = Точка безубыточности в стоимостном выражении + Минимальный запас финансовой прочности (20% от точки безубыточности).

*1.6.7. Коэффициент фондоотдачи* – показывает, сколько рублей выручки приходится на 1 рубль основных производственных фондов (ОПФ).

*Фондоотдача* = Выручка / Среднегодовая стоимость ОПФ.

*1.6.8. Коэффициент фондоемкости* – показывает стоимость ОПФ в каждом рубле выручки.

*Фондоемкость* = Среднегодовая стоимость ОПФ / Выручка.

*1.6.9. Операционный денежный поток* – представляет собой поток денежных средств от текущей деятельности предприятия. Он должен быть положительным.

*Операционный денежный поток* = Чистая прибыль + Амортизация за отчетный период + Изменение кредиторской задолженности – Изменение дебиторской задолженности – Изменение величины запасов.

*1.6.10. Инвестиционный денежный поток* – представляет собой поток денежных средств от инвестиционной деятельности предприятия. Приветствуется отрицательное значение данного показателя, что может свидетельствовать о расширении производства, обновлении ОПФ предприятия.

*Инвестиционный денежный поток* = Реализация основных средств (ОС) – Приобретение ОС.

*1.6.11. Финансовый денежный поток* – представляет собой поток денежных средств от финансовой деятельности предприятия. Он может быть как положительным, так и отрицательным.

*Финансовый денежный поток* = Привлечение акционерного капитала + Привлечение кредитных ресурсов – Выплата процентов по кредитам – Выплата дивидендов.

*1.6.12. Суммарный денежный поток* – представляет собой сумму операционного, инвестиционного и финансового денежного потока. Он должен быть положительным.

*Суммарный денежный поток*= Операционный денежный поток + Инвестиционный денежный поток + Финансовый денежный поток.

*1.6.13. Z-счет Альтмана* – позволяет определить, является ли предприятие потенциальным банкротом или такая опасность ему не грозит. Данный показатель должен быть больше 1,23.

*Z*= 0,717\*(Оборотный капитал / Общая сумма активов) + 0,84\*(Нераспределенная прибыль / Общая сумма активов) + 3,107\*(Прибыль от продаж / Общая сумма активов) + 0,42\*(Балансовая стоимость акций / Общая сумма обязательств) + 0,995\*(Выручка / Общая сумма активов).

*1.6.14. Чистые активы*= Активы – Обязательства.

*1.6.15. Коэффициент общей финансовой независимости* = Собственный капитал / Валюта баланса.

*2. Исследование эффективности функционирования организации на основе линейного динамического норматива*

*Динамический норматив* (ДН) – это совокупность показателей, упорядоченных по темпам роста так, что поддержание этого порядка на длительном интервале времени обеспечивает наилучший режим функционирования хозяйственной системы [6].

Приведем пример линейного динамического норматива (табл. 1).

Таблица 1

**Линейный динамический норматив**

|  |  |
| --- | --- |
| **Нормативный ранг** | **Показатели** |
| 1 | Чистая прибыль (ЧП) |
| 2 | Реализованная продукция (РП) |
| 3 | Стоимость основных производственных фондов (ОПФ) |
| 4 | Фонд заработной платы персонала (ФЗП) |
| 5 | Численность персонала (Ч) |

Как видно из таблицы 1, наивысший (первый) ранг присваивается прибыли. Это означает, что данный показатель по темпам роста должен опережать все нижестоящие. Вслед за прибылью идет объем реализованной продукции и т.д. Практически каждая пара из представленных показателей обоснована содержательно. Например, рост реализованной или товарной продукции по отношению к численности свидетельствует о росте в данной организации производительности труда; рост стоимости основных производственных фондов по отношению к численности – о росте фондовооруженности труда и т.д. Динамический норматив составляется из абсолютных показателей (не относительных).

*Общая схема линейного динамического норматива* имеет следующий вид [5]:

Т(Вых) > Т(Вх) > Т(Осн) > Т(Кат) > Т(СФ) > Т(УП), где

Т(…) – темп роста какого-либо параметра (показателя);

Вых – параметры выхода;

Вх – параметры входа;

Осн – параметры оснащения;

Кат – параметры катализатора;

СФ – параметры субъективного фактора;

УП – параметры упорядоченности (последовательности);

Динамический норматив отражает эталонный (нормативный, желаемый) режим деятельности исследуемой системы. Любой фактический порядок роста показателей можно сравнить с нормативным. Чем больше отклонение факта от норматива, тем ниже эффективность функционирования организации.

Рассмотрим пример применения линейного динамического норматива для оценки эффективности работы организации (табл. 2) [3].

Таблица 2

**Оценка эффективности функционирования организации на основе линейного динамического норматива**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Нормативный ранг | Темп роста показателей | Фактический ранг | Выполненные нормативные соотношения (ai) | Инверсии (mi) |
| 1.ЧП | 1 | 0,96 | 5 | 0 | 4 |
| 2.РП | 2 | 1,07 | 3 | 1 | 2 |
| 3.ОПФ | 3 | 1,25 | 1 | 2 | 0 |
| 4.ФЗП | 4 | 1,2 | 2 | 1 | 0 |
| 5.Ч | 5 | 1,0 | 4 | 0 | 0 |
| **Итого** | | | | **4** | **6** |
| **Оценка эффективности** | | | | **0,4** | **0,4** |

Количество выполненных нормативных соотношений (ai) находится следующим образом: для каждого показателя определяется, сколько раз фактический ранг нижестоящих показателей больше фактического ранга рассматриваемого показателя.

Чтобы найти количество инверсий (mi), нужно определить, сколько раз фактический ранг нижестоящих показателей меньше фактического ранга рассматриваемого показателя.

Обобщающая оценка эффективности может быть получена по следующим формулам (1, 2):

Эф. = 1 – 2\*Σmi / n(n-1) (1)

Эф. = 2\*Σai / n(n-1), где (2)

i = 1…n;

Эф. – оценка эффективности функционирования хозяйственной системы;

n – число показателей в ДН;

mi – количество инверсий (перестановок) в фактическом порядке по сравнению с ДН;

ai – выполненные нормативные соотношения в фактическом режиме.

Оценка Эф. меняется в диапазоне от 0 до 1. Чем ближе она к 1, тем ближе фактический темп роста показателей к нормативному порядку, т.е. выше эффективность работы организации.

В нашем примере обобщающая оценка эффективности составила 0,4. Это свидетельствует о том, что эффективность работы организации ниже среднего уровня.

После оценки эффективности функционирования организации, необходимо выявить причины отклонения фактического порядка роста показателей от нормативного, которые привели к снижению эффективности, и дать рекомендации по дальнейшему развитию хозяйственной системы. Для этого вычисляется величина bi по следующей формуле [4]:

bi = rФПi – rДНi, где

rФПi – ранг i-го показателя в фактическом порядке;

rДНi – ранг i-го показателя в динамическом нормативе.

Положительное значение bi свидетельствует о том, что необходимо принять меры по увеличению темпов роста рассматриваемого показателя.

Отрицательное значение bi, напротив, говорит о необходимости снижения темпов роста i-го показателя.

В результате, строится корректирующий динамический норматив. В нем темпы роста показателей упорядочены в той же последовательности, что и величины bi.

*3. Анализ внутренней среды организации на основе ее функций*

Можно выделить пять групп функциональных процессов, которые присущи любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента (функции организации, сферы управленческой деятельности) [2]:

1. Производство;
2. Маркетинг;
3. Финансы;
4. Работа с кадрами;
5. Учет и анализ хозяйственной деятельности.

В свою очередь, все виды управленческой деятельности можно сгруппировать в 4 основные функции управления [2]:

1. Планирование, заключающееся в установлении целевых показателей и выработке плана действий по их достижению;

2. Функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями и работниками и установление взаимодействия между ними;

3. Руководство, состоящее в мотивировании исполнителей к осуществлению запланированных действий и решению поставленных задач;

4. Контроль, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с запланированными целевыми показателями.

В проекте требуется выявить сильные и слабые стороны организации на основе анализа эффективности управления функциональными сферами. При этом используется метод экспертной оценки, суть которого заключается в привлечении к исследованию специалистов в соответствующей области, которые выносят экспертное суждение по определенному вопросу.

*4. Профильный анализ организации*

Целостное представление о состоянии среды организации (как внешней, так и внутренней) дает метод профильного анализа (рис.1) [3].

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы среды | Оценки факторов | | | | | | | | | | |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1) |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2) |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |
| … |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рис. 1. Профильный анализ среды организации

Достоинства профильного анализа:

1. наглядность;
2. можно строить во времени, например, каждый год;
3. можно проводить по разным продуктам, подразделениям фирмы.

**Контрольные вопросы:**

1. Назовите основные финансово-экономические показатели функционирования предприятия и раскройте их суть.
2. Дайте определение динамического норматива. В чем его назначение?
3. Укажите функциональные сферы деятельности предприятия. Раскройте суть метода экспертной оценки.
4. Опишите метод профильного анализа организации.

**Литература:**

1. Калинина А.П., Курносова В.П. Анализ затрат, прибыли и рентабельности коммерческих организаций: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003
2. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – 670 с.
3. Мотышина М.С. Исследование систем управления и системный анализ. Методические и прикладные аспекты: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 116 с.
4. Осипов А.К., Эйсснер Ю.Н. Моделирование и оценка динамики региональных экономических структур. Препринт, Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 1996 г.
5. Погостинская Н.Н., Погостинский Ю.А. Системный подход в экономико-математическом моделировании: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. – 1999. – 74 с.
6. Сыроежин И.М. Планомерность. Планирование. План: (Теоретические очерки) / Науч.ред. Е.З.Майминас. – М.: Экономика, 1986. – 248 с.
7. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 432 с.

*Приложение 1*

**Анализ состояния ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» с помощью финансово-экономических показателей**

Проанализируем состояние ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (МКХП) с помощью показателей финансовой независимости (финансовой устойчивости), рассчитанных по данным бухгалтерской отчетности за 2004 г. (табл. 1):

Таблица 1

**Расчет и оценка коэффициентов финансовой независимости МКХП**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **На начало 2004г.** | **На конец 2004г.** | **Изменение** | **Норматив** |
| **1** | **Коэффициент автономии, %** | 41,63 | 35,65 | -5,98 | ≥ 50 % |
|  | Собственный капитал | 115676 | 114586 | -1090,00 |  |
|  | Валюта баланса | 277873 | 321429 | 43556,00 |  |
| **2** | **Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, %** | 10,82 | 8,48 | -2,34 | ≥ 10 % |
|  | Собственный оборотный капитал | 19677 | 19162 | -515,00 |  |
|  | Оборотный капитал | 181874 | 226005 | 44131,00 |  |
| **3** | **Коэффициент финансовой независимости суммы запасов, доли единицы** | 0,29 | 0,25 | -0,04 | ≥ 1 |
|  | Собственный оборотный капитал | 19677 | 19162 | -515,00 |  |
|  | Сумма запасов | 68986 | 77019 | 8033,00 |  |

**Вывод:** Только коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в начале 2004 г. соответствовал нормативному значению, даже превышал его (10,82% >10%). По остальным показателям (коэффициент автономии, коэффициент финансовой независимости суммы запасов) наблюдались значения, меньшие норматива, причем по всем коэффициентам просматривается отрицательная динамика. Следовательно, предприятие зависит от привлеченных источников финансирования, уровень его финансовой устойчивости снижается.

Проведем анализ платежеспособности ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» с помощью показателей ликвидности, рассчитанных по данным бухгалтерской отчетности за 2004 г. (табл. 2):

Таблица 2

**Анализ платежеспособности МКХП**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **На начало 2004г.** | **На конец 2004г.** | **Изменение** | **Норматив** |
| **1** | **Коэффициент абсолютной ликвидности** | 0,06 | 0,01 | -0,05 | ≥ 0,2 |
|  | Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения | 9899 | 1760 | -8139,00 |  |
|  | Дебиторская задолженность | 98296 | 141627 | 43331,00 |  |
|  | Оборотные активы | 181874 | 226005 | 44131,00 |  |
|  | Краткосрочные обязательства | 160907 | 206843 | 45936,00 |  |
| **2** | **Коэффициент промежуточной ликвидности** | 0,67 | 0,69 | 0,02 | ≥ 1,5 |
| **3** | **Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)** | 1,13 | 1,09 | -0,04 | >=2 |

**Вывод:** Расчет показал, что все показатели ликвидности не менее, чем в 2 раза, меньше норматива. Только по коэффициенту промежуточной ликвидности наблюдалась положительная динамика, по двум остальным – отрицательная.

В частности, коэффициент абсолютной ликвидности, равный 0,01 в конце 2004 г., свидетельствует о том, что предприятие способно немедленно погасить только 1 % краткосрочных долгов за счет наиболее ликвидных средств, в то время как нормативное значение данного показателя – не менее 20 %.

Коэффициент промежуточной ликвидности, равный 0,69 в конце 2004 г., показал, что предприятие способно погасить только 69 % своей краткосрочной кредиторской задолженности за счет части оборотных средств (денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности). Нормативное значение данного показателя – 150 %.

Коэффициент покрытия, равный 1,09 в конце 2004 г., указывает на то, что предприятие может полностью погасить свою краткосрочную кредиторскую задолженность за счет всех оборотных средств, однако, рекомендуемое значение данного показателя – не менее двух.

Проведем анализ финансового состояния ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» на основе формы № 2 за 2004 г., а именно рассчитаем показатели рентабельности организации (табл. 3), проведем факторный анализ рентабельности активов по формуле Дюпон (табл. 4), проанализируем структуру динамики бухгалтерской прибыли (табл. 5), проведем факторный анализ прибыли от продаж (табл. 6), рассчитаем показатели, характеризующие бизнес-риски предприятия (табл. 7).

Таблица 3

**Расчет и оценка коэффициентов рентабельности МКХП**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **Начало 2004г.** | **Конец 2004г.** | **Изменение** |
| 1 | Бухгалтерская прибыль (прибыль до налогообложения), тыс.руб. | 32429,9 | 12825 | -19604,9 |
| 2 | Чистая прибыль, тыс.руб. | 23692,9 | 8662 | -15030,9 |
| 3 | Выручка (нетто) от продаж, тыс.руб. | 291984 | 352297 | 60313 |
| 4 | Полная с/с (с/с производства), тыс.руб. | 256323,1 | 332722 | 76398,9 |
| 5 | Себестоимость продукции, тыс.руб. | 241101,5 | 314058,6 | 72957,1 |
| 6 | Средняя стоимость имущества (активов), тыс.руб. | 277873 | 299651 | 21778 |
| 7 | Средняя сумма собственного капитала, тыс.руб. | 115676 | 115131 | -545 |
| **8** | **Рентабельность продаж, %** |  |  |  |
| 8.1. | по бухгалтерской прибыли | 11,11 | 3,64 | -7,47 |
| 8.2. | по чистой прибыли | 8,11 | 2,46 | -5,66 |
| **9** | **Рентабельность производства (затрат), %** | | |  |
| 9.1. | по бухгалтерской прибыли | 12,65 | 3,85 | -8,80 |
| 9.2. | по чистой прибыли | 9,24 | 2,60 | -6,64 |
| **10** | **Рентабельность товарной продукции, %** | | |  |
| 10.1 | по бухгалтерской прибыли | 13,45 | 4,08 | -9,37 |
| 10.2 | по чистой прибыли | 9,83 | 2,76 | -7,07 |
| **11** | **Рентабельность имущества (активов), %** | | |  |
| 11.1 | по бухгалтерской прибыли | 11,67 | 4,28 | -7,39 |
| 11.2 | по чистой прибыли | 8,53 | 2,89 | -5,64 |
| **12** | **Рентабельность собственного капитала, %** | 20,48 | 7,52 | -12,96 |

**Вывод:** Предприятие прибыльно, хотя по показателям бухгалтерской и чистой прибыли наблюдалась отрицательная динамика. Все коэффициенты рентабельности в отчетном периоде снизились, по сравнению с 2003 г. Наивысший уровень рентабельности в 2004 г. достигнут по коэффициенту рентабельности собственного капитала (7,52 %), 2 место – рентабельность активов (4,28 %), 3 место – рентабельность товарной продукции (4,08 %), 4 место – рентабельность производства (3,85 %), 5 место – рентабельность продаж (3,64%).

Таблица 4

**Факторный анализ рентабельности активов МКХП по формуле Дюпон**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **На начало 2004г.** | **На конец 2004г.** |
| 1 | Rp | 0,11 | 0,04 |
| 2 | K | 1,05 | 1,18 |
| 3 | Ra =БП/А | 0,12 | 0,04 |
| 4 | Ra =Rp\*K | 0,12 | 0,04 |
| 5 | Δ Ra (K) | 0,02 | |
| 6 | Δ Ra (Rp) | -0,09 | |
| 7 | Δ Ra = Δ Ra (K) + Δ Ra (Rp) | -0,07 | |
| 8 | Δ Ra = Ra1 - Ra0 | -0,07 | |

**Вывод:** Рентабельность активов в 2004 г., по сравнению с 2003 г., уменьшилась на 7 %, в том числе данный показатель увеличился на 2 % за счет роста коэффициента отдачи активов на 13 % и уменьшился на 9 % за счет снижения коэффициента рентабельности продаж (по бухгалтерской прибыли) на 7 %.

Выявим факторы, оказавшие наибольшее влияние на изменение бухгалтерской прибыли (табл.5).

Таблица 5

**Анализ структуры динамики бухгалтерской прибыли МКХП**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **На начало 2004г.** | | **На конец 2004г.** | | **Изменение** | |
| **т.р.** | **%** | **т.р.** | **%** | **т.р.** | **%** |
| 1 | Прибыль от продаж | 35660,9 | 109,96 | 19575 | 152,63 | -16085,9 | 42,67 |
| 2 | Проценты к получению | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 3 | Проценты к уплате | 2746,6 | 8,47 | 2964,8 | 23,12 | 218,2 | 14,65 |
| 4 | Доходы от участия в других организациях | 31 | 0,10 | 338 | 2,64 | 307 | 2,54 |
| 5 | Прочие операционные доходы | 1298 | 4,00 | 189 | 1,47 | -1109 | -2,53 |
| 6 | Прочие операционные расходы | 1622,4 | 5,00 | 2049,2 | 15,98 | 426,8 | 10,98 |
| 7 | Внереализационные доходы | 1091 | 3,36 | 260 | 2,03 | -831 | -1,34 |
| 8 | Внереализационные расходы | 1282 | 3,95 | 2523 | 19,67 | 1241 | 15,72 |
| 9 | Бухгалтерская прибыль | 32429,9 | 100,00 | 12825 | 100,00 | -19604,9 | х |

**Вывод:** В отчетном 2004 году, по сравнению с предыдущим, бухгалтерская прибыль (БП) уменьшилась на 19604,9 т.р., или на 60,5 %. Основным фактором явилась прибыль от продаж, снижение которой привело к уменьшению БП на 16085,9 т.р. Доля ее в формировании бухгалтерской прибыли возросла на 42,67 %. Рост внереализационных расходов привел к снижению БП на 1241 т.р. Уменьшение прочих операционных доходов снизило БП на 1109 т.р. Остальные факторы не оказали существенного влияния на бухгалтерскую прибыль.

Проведем факторный анализ прибыли от продаж, которая в наибольшей степени повлияла на бухгалтерскую прибыль в 2004 г. (табл.6).

Таблица 6

**Факторный анализ прибыли от продаж МКХП**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **Начало 2004 г.** | **Конец 2004 г.** |
| 1 | Объем продаж (q), тонн | 93958 | 77253 |
| 2 | Средняя цена (p), тыс.руб. за тонну | 2,73 | 3,96 |
| 3 | Выручка от продаж в текущих ценах (q\*p), тыс.руб. | 256825 | 305786 |
| 4 | Выручка от продаж в ценах базисного (предыдущего) периода (q1\*p0), тыс.руб. | 210900,7 | |
| 5 | I q = (q1\*p0)/ (q0\*p0) | 0,821 | |
| 6 | Полная с/с продукции основного производства в текущих ценах (q\*s), т.р. | 223001,1 | 289468,1 |
| 7 | Стоимость 1 тонны продукции основного производства (s), т.р.[=(q\*s)/ q] | 2,37 | 3,75 |
| 8 | Полная с/с продукции основного производства в ценах базисного периода (q1\*s0), тыс.руб. | 183353,2 | |
| 9 | Прибыль от продаж (П), тыс.руб. | 31024,98 | 17030,25 |
| 10 | Индекс цен (инфляция) | 1 | 1,114 |
| 11 | Выручка от продаж в сопоставимых ценах, тыс.руб. [=Выручка от продаж в текущих ценах / Индекс цен] | 256825 | 274493,7 |
| 12 | Δ П = П1-П0, тыс.руб. | -13994,7 | |
| **13** | **Δ П(q) = П0\*(Iq-1)**, тыс.руб. | -5547,75 | |
| 14 | Изменение полной с/с в отчетном периоде по сравнению с предыдущим, тыс.руб. [=(q\*s) - (q1\*s0)] | 106114,9 | |
| **15** | **Δ П(s) = s1q1 -s0q1**, тыс.руб. | -106115 | |
| **16** | **Δ П(p) = p1q1 - p0q1**, тыс.руб. | 94885,31 | |
| **17** | **Δ П = Δ П(q)+Δ П(s)+Δ П(p)**, тыс.руб. | -16777,3 | |

**Вывод:** в 2004 г., по сравнению с 2003 г., прибыль от продаж уменьшилась на 16777,3 т.р., или на 54 %, в том числе:

Прибыль от продаж уменьшилась на 5547,75 т.р. за счет снижения объема продаж на 16705 тонн продукции основного производства.

Прибыль от продаж уменьшилась на 106115 т.р. за счет роста полной с/с продукции на 66467,1 т.р.

Прибыль от продаж увеличилась на 94885,31 т.р. за счет роста средней цены готовой продукции на 1,23 т.р. за тонну.

Таблица 7

**Показатели, характеризующие бизнес-риски МКХП**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **Начало 2004 г.** | **Конец 2004 г.** | **Норматив** |
| 1 | Выручка | 291984 | 352297 |  |
| 2 | Переменные затраты | 241101,5 | 314058,6 |  |
| 3 | Маржинальный доход | 50882,5 | 38238,4 |  |
| 4 | Прибыль от продаж (операционная прибыль) | 35660,9 | 19575 |  |
| **5** | **Уровень производственного рычага, % [=с.3/с.4]** | 1,43 | 1,95 |  |
| 6 | Выплата процентов по займам | 2746,6 | 2964,8 |  |
| **7** | **Уровень финансового рычага [=с.4/(с.4-с.6)]** | 1,08 | 1,18 | >=1 |
| **8** | **Общий рычаг [=с.5\*с.7]** | 1,55 | 2,30 |  |
| 9 | Постоянные затраты | 15221,6 | 18663,4 |  |
| 10 | Коэффициент маржинальной прибыли [с.3/с.1] | 0,17 | 0,11 |  |
| **11** | **Точка безубыточности в стоимостном выражении [=с.9/с.10]** | 87347,59 | 171949,14 |  |
| 12 | Минимальный запас финансовой прочности | 17469,52 | 34389,83 |  |
| **13** | **Минимальный объем выручки [=с.11+с.12]** | 104817,11 | 206338,96 |  |
| 14 | Среднегодовая стоимость ОПФ | 86897 | 85717 |  |
| **15** | **Фондоотдача [=с.1/с.14]** | 3,36 | 4,11 |  |
| **16** | **Фондоемкость [=с.14/с.1]** | 0,30 | 0,24 |  |
| 17 | Среднесписочная численность работников | 429 | 442 |  |
| 18 | Чистая прибыль | 23692,9 | 8662 |  |
| 19 | Амортизация за отчетный период | 42273 | 45668 |  |
| 20 | Изменение кредиторской задолженности | -17080 | 29822 |  |
| 21 | Изменение дебиторской задолженности | -7747 | 43331 |  |
| 22 | Изменение величины запасов | 14156 | 8033 |  |
| **23** | **Операционный денежный поток [=с.18+с.19+с.20-с.21-с.22]** | 42476,9 | 32788 | >0 |
| 24 | Реализация ОС |  |  |  |
| 25 | Приобретение ОС |  | 4166 |  |
| **26** | **Инвестиционный денежный поток [=с.24-с.25]** | 0 | -4166 | ><0 |
| 27 | Привлечение акционерного капитала | |  |  |
| 28 | Привлечение кредитных ресурсов | 13733 | 14824 |  |
| 29 | Выплата процентов по кредитам | 2746,6 | 2964,8 |  |
| 30 | Выплата дивидендов | 7985 | 8562 |  |
| **31** | **Финансовый денежный поток [=с.27+с.28-с.29-с.30]** | 3001,4 | 3297,2 | ><0 |
| **32** | **Суммарный денежный поток [=с.23+с.26+с.31]** | 45478,3 | 31919,2 | >0 |
| 33 | Общая сумма активов | 277873 | 321429 |  |
| 34 | Оборотный капитал | 181874 | 226005 |  |
| 35 | Х1 [=с.34/с.33] | 0,65 | 0,70 |  |
| 36 | Нераспределенная прибыль | 0 | 8662 |  |
| 37 | Х2 [=с.36/с.33] | 0,00 | 0,03 |  |
| 38 | Операционная прибыль (прибыль от продаж) | 35660,9 | 19575 |  |
| 39 | Х3 [=с.38/с.33] | 0,13 | 0,06 |  |
| 40 | Балансовая стоимость акций | 68 | 68 |  |
| 41 | Общая сумма обязательств | 162197 | 206843 |  |
| 42 | Х4 [=с.40/с.41] | 0,0004 | 0,0003 |  |
| 43 | Выручка | 291984 | 352297 |  |
| 44 | Х5 [=с.43/с.33] | 1,05 | 1,10 |  |
| **45** | **Z [=0,717\*с.35+0,84\*с.37+3,107\*с.39+0,42\*с.42+0,995\*с.44]** | 1,91 | 1,81 | >1,23 |
| **46** | **Чистые активы [=Активы-Обязательства]** | 115676 | 114586 | >=УК |
| 47 | УК | 68 | 68 |  |
| 48 | Собственный капитал | 115676 | 114586 |  |
| 49 | Валюта баланса | 277873 | 321429 |  |
| **50** | **Коэффициент общей финансовой независимости [=с.48/с.49]** | 0,42 | 0,36 | >=0,5 |

**Выводы:**

В 2004 г. значение **производственного рычага** для комбината составило 1,95, т.е. с ростом объема продаж на 1 % прибыль от продаж увеличивалась на 1,95 %.

Уровень **финансового рычага** в 2004 г. составил 1,18. Он свидетельствует о наличии у предприятия больших процентных выплат по кредитам.

В 2004 г. для комбината **общий рычаг** был равен 2,3.

В 2004 г. для МКХП **точка безубыточности** составила 171949,14 т.р. Это такое значение выручки, полученной предприятием в 2004 г., при котором доходы полностью покрыли расходы комбината.

В 2004 г. **запас финансовой прочности** предприятия был равен 180347,86 т.р., т.е. комбинат продал продукции на 180347,86 т.р. больше, чем это требовалось для покрытия всех его затрат.

В 2004 г. фактическая выручка предприятия (352297 т.р.) превысила минимальный объем выручки (206338,96 т.р.) на 145958,04 т.р. (=352297 – 206338,96), что свидетельствует о стабильности работы предприятия в отчетном году.

В 2004 г. к**оэффициент фондоотдачи** комбината был равен 4,11 рубля, т.е. каждый рубль стоимости основных фондов предприятия генерировал выручку в размере 4,11 рубля.

В 2004г. **коэффициент фондоемкости** комбината составил 0,24 рубля.

В 2004г. значение о**перационного денежного потока** для комбината составило 32788 т.р.

В 2004г. значение **инвестиционного денежного потока** для комбината было равным –4166 т.р.

В 2004г. значение **финансового денежного потока** для комбината составило 3297,2 т.р.

В 2004г. значение **суммарного денежного потока** для комбината составило 31919,2 т.р.

В 2004 г. для комбината **Z-счет Альтмана** составил 1,81, т.е. вероятность банкротства МКХП в рассматриваемом году была низкой.

**Чистые активы** комбината в 2004 г. (114586 т.р.) превысили УК (68 т.р.) на 114518 т.р. (=114586 – 68), что положительно характеризует работу предприятия в отчетном году.

**Коэффициент общей финансовой независимости** в 2004 г. составил 0,36, что несколько ниже желательного значения данного показателя, равного 0,5.

*Приложение 2*

**Анализ эффективности деятельности ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» на основе линейного динамического норматива**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Нормативный ранг** | **Начало 2004г.** | **Конец 2004г.** | **Темп роста** | **Фактический ранг** | **Выполненные НС** | **Инверсии** |
| Чистая прибыль (ЧП), тыс.руб. | 1 | 23693 | 8662 | 0,37 | 6 | - | 5 |
| Выручка (РП), тыс.руб. | 2 | 291984 | 352297 | 1,21 | 3 | 2 | 2 |
| Объем производства основной продукции (ТП), тонн | 3 | 93958 | 77253 | 0,82 | 5 | - | 3 |
| Стоимость реализованной продукции (СС), тыс.руб. | 4 | 241102 | 314059 | 1,3 | 2 | 1 | 1 |
| Среднемесячная з/п работников (ЗП), тыс.руб. | 5 | 2,8 | 3,9 | 1,39 | 1 | 1 | - |
| Среднесписочная численность работников (ЧР), чел. | 6 | 429 | 442 | 1,03 | 4 | - | - |
| Итого | | | | | | 4 | 11 |
| Эффективность | | | | | | 0,73 | 0,73 |

По расчетам, Эф = 0,73, т.е. эффективность деятельности предприятия в 2004 г. была достаточно высокой.

Выявим причины отклонения фактического порядка роста показателей от нормативного, которые привели к снижению эффективности. Для этого рассчитаем для каждого показателя величину bi:

bЧП = 6 – 1 = 5;

bРП = 3 – 2 = 1;

bТП = 5 – 3 = 2;

bСС = 2 – 4 = -2;

bЗП = 1 – 5 = -4;

bЧР = 4 – 6 = -2;

Рассчитанные значения bi свидетельствует о том, что необходимо принять меры по увеличению темпов роста следующих показателей: чистой прибыли, объема производства, выручки. В то же время необходимо снизить темпы роста таких показателей, как: стоимость реализованной продукции, среднесписочная численность работников, среднемесячная з/п работников.

В результате, корректирующий динамический норматив для МКХП имеет следующий вид:

bЧП > bТП > bРП > bСС ≥ bЧР > bЗП.

*Приложение 3*

**Анализ влияния сильных и слабых сторон ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» на его конкурентоспособность**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование функций** | **Сильные стороны ОАО «МКХП»** | |
| **Содержание функций** | **Оценка, балл** |
| 1.Маркетинг: | | |
| 1.1.Качество продукта | Средний (по отдельным позициям выше среднего) уровень качества выпускаемой продукции. В будущем на предприятии планируется обогащать комбикорма премиксами собственного производства. | 3 |
| 1.2.Ассортимент | Широкий ассортимент продукции | 3 |
| 1.3.Характер продукции | Мука – это массовый продукт | 3 |
| 1.4.Уровень цен на готовую продукцию | Периодически снижаются цены на комбикорма с целью увеличения объемов их производства и продаж. | 3 |
| 1.5.Доля на рынке | Прогнозируется рост объема продаж продукции за счет проведения реконструкции ККЦ и мельницы, которые должны привести к снижению затрат и цен на продукцию. | 3 |
| 1.6.Репутация у заинтересованных лиц | Репутация предприятия, стабильно выплачивающего з/п, своевременно погашающего % и основной долг по кредитам, оплачивающего закупки сырья и услуги | 4 |
| 1.7.Изучение рынка | Еженедельный обзвон основных потребителей, постоянный мониторинг уровня цен, объема продаж | 5 |
| 1.8.Соотношение цена/качество | Приемлемое в отношении муки | 5 |
| 1.9.Уровень обслуживания | Комбинат выпускает комбикорма по индивидуальным заказам потребителей | 5 |
| 1.10.Развитость каналов сбыта | Есть постоянные клиенты | 5 |
| 1.11.Объем нереализованной продукции | Комбикорма производятся преимущественно по индивидуальным заказам, поэтому их запасы небольшие | 5 |
| 2.Инновации: | | |
| 2.1.Частота поставок новых продуктов на рынок | Для мукомольно-крупяной отрасли характерны улучшающие инновации, кардинальных изменений не происходит | 3 |
| 2.2.Пользование услугами других организаций, например, образовательных и научных учреждений | Для модернизации мельницы Московскому институту пищевой промышленности было заказано проведение исследования мельницы | 3 |
| 3.Производство: | | |
| 3.1.Расположение производителя | Выгодное местоположение по отношению к основным потребителям, возможность непрерывной реализации товаров | 3 |
| 3.2.Уровень технического оснащения комбината | Планом технического перевооружения предприятия предусматривается проведение реконструкции мельницы в 2010-2011 годах с целью увеличения выхода муки.  В целях улучшения качества комбикормов, увеличения их питательной ценности предусмотрена реконструкция комбикормового цеха в 2008 - 2009 гг. | 3 |
| 3.3.Гибкость производства | Мука – стандартный продукт, в производстве которого не требуется особой гибкости | 3 |
| 3.4.Техобсуживание | Техобслуживание станков, двигателей и т.п. выполняется в соответствии с заранее составленным графиком. | 4 |
| 4.Закупки сырья | - | - |
| 5.Кадры: | | |
| 5.1.Уровень квалификации и мотивации персонала | На комбинате есть персонал с большим стажем работы | 5 |
| 5.2.Текучесть кадров | Низкая, что связано с трудностью трудоустройства в Мурманске | 5 |
| 5.3.Наличие бизнес-культуры | Формируется новая культура, носителем которой является молодежь | 3 |
| 5.4.Трудоемкость, зарплатоемкость | Зарплатоемкость производственного процесса относительно низкая.  Более глубокая автоматизация производства потребует, для сохранения зарплатоемкости на текущем уровне, повышения квалификации и уровня оплаты труда отдельных работников при уменьшении общей численности персонала. | 5 |
| 5.5.Гибкость персонала и условий занятости | Давно работающий персонал имеет высокую квалификацию и может гибко переключаться с одного вида работ на другой | 5 |
| 6.Финансы | Выпуск комбикормов приносит 40 копеек маржинальной прибыли на 1 рубль сырья. Производство к/к более рентабельно, чем муки. | 5 |
| 7.Информационная система (ИС) | ИС соответствует стоящим перед организацией проблемам | 3 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Приложение 3 (продолжение)** | | |
| **Наименование функций** | **Слабые стороны ОАО «МКХП»** | |
| **Содержание функций** | **Оценка, балл** |
| 1.Маркетинг: | | |
| 1.1.Качество продукта | На рынке есть более качественные комбикорма и мука отдельных сортов | -5 |
| 1.2.Характер продукции | Комбикорм по своему характеру должен быть уникальным: он должен соответствовать особенностям животных и существующим условиям их кормления. | -3 |
| 1.3.Уровень цен на готовую продукцию | Сравнительно высокие цены на готовую продукцию.  МКХП чувствителен к ценовой конкуренции из-за постоянного, непропорционального роста цен на ресурсы, тарифы естественных монополий. | -5 |
| 1.4.Доля на рынке | Доля МКХП на рынке низкая. | -5 |
| 1.5.Рентабельность продаж | Низкая | -5 |
| 1.6.Уровень загрузки ОПФ | Низкая загруженность ОПФ | -5 |
| 1.7.Репутация у клиентов, служащих, банкиров, поставщиков, общественности | Трудные отношения с банками из-за низкой ликвидности и рентабельности предприятия | -4 |
| 1.8.Соотношение цена/качество | Неприемлемое в отношении комбикормов | -5 |
| 1.9.Объем нереализованной продукции | Периодически наблюдается затоваривание мукой | -4 |
| 1.10.Уровень расходов на рекламу и продвижение продукции | Определяется по остаточному принципу | -4 |
| 2.Инновации | - | - |
| 3.Производство: | | |
| 3.1.Расположение производителя | Предприятие работает в неблагоприятных природно-климатических условиях, в значительном удалении от ресурсной базы. У комбината наблюдается классическое для советского времени расположение: на большой по площади территории, с разбросанной инфраструктурой, вспомогательными и подсобными службами, отдельно стоящими зданиями. | -5 |
| 3.2.Уровень технического оснащения комбината | Физический и моральный износ основных производственных фондов. | -5 |
| 3.3.Степень износа ОПФ | Высокая | -5 |
| 3.4.Уровень затрат | Удельные затраты высокие из-за низкой загрузки производственных мощностей, неблагоприятного местоположения. | -5 |
| 3.5.Уровень производительности труда | Низкий из-за большой численности персонала и малого объема выпуска | -5 |
| 3.6.Гибкость производства | Существующее оборудование по производству к/к предназначено для выпуска продукции большими партиями, что делает данный процесс негибким | -3 |
| 3.7.Уровень автоматизации производства | Средний. | -3 |
| 3.8.Безопасность производственного процесса | Элеваторно-складское хозяйство, мукомольные, крупяные и комбикормовые заводы относятся к взрыво- и пожароопасным производствам | -3 |
| 4.Закупки сырья: | | |
| 4.1.Расположение поставщиков сырья | Максимальная, по сравнению с конкурентами, удаленность сырьевой базы. | -5 |
| 4.2.Основа для выбора поставщиков сырья | Комбинат закупает необходимое сырье, в первую очередь, зерно у тех, кто назначает самую низкую цену. Часто отмечается низкое качество получаемого зерна. | -4 |
| 4.3.Запасы сырья | Дефицит оборотных средств усложняет проблему создания больших производственных запасов зерна. Технологический резерв зерна для составления помольных партий должен быть в пределах трехмесячной работы предприятия. | -5 |
| 5.Кадры: | | |
| 5.1.Структура работников | Рабочих меньше, чем служащих и обслуживающего персонала, однако, существуют КХП с меньшим числом рабочих при большей автоматизации производства. | -3 |
| 5.2.Уровень квалификации и мотивации персонала | Низкая мотивация персонала. Все меньше становится работников с профильным образованием. | -5 |
| 5.3.Наличие бизнес-культуры | Носители старой культуры – давно работающие люди, которых становится все меньше из-за выхода на пенсию, ухода на другое место работы | -4 |
| 5.4.Трудоемкость, зарплатоемкость | Трудоемкость производственного процесса высокая, что на фоне низкого уровня оплаты труда приводит к конфликтам | -3 |
| 5.5.Гибкость персонала и условий занятости | Становится все меньше работников с профильным образованием, а значит, понижается их гибкость | -5 |
| 6.Финансы: | | |
| 6.1. Коэффициенты ликвидности | Ниже нормативных значений | -5 |
| 6.2.Коэффициент автономии | Ниже норматива | -4 |
| 6.3. Коэффициенты рентабельности | Низкие значения | -5 |
| 6.4.Маржинальная прибыль (МП) на 1 руб. сырья | Производство муки приносит 20 копеек МП на 1 рубль сырья. Это низкий показатель. | -4 |
| 6.5.Прибыль от продаж | Наблюдается циклическое изменение прибыли от продаж | -4 |
| 7.ИС | - | - |
| 8.Управление: |  |  |
| 8.1.Управленческий персонал | За последние 5 лет генеральный директор комбината сменился 3 раза | -5 |
| 8.1.Поддержка со стороны персонала | Средняя поддержка руководства рабочими | -4 |
| 8.2.Чистая прибыль | Низкая | -5 |

*Приложение 4*

**Профильный анализ внутренней среды ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

Выделим экспертно для ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» внутренние факторы, оказывающие наибольшее воздействие на показатели работы предприятия и оценим по пятибалльной шкале их фактическое состояние, при этом будем опираться на предварительный системный анализ организации (Задание 1) и проведенный анализ работы комбината в 2004 г.

**Ключевые факторы внутренней среды ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» и их фактическое состояние:**

1. Качество продукции – на рынке есть более качественные комбикорма и мука отдельных сортов (-5);
2. Уровень цен на готовую продукцию – сравнительно высокие цены на готовую продукцию (-5);
3. Развитость каналов сбыта – хорошо налаженное сотрудничество с крупнейшими потребителями области (3);
4. Уровень расходов на рекламу и продвижение продукции – низкие расходы на рекламу (-3);
5. Репутация у заинтересованных лиц – репутация предприятия, выпускающего качественную продукцию, стабильно выплачивающего з/п, своевременно погашающего % и основной долг по кредитам, оплачивающего закупки сырья и услуги (3);
6. Географическое расположение – предприятие работает в неблагоприятных природно-климатических условиях, в значительном удалении от сырьевой базы (-5);
7. Эффективность работы отделов, в частности, отделов маркетинга, поставок и сбыта – постоянный мониторинг рынка (4);
8. Уровень технического оснащения комбината – высокая степень физического и морального износа ОПФ (-4);
9. Уровень использования ОПФ – низкая загруженность ОПФ (-5);
10. Структура работников – старение кадров (-3);
11. Квалификация работников – высококвалифицированные кадры, но в последнее время наблюдается уменьшение количества работников с профильным образованием (3);
12. Мотивация персонала – низкая мотивация персонала (-3);
13. Затраты на персонал – небольшие расходы на персонал из-за низкой текучести кадров и среднего уровня зарплаты (3);
14. Производительность труда – низкий уровень производительности труда из-за большой численности персонала и малого объема выпуска (-4);
15. Ликвидность – низкая (-5);
16. Рентабельность – низкая (-5);
17. Зависимость от внешних источников финансирования – высокая (-5);
18. Характеристики сырья и уровень их запасов – часто наблюдается низкое качество получаемого зерна и невысокий уровень его запасов из-за дефицита оборотных средств (-5);
19. Уровень управления – за последние 5 лет генеральный директор комбината сменился 3 раза. Наблюдается средний уровень поддержки руководства рабочими (-5).

Представим графически фактический профиль внутренней среды ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (табл. 1).

Таблица 1

Фактический профиль внутренней среды МКХП

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Ключевые факторы внутренней среды** | **Оценки факторов** | | | | | | |
| -5 | -4 | -3 | … | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Качество продукции |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Уровень цен на готовую продукцию |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Развитость каналов сбыта |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Уровень расходов на рекламу |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Репутация у заинтересованных лиц |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Географическое расположение |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Эффективность работы отделов |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Уровень технического оснащения комбината |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Уровень использования ОПФ |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Структура работников |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Квалификация работников |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Мотивация персонала |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Затраты на персонал |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Производительность труда |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Ликвидность |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Рентабельность |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Зависимость от внешних источников финансирования |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Характеристики сырья и уровень их запасов |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Уровень управления |  |  |  |  |  |  |  |

Из табл.1 видно, что внутреннее состояние предприятия крайне неблагоприятное, что, в случае бездействия, может вызвать дальнейшее снижение его конкурентоспособности.

# **Задание 3. Анализ внешней среды организации**

**Вводные замечания.** Организация является открытой системой. Она связана множеством коммуникаций со средой, представляющей собой, в свою очередь, сложное и неоднородное образование, содержащее надсистему (систему более высокого порядка, задающую требования и ограничения исследуемой системе), подсистемы (нижележащие, подведомственные системы) и системы одного уровня с рассматриваемой [3].

Другими словами, при рассмотрении компании можно выделить следующие *виды сред*:

1. Внутренняя среда организации;
2. Внешняя среда организации, включающая в себя следующие уровни:
   1. Микросреда (ближняя среда, непосредственное окружение, среда прямого действия);
   2. Макросреда (дальняя среда, среда косвенного действия).

Внешний анализ обычно проводится для того, чтобы выявить, какие факторы окружающей среды оказывают наибольшее влияние на существование данной фирмы и ее дальнейший рост.

**Цель задания.** Анализ внешней среды предприятия.

**Оснащение.** В качестве инструментов исследования внешней среды организации будем использовать схему внешних фак­торов развития фирмы Х. Виссема, матрицу возможностей / угроз внешней среды, схему конкурентной позиции фирмы в отрасли, метод профильного анализа, метод сценариев на базе морфологической таблицы. Их применение показано на примере ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (Приложения 1-5).

**Порядок работы.** Первоначально проведем PEST-анализ дальней среды организации. Затем проанализируем ближайшее окружение предприятия. Далее оценим конкурентную позицию фирмы в отрасли. Построим профиль ее внешней среды. Завершим третий раздел исследования составлением сценариев развития внешней среды организации.

*1. Оценка возможностей и угроз внешней среды предприятия*

Х. Виссема предложил следующую схему внешних фак­торов развития фирмы (рис.1) [2].

Экономические

Технологические

Ресурсы

Фирма

Конкуренты

Законы и постановления

Потребители

Потребители 2-ой степени

Социальные

Политические

Рис. 1. Схема внешних факторов развития фирмы Х. Виссема

Факторы внешней среды макроуровня (демографические, социокультурные, экономические, политические, технологические, экологические, иституциональные) для удобства были сгруппированы в 4 блока (политические, экономические, социальные, технологические) (рис. 1). В такой группировке факторов можно узнать **PEST (ПЭСТ, СТЭП) анализ** – средство исследования внешней среды **макроуровня**.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, важно иметь в виду два следующих момента:

Во-первых, все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение должно вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

Во-вторых, степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные фирмы различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера фирмы, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.д.

Среда непосредственного воздействия (**микроуровня**) – те группы сил, которые отмечены внутри овала, а именно: блок ресурсов, которые организация закупает, непосредственный круг потребителей и потребителей 2-й степени, а по краям – конкуренты, государственные законы и постановления различных уровней власти, которые воздействуют на деятельность фирмы.

По всем элементам внешней среды макро- и микроуровня выбираются наиболее значимые факторы, что определяется экспертно по степени их влияния на конкурентоспособность организации. В таблицах 1 и 2 приведен примерный список факторов, на который можно опереться при проведении исследования. В реальности их может быть меньше или больше, в зависимости от отраслевой принадлежности компании, ее размера, стадии жизненного цикла и т.д.

Затем дается описание текущего состояния факторов и приводится оценка степени их влияния на организацию, например, по пятибалльной шкале. В случае возможностей для предприятия ставится положительная оценка, в случае угроз – отрицательная оценка. Стоит заметить, что одни и те же факторы, одновременно, могут создавать как возможности, так и угрозы для фирмы. При этом необходимо отдельно выделить положительное и отрицательное влияние факторов, а не их результирующую. В дальнейшем предлагаем учитывать только преобладающее влияние фактора, осознав его двойственную природу.

Исходная информация для анализа внешней среды берется из статистических сборников, книг, СМИ. Кроме того, полезны участие в профессиональных конференциях, анализ опыта деятельности организации, изучение мнения сотрудников организации, проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Таблица 1

**Анализ внешней среды макроуровня (PEST-анализ)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование факторов** | **Возможности (+) для бизнеса** | **Угрозы (-) для бизнеса** |
| **1.Экономическая среда:** |  |  |
| Динамика ВВП |  |  |
| Инфляция |  |  |
| Состояние банковского сектора |  |  |
| Курсы валют |  |  |
| Объемы строительства |  |  |
| Состояние рассматриваемой отрасли |  |  |
| Налоговая нагрузка на бизнес |  |  |
| Таможенный режим |  |  |
| и т.д. |  |  |
| **2. Социальная среда:** |  |  |
| Численность и средний возраст населения региона |  |  |
| Механическое и естественное движение населения, структура населения |  |  |
| Уровень безработицы |  |  |
| Доходы населения |  |  |
| Дифференциация населения по уровню доходов |  |  |
| Структура расходов |  |  |
| Географическое распределение населения |  |  |
| Организованность работников в регионе, сила профсоюзного движения |  |  |
| и т.д. |  |  |
| **3. Политическая среда:** |  |  |
| Склонность к национализации имущества |  |  |
| Прочность государственных институтов (насколько часто меняются) |  |  |
| Политическая конкуренция |  |  |
| Эффективность работы государственного аппарата |  |  |
| и т.д. |  |  |
| **4.Технологическая среда:** |  |  |
| Степень распространения новшеств в рассматриваемой отрасли |  |  |
| Научные исследования в сферах, связанных с деятельностью рассматриваемой организации |  |  |
| Инновации в сферах, связанных с деятельностью рассматриваемой организации |  |  |
| и т.д. |  |  |
| **5. Экологическая среда:** |  |  |
| Состояние физических ресурсов таких, как: земля, воздух, вода |  |  |
| Состояние флоры и фауны |  |  |
| Жесткость законодательства в области охраны окружающей среды |  |  |
| и т.д. |  |  |
| **6.Институциональная среда:** |  |  |
| Транспортная инфраструктура: дороги, железнодорожные и водные пути |  |  |
| Электро-, энерго-, водоснабжение |  |  |
| Коммуникации: почта, телефон, Internet и т.д. |  |  |
| и т.д. |  |  |

Таблица 2

**Анализ внешней среды микроуровня**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование факторов** | **Возможности (+) для бизнеса** | **Угрозы (-) для бизнеса** |
| **1. Ресурсы:** |  |  |
| Наличие ресурсов требуемого качества |  |  |
| Динамика цен на ресурсы |  |  |
| Наличие посредников |  |  |
| **2. Потребители:** |  |  |
| Емкость, динамика рынка |  |  |
| Структура спроса на продукцию рассматриваемой отрасли |  |  |
| Наличие посредников |  |  |
| и т.д. |  |  |
| **3. Конкуренция:** |  |  |
| Соперничество между имеющимися конкурентами |  |  |
| Угроза появления новых конкурентов |  |  |
| Угроза появления товаров и услуг-заменителей |  |  |
| Способность поставщиков торговаться |  |  |
| Способность покупателей торговаться |  |  |
| и т.д. |  |  |
| **4. Государственные законы и постановления:** |  |  |
| Программы поддержки данной отрасли, данного предприятия |  |  |
| Льготы, предоставляемые предприятиям данной отрасли |  |  |
| и т.д. |  |  |
| **5. Прочие характеристики отрасли:** |  |  |
| Потенциал роста отрасли |  |  |
| Будущее отрасли |  |  |
| и т.д. |  |  |

*2. Оценка конкурентной позиции фирмы в отрасли*

Единого общепризнанного метода оценки конкурентоспособности предприятия пока нет. Существуют различные подходы, которые акцентируют внимание на отдельных аспектах деятельности предприятия. Предлагаем **оценить** **конкурентоспособность предприятия** с помощью коэффициента Кпп, состоящего из двух слагаемых: конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности условий производства и сбыта (1) [1].

Кпп = Qкач / Qст + Qнетов = Ктов + Кнетов, где (1)

Qкач – групповой показатель параметров качества продукции;

Qст – групповой показатель параметров стоимости продукции;

Qнетов – групповой показатель нетоварных признаков конкурентоспособности предприятия;

Ктов – конкурентоспособность продукции предприятия;

Кнетов – конкурентоспособность условий производства и реализации.

Групповые показатели (Qk) рассчитываются на основе единичных показателей, как сводный параметрический индекс (т.е. объединяющий единичные показатели по однородной группе параметров – признакам качества, стоимости товара, нетоварным признакам конкурентоспособности предприятия) методом среднего арифметического взвешенного (2):

Qk = ∑ ai\*qi, где (2)

qi – параметрический индекс i-го параметра;

ai – вес i-го параметра.

Единичный показатель, или параметрический индекс (qi), определяется, как отношение величины какого-либо параметра оцениваемого продукта к величине соответствующего параметра базового образца. Параметрические индексы можно представить в виде следующих формул (3), (4):

qi = Bi / Biб (3)

qi = Biб / Bi, где (4)

i = 1, …, n;

Bi – значение i-го показателя оцениваемого продукта;

Biб – базовое значение i-го показателя;

n – число показателей.

Из формул (3), (4) выбирают ту, при которой рост относительного показателя означает повышение конкурентоспособности оцениваемого предприятия.

Наибольшей конкурентоспособностью обладает то предприятие, соответствующий коэффициент конкурентоспособности которого (Кпп) принимает наибольшее значение.

Для **определения конкурентной позиции фирмы на рынке** предлагаем построить матрицу с осями: привлекательность отрасли, которую оценить по среднеотраслевому уровню рентабельности затрат, и конкурентоспособность предприятия (Кпп) [1]. В матрице изобразить рассматриваемое предприятие и его основных конкурентов в виде окружности с диаметром, соответствующим доле рынка предприятия (рис. 3).

Среднеотраслевой уровень рентабельности затрат, %

Кпп

Кпп1

Кпп2

Кпп3

Рис. 3. Конкурентная позиция фирмы

Матрица (рис.3) позволяет спрогнозировать возможное направление динамики доли рынка каждого участника.

*3. Профильный анализ внешней среды организации*

Целостное представление о состоянии среды организации (как внешней, так и внутренней) дает **метод профильного анализа**. Его суть, применительно к внешней среде организации, состоит в следующем: выбираются те из наиболее значимых факторов внешней среды макро- и микроуровня, которые своим текущим состоянием создают существенные возможности и угрозы для фирмы (факторы, которые получили оценку +/- 5, +/- 4, +/- 3). Далее, на основании полученных оценок каждого из факторов, составляется профиль состояния внешней среды организации (рис.2). Эти же факторы применяются для составления сценариев развития внешней среды и в SWOT-анализе.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы среды | Оценки факторов | | | | | | | | | | |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1) |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2) |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |
| … |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рис. 2. Профильный анализ среды организации

*4. Сценарии развития внешней среды организации*

Изучение компонент окружения не должно заканчиваться описанием их текущего состояния. Необходимо попытаться предсказать направление развития отдельных важных факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать фирму и какие возможности могут открыться перед ней в будущем. С этой целью применяют методы прогнозирования. Один из них – метод построения сценариев, который используется в условиях неопределенности, т.е. когда существует множество факторов, влияние которых на результат трудно или невозможно описать функциональной зависимостью [5].

**Сценарий** – это схема всех значимых факторов и возможные последующие результаты их действия [2].

Как правило, разрабатывают **три вида сценариев**: оптимистический, пессимистический, наиболее вероятный.

Обычно руководители принимают свои решения на основе наиболее вероятного сценария. Рассмотрение крайних вариантов помогает менеджменту идентифицировать факторы, которые имеют важное значение для будущего фирмы.

Возможны различные способы составления сценариев развития внешней среды. Мы остановимся на морфологическом методе, в соответствии с которым формирование сценариев осуществляется следующим образом: выделяются наиболее значимые факторы внешней среды с их возможными состояниями; из них составляется морфологическая таблица (табл. 3); далее рассматриваются различные комбинации значений факторов (морфологические цепочки); из них выбираются те, которые соответствуют оптимистическому, пессимистическому и наиболее вероятному развитию событий для объекта исследования.

Таблица 3

Морфологическая таблица возможных состояний внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы внешней среды | Возможные состояния факторов | | |
| 1. | 1.1. | 1.2. | 1.3 |
| 2. | 2.1. | 2.2. | 2.3. |
| … |  |  |  |

Результатом выполнения третьего раздела проекта должны быть выводы о возможностях и угрозах со стороны окружения, а также профиль и сценарии развития внешней среды организации.

**Контрольные вопросы:**

1. Раскройте содержание схемы внешних фак­торов развития фирмы Х. Виссема.
2. Как определяется конкурентная позиция предприятия?
3. Опишите метод профильного анализа внешней среды организации.
4. Дайте определение сценария. В чем его назначение?

**Литература:**

1. Анна Заграновская. Интеграция предприятий: оценка целесообразности и допустимой степени независимости участников холдинга. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2011. – 223 с.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания/ Пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
3. Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа. – СПб.: СПбГТУ, 1997. – 510 с.
4. Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учебное пособие для вузов / С.Б. Авдашева, В.А. Аронин, И.К. Ахполов и др.; Под ред. А.Г. Цыганова. – М.: Логос, 1999. – 368 с.
5. Мотышина М.С. Системный анализ: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 189 с.

*Приложение 1*

**Анализ внешней макроэкономической среды ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование факторов** | **Возможности для бизнеса** | |
| **Содержание факторов** | **Оценка** |
| 1.Экономическая среда: | | |
| 1.1. Хозяйственная структура Мурманской области | Экономика области ориентирована на добычу и первичную переработку сырьевых ресурсов.  В целом хозяйственная структура Мурманской области в предстоящие 15 лет принципиально не изменится, т.е. сохранится сырьевая специализация ее экономики.  В качестве положительного момента можно отметить то, что здесь будут жить люди (потребители разнообразной продукции), пока для них будет сохраняться источник дохода. | 3 |
| 1.2. Внешнеэкономическая деятельность в Мурманской области | Мурманская область является экспортно-ориентированным регионом. Экспортные операции практически полностью имеют направление на рынок дальнего зарубежья.  На объем внешнеторгового оборота будут влиять растущие мировые цены на основные товары регионального экспорта (цветные металлы) и изменение курса доллара, что должно благоприятно сказаться на бюджетной сфере области. | 3 |
| 1.3. Инфляция | В условиях высокой инфляции выгодно вкладывать деньги в реальное производство, брать долгосрочные кредиты на реконструкцию предприятия. | 2 |
| 1.4. Состояние банковского сектора | Наблюдается общее увеличение кредитной активности и спроса на банковские услуги, что свидетельствует о росте экономической активности в регионе. | 2 |
| 1.5. Состояние смежных отраслей | Наблюдается увеличение объема производства хлеба и хлебобулочных изделий, а также рост сельскохозяйственного производства. | 5 |
| 1.6. Государственная поддержка | Увеличение объема субсидирования сельского хозяйства Мурманской области повысило финансовую устойчивость потребителей комбикормов. | 4 |
| 1.7. Состояние сельского хозяйства в Мурманской области | Мурманская область располагает с.х. производством. Его удельный вес в потреблении населением области основных продуктов питания составляет 21,5 % молока и молокопродуктов; 19,1 % – мяса всех видов; 86,9 % – яиц; 33,1 % – картофеля и 8,8 % овощей. В Мурманской области с.х. представлено следующими подотраслями: молочное животноводство, птицеводство, свиноводство, оленеводство, пушное звероводство, земледелие. | 5 |
| 2. Социальная среда: | | |
| 2.1.Средний возраст населения Мурманской области | Средний возраст жителей - 33 года. | 4 |
| 2.3.Географическое распределение населения | Городское население - 91,7%, сельское - 8,3%. Городская культура потребления выше сельской. | 4 |
| 2.4. Личный доход | Рост реальных денежных доходов и расходов. В результате, наметилась тенденция к изменению структуры потребления в пользу непродовольственных товаров. | 4 |
| 2.5. Уровень безработицы | Наблюдается снижение уровня официально регистрируемой безработицы. В связи с этим должно повыситься благосостояние населения. | 3 |
| 2.6.Работа | Сохранится тенденция увеличения численности граждан, ищущих дополнительную работу, что вызвано относительно низким уровнем доходов в условиях роста расходов населения на оплату услуг, особенно в жилищно-коммунальном секторе. | 3 |
| 2.7.Значимость пищевой промышленности | Пищевая и перерабатывающая промышленность, предприятия торговли и общественного питания составляют важнейший сектор экономики страны, который формирует более двух третей потребительского рынка, в значительной степени отвечает за здоровье нации, определяет социально-экономическое и политическое положение в государстве. | 3 |
| 3. Политическая среда | Стабильная | 3 |
| 4.Технологическая среда | В отраслевых журналах (ж. «Хлебопродукты», ж. «Комбикорма») предлагаются различные способы улучшения технологии производства, повышения качества хлеба, муки, комбикормов.  Появляется новое, прогрессивное оборудование. | 4 |
| 5. Экологическая среда | Регион располагает разнообразными природными ресурсами. В настоящее время добывается почти три десятка видов полезных ископаемых. | 2 |
| 6.Институциональная среда | Благоприятное географическое положение региона и крупная промышленность обусловили развитие всех видов транспорта и сети дорог на территории области. Мурманский морской торговый порт - крупнейший незамерзающий порт России, расположенный за Полярным кругом. | 4 |
| **Приложение 1 (продолжение)** | | |
| **Наименование факторов** | **Угрозы для бизнеса** | |
| **Содержание факторов** | **Оценка** |
| 1.Экономическая среда: | | |
| 1.1. Инфляция | Наблюдается высокий уровень инфляции, провоцируемый, главным образом, ростом цен на топливо, тарифы естественных монополий. | -5 |
| 1.2. Состояние банковского сектора | Рост сумм просроченных обязательств по выданным кредитам, что может привести к повышению процентных ставок по кредитам. | -3 |
| 1.3. Строительство жилья | Наблюдается замедление темпов ввода в действие жилых площадей. | -2 |
| 1.4. Государственная поддержка | Размеры дотаций сельхозпроизводителям, исходя из перспектив реального дохода бюджета, увеличиваться не будут, а по отдельным направлениям (земледелие закрытого грунта) будут даже снижаться. Это понизит финансовую устойчивость сельскохозяйственных предприятий – потребителей к/к. | -4 |
| 1.5. Состояние сельского хозяйства в Мурманской области | Сельское хозяйство в условиях Крайнего Севера существовало благодаря значительной финансовой поддержке со стороны государства. Однако заполнение рынка дешевыми импортными продуктами питания, низкая покупательная способность населения привели к сокращению потребления и спаду местного производства, ухудшению финансового состояния и ликвидации ряда предприятий. | -5 |
| 1.6.Государственная экономическая политика | Отсутствие национальной зерновой политики приводит к ослаблению влияния государства в зерновой отрасли, сохранению теневого оборота, криминализации и дроблению единого национального зернового рынка на локально замкнутые рынки, ограниченные территорией региона. | -5 |
| 2. Социальная среда Мурманской области: | | |
| 2.1.Структура населения | В структуре населения сохранятся тенденции сокращения лиц трудоспособного возраста (к 2015 году на 17,7% от 2000 года) и в возрасте младше трудоспособного (почти на 35%) и, наоборот, роста лиц старше трудоспособного возраста более чем на 40%. | -4 |
| 2.2.Механическое и естественное движение населения | Наблюдается миграционный отток и естественная убыль населения. | -5 |
| 2.3.Наличие специалистов, необходимых для экономики области | Почти полностью прекратился приток молодых специалистов в Мурманскую область из других областей России, а молодежь, которая уезжает получать образование за пределами региона, как правило, не возвращается.  Система профессионального образования Мурманской области не готова полностью взять на себя задачу подготовки кадров для экономики области. | -5 |
| 2.4.Географическое распределение населения | Сложные условия жизнедеятельности населения и особенности размещения запасов полезных ископаемых обусловили очаговый характер освоения территории области. Населенные пункты удалены друг от друга. | -3 |
| 2.5. Личный доход,  потребительские расходы | Сохраняется межотраслевая и территориальная дифференциация номинальной среднемесячной заработной платы. Наиболее высокий уровень з/п отмечается на предприятиях по производству, передаче и распределению электроэнергии; в организациях, занимающихся финансовым посредничеством; на предприятиях водного транспорта. Наиболее низкий уровень сохраняется на предприятиях по производству резиновых и пластмассовых изделий, а также на предприятиях по производству кожи, изделий из кожи и производству обуви, т.е., как ни парадоксально, самая низкая зарплата - на предприятиях с более высокой степенью переработки сырья. Неудивительно, что Мурманская область, как и Россия в целом, остается сырьевым регионом. | -5 |
| 3. Политическая среда | Кремль присылает своих губернаторов, которых не интересуют проблемы Мурманской области. Они стремятся отбыть назначенный срок с наибольшей для себя пользой. | -5 |
| 4.Технологическая среда | Эксперты отмечают, что на многих предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности все еще не находят практического применения прогрессивные технологии глубокой комплексной переработки сельскохозяйственного сырья. | -3 |
| 5. Экологическая среда: | | |
| 5.1.Географическое положение, природно-климатические условия | Мурманская область расположена на Кольском полуострове, омываемом Баренцевым и Белым морями. Почти вся ее территория находится за Полярным кругом. Отопительный сезон длится почти 10 месяцев. Экстремальные природно-климатические условия определяют повышенные издержки производства, стоимость проживания и воспроизводства трудовых ресурсов, неблагоприятно сказываются на здоровье населения. | -5 |
| 5.2.Экологическая обстановка | Бурное развитие горно-рудной и металлургической промышленности в последние десятилетия на фоне недостаточного внимания к внедрению и использованию экологически безопасных технологий привело к высокому уровню антропогенной нагрузки на природную среду. Улучшение экологической обстановки в области остается одной из актуальных задач. | -3 |
| 6.Институциональная среда | Низкое качество дорожного покрытия | -3 |

*Приложение 2*

**Анализ внешней микроэкономической среды ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование факторов** | **Возможности для бизнеса** | |
| **Содержание факторов** | **Оценка** |
| 1. Ресурсы: | | |
| 1.1.Урожай зерна | Сегодня Россия в среднем производит 80 млн. тонн зерна в год. Ежегодное потребление зерна – не более 70 млн. тонн. Таким образом, есть возможность поставить на экспорт более 10 млн. тонн зерна, невостребованного российским рынком. | 3 |
| 1.2.Торговля зерном | Число компаний, занимающихся торговлей зерном на внутреннем и внешнем рынках, исчисляется сотнями и тысячами. Среди них можно выделить крупные (доля рынка более 3 %), средние (0,5-3 %) и мелкие (до 0,5 %). | 3 |
| 1.3.Цены на зерно | Открытие в России биржи по торговле фьючерсными контрактами на зерно должно стабилизировать цены на него. | 5 |
| 1.4.Прочие ресурсы | В условиях дефицита белка животного происхождения особый интерес представляют белково-витаминно-минеральные концентраты (БВМК), выработанные на основе сои. | 4 |
| 2. Продукты | 1)Повышенным спросом на международном рынке пользуется пшеничная мука, обогащенная микронутриентами – витаминами и минеральными веществами.  2)Многие виды круп имеют большую длительность варки, существенно уменьшить которую можно посредством плющения крупы, в том числе и гречневой. В последнее время стали вырабатывать гречневую муку, на рынке появились гречневые хлопья. | 3 |
| 3. Конкуренты: | | |
| 3.1.Концентрация на рынке муки и к/к | МКХП является единственным зерноперерабатывающим предприятием в Мурманской области.  Однако процент использования оборудования очень низкий. Фактически предприятие занимает не более 17% рынка комбикормов и 61% рынка муки в области, хотя производственная мощность позволяет обеспечить потребности рынка в полном объеме. | 3 |
| 3.2.Конкурентоспособность производителей к/к | По мнению специалистов, создание комбикормовых цехов на животноводческих комплексах – путь бесперспективный. К/к, вырабатываемые многими сельхозпроизводителями, по своему качеству уступают промышленным и в перспективе не смогут с ними конкурировать, а качество кормов – основное условие для достижения желаемых результатов в животноводстве. | 4 |
| 4. Потребители: | | |
| 4.1.Посредники | Реализация комбикормов с.х. предприятиям и основного объема муки хлебозаводам и прочим потребителям производится по прямым договорам поставки, без посредников, что позволяет избежать резкого роста цен на готовую продукцию комбината, а значит, обеспечить ее сбыт. | 4 |
| 4.2.Состояние рынка муки | Характерной чертой развития рынка муки в последние годы является сокращение его физической емкости на фоне достаточно стабильного уровня стоимостной емкости. Растет спрос на макаронные и мучные кондитерские изделия. Кроме того, сектором общепита увеличивается потребление муки на производство пельменей, пиццы, блинчиков и т.д. | 5 |
| 4.3.Состояние рынка к/к | В России с каждым годом растет производство комбикормов. Однако его объемы и темпы увеличения, особенно структура и качество комбикормов, сегодня отстают от тех требований, которые предъявляет интенсивное развитие животноводства. | 5 |
| 5.Государственные законы и постановления | Мурманская область осуществляет государственную поддержку местного комбикормового производства, однако, ее объем недостаточный. | 3 |
| 6. Прочие характеристики отрасли: | | |
| 6.1.Потенциал роста отрасли | Потенциал роста отрасли есть. Он связан с ростом отраслей, использующих продукцию МКХП как сырье: хлебобулочная, кондитерская, макаронная отрасль, сельское хозяйство. | 5 |
| 6.2.Будущее отрасли | 1) Скорее всего, в отрасли останутся крупные предприятия в составе объединений, которые смогут провести модернизацию производства, что позволит им выпускать более качественную продукцию (комбикорма, муку).  2) Продолжится сокращение физической емкости рынка муки и дальнейший рост цен на муку. | 4 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Приложение 2 (продолжение)** | | |
| **Наименование факторов** | **Угрозы для бизнеса.**  **Содержание факторов** | **Оценка** |
| 1. Ресурсы: | | |
| 1.1.Урожай зерна | На протяжении ряда лет стагнирует производство ржи: более чем в 2 раза, по сравнению с 2001 г., сократились посевные площади под этой культурой и ее производство, ухудшилось качество зерна. Эта негативная тенденция развивается, несмотря на укрепление в последнее время цен как на зерно продовольственной ржи, так и на ржаную муку. | -5 |
| 1.2.Качество зерна | В хозяйствах России отсутствует современное оборудование для сушки, очистки и хранения зерна, что приводит к его потерям и снижению качества. Это отрицательно сказывается на качестве муки. | -5 |
| 1.3.Торговля зерном | 1)Мировой рынок зерновых находится в состоянии радикальных изменений. Все большее количество зерна используется на непродовольственные цели, а именно на производство биотоплива.  2)Часть крупных зерновых компаний имеет собственные элеваторы, КХП, мельницы, крупозаводы, комбикормовые заводы и т.д. Они составляют конкуренцию одиночным КХП.  3)Сейчас складываются хорошие перспективы для экспорта пшеницы, цены на которую растут. Прогнозируется, что доля пшеницы, используемой на мукомольные цели, будет сокращаться, а направляемой на экспорт и для фуражного использования – расти. | -5 |
| 1.4.Цены на зерно | Значительные колебания цен на зерно: для зернового рынка характерны как прогнозируемые сезонные ценовые колебания с относительно низкими осенними и высокими весенними ценами, так и скачки цен, обуславливаемые общей неразвитостью рынка зерна. Кроме того, скачки цен могут возникнуть из-за движений мировой конъюнктуры, под воздействием макроэкономических факторов, погодных катаклизмов. Мировые цены на зерно из-за сокращения посевных площадей в развитых странах (все больше зерновые культуры используются для производства биотоплива) и роста населения в развивающихся странах будут только расти. Участившиеся наводнения, засуха способствуют росту цен на зерно. | -5 |
| 1.5.Прочие ресурсы | Наблюдается постоянный рост цен на тарифы естественных монополий, значительно опережающий рост цен на готовую продукцию | -5 |
| 2. Продукты | - | - |
| 3. Конкуренты: | | |
| 3.1.Концентрация на рынке муки и к/к | 1) Рынок муки и комбикормов Мурманской области характеризуется усилением конкуренции. Местный рынок насыщен продукцией из разных регионов РФ. Главным конкурентным преимуществом прочих организаций является более низкая, чем у комбината, цена на готовую продукцию.  2) В последнее время в аграрном комплексе наметился путь к объединению, т.е. конкуренты МКХП укрупняются, становятся более сильными. | -5 |
| 3.2.Соотношение между спросом и предложением муки, к/к | 1) Для современного рынка муки и комбикормов характерно состояние, определяемое как рынок покупателя, т.е. наблюдается значительное превышение предложения над спросом.  2) Отсутствие объективных статистических данных об объемах производства муки из-за наличия теневого производства на небольших по производительности мельницах. | -5 |
| 3.3.Конкурентоспособность производителей комбикормов | 1) Российский Зерновой Союз периодически проводит негосударственный контроль качества комбикормов. В 2006 г. лучшими были признаны Волосовский, Гатчинский, Тосненский комбикормовые заводы Ленинградской области, Вологодский и Шекснинский комбинаты хлебопродуктов Вологодской области, а также Астраханский комбинат хлебопродуктов.  2) В производстве кормов сохраняются высокие темпы роста. Особенно выделяется Белгородская область. Высокие темпы роста позволили ей выйти в 2006 году на первое место среди российских регионов по объему производства комбикормов, отодвинув Ленинградскую область, привычного лидера последних лет на второе место. На третье место вышла Московская область. | -4 |
| 3.4.Конкурентоспособность производителей муки | На годовом форуме мукомолов были подведены итоги конкурса на звание «Лучшая мельница России». Это звание по итогам работы в 2006 г. завоевали: ОАО «Мелькомбинат в Сокольниках», Москва; ЗАО «Раменский комбинат хлебопродуктов», Московская область; ОАО «Комбинат хлебопродуктов «Старооскольский», Белгородская область; ОАО «Курский комбинат хлебопродуктов». | -4 |
| 3.5.Конкурентная сила поставщиков | Высокая. Качество сырья сильно влияет на качество готовой продукции, а рост цен на потребляемые ресурсы значительно уменьшает прибыль комбината, который не может существенно повышать цены на готовую продукцию в связи с усилением ценовой конкуренции на рынке Мурманской области. | -4 |
| 3.6.Конкурентная сила покупателей | Высокая. Потребители муки, крупы, комбикормов легко переключаются на продукцию конкурентов, если она существенно дешевле, чем у комбината. | -4 |
| 4. Потребители: | | |
| 4.1.Стабильность спроса | Стабильность спроса – высокая, однако, в Мурманской области наблюдаются сезонные колебания спроса на муку, что связано с наступлением периода длительных летних отпусков. | -3 |
| 4.2.Платежеспособность потребителей | Низкая платежеспособность сельскохозяйственных предприятий | -5 |
| 4.3.Состояние рынка муки | По прогнозам ИКАР, в ближайшие годы сохранится тенденция по сокращению производства муки. Основные причины сокращения физической емкости рынка муки – уменьшение численности населения и рост доходов, который обуславливает долгосрочное изменение модели питания в сторону снижения потребления хлеба и хлебобулочных изделий и роста потребления мяса и мясопродуктов, рыбы, молочных продуктов, овощей и фруктов. | -4 |
| 4.4.Состояние рынка к/к | Животные с высокой продуктивностью более требовательны к кормам из-за повышенного обмена веществ, более нежной конституции. | -5 |
| 5.Государственные законы и постановления: | | |
| 5.1.Состояние законодательной базы в РФ | Существующее правовое поле Российской Федерации пока не отличается совершенством. | -4 |
| 5.2.Государственный контроль качества зерна и продуктов его переработки | 1) Начиная с 30 апреля 2007 года, часть функций Российской Государственной хлебной инспекции (РосГХИ) была передана Россельхознадзору, Роспотребнадзору и сюрвейерам. В настоящее время мы имеем разобщенные структуры, ни одна из которых не отвечает за сквозной контроль качества от семенного фонда до конечной продукции.  2) В сентябре 2005 года Правительство Российской Федерации приняло постановление № 491 «О мерах по обеспечению государственного контроля за качеством и безопасностью зерна, комбикормов и компонентов для их производства, а также побочных продуктов переработки зерна», в котором наряду с другими мерами включено подтверждение соответствия безопасности и качества этой продукции требованиям российских нормативных документов. | -5 |
| 6. Прочие характеристики отрасли | Прибыльность отрасли средняя. Мукомолы Алтайского края работают с рентабельностью 3 %, центральной России – 20 %. | -5 |

Итак, видим, что на рынках муки и комбикормов наблюдается усиление конкуренции, что приводит к объединению предприятий. Оценим структуру рассматриваемых рынков, чтобы выбрать наилучшую конкурентную стратегию. Для этого рассчитаем следующие показатели концентрации рынка [4]:

1. **Коэффициент концентрации, % (CRk):**

CRk = Σsi, i = 1… k, где

si – доля продаж i-го предприятия в общем объеме реализации, %

k – число хозяйствующих субъектов (фирм) на рынке, взятых для расчета коэффициента

Мука: CR4 = 42,6 + 15 + 13 + 12 = 82,6 %

Комбикорма: CR4 = 46 + 28 + 8 + 12 = 94 %

1. **Коэффициент Герфиндаля-Гиршмана (HHI):**

HHI = Σsi2, i = 1… n, где

si – доля продаж i-го предприятия в общем объеме реализации, %

n – число хозяйствующих субъектов (фирм) на рынке

Мука: HHI = (42,6)2 + 152 + 132 + 122 + (17,4)2 + 52 + 42 + (8,4)2 = 2767,08

Комбикорма: HHI = 462 + 282 + 82 + 122 + 62 + 32 + 32 = 3232,56

|  |  |
| --- | --- |
| Высококонцентрированные рынки | При 80%<CR4<100% и 1800<HHI<10000 |
| Умеренноконцентрированные рынки | При 45%<CR4<80% и 1000<HHI<1800 |
| Низкоконцентрированные рынки | При CR4<45% и HHI<1000 |

Таким образом, значения показателей CR4 и HHI свидетельствуют о том, что рынки муки и комбикормов в Мурманской области высококонцентрированные, причем рынок комбикормов более концентрирован, чем рынок муки.

1. **Коэффициент относительной концентрации (К):**

К = (20+3β)/α

β – доля числа крупнейших предприятий рынка в общей численности предприятий, %

α – доля продаж данных предприятий в общем объеме реализуемой продукции, %

Мука: К = (20+3\*4/7)/82,6 = 0,26

Комбикорма: К = (20+3\*4/6)/94 = 0,23

При К > 1 концентрация отсутствует, рынок является конкурентным. При К ≤ 1 на рынке наблюдается высокая степень концентрации, рыночная власть предприятий велика.

В нашем случае рынки муки и комбикормов в Мурманской области высококонцентрированные, причем рынок комбикормов более концентрирован, чем рынок муки.

1. **Коэффициент дисперсии логарифмов рыночных долей фирм (σ2) и коэффициент вариации (ν)**

σ2 = (1/n)Σ(lnsi- lnŝ)2

ν = (σ/s)\*100

σ = √[(1/n)Σ(si – ŝ)], i = 1…n

si – доля продаж i-го предприятия на рынке

ŝ – средняя доля одного предприятия на рынке, равная 1/n

n – число хозяйствующих субъектов (фирм) на рынке

Мука:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| n | si | lnsi | (lnsi- lnŝ) | (lnsi- lnŝ)^2 | ŝ = (1/n)\*100 | 14 |
| 1 | 42,6 | 3,75 | 1,11 | 1,24 | ln ŝ | 2,64 |
| 2 | 15 | 2,71 | 0,07 | 0,005 | **σ2** | 0,59 |
| 3 | 13 | 2,56 | -0,07 | 0,005 | **σ** | 0,77 |
| 4 | 12 | 2,48 | -0,15 | 0,02 | **ν** | 0,06 |
| 5 | 5 | 1,61 | -1,03 | 1,06 |  |  |
| 6 | 4 | 1,39 | -1,25 | 1,57 |  |  |
| 7 | 8,4 | 2,13 | -0,51 | 0,26 |  |  |
| Итого: | | | | 4,16 |  |  |

Комбикорма:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| n | si | lnsi | (lnsi- lnŝ) | (lnsi- lnŝ)^2 | ŝ = (1/n)\*100 | 17 |
| 1 | 46 | 3,83 | 1,00 | 0,99 | ln ŝ | 2,83 |
| 2 | 28 | 3,33 | 0,50 | 0,25 | **σ2** | 1,32 |
| 3 | 8 | 2,08 | -0,75 | 0,57 | **σ** | 1,15 |
| 4 | 12 | 2,48 | -0,35 | 0,12 | **ν** | 0,07 |
| 5 | 3 | 1,10 | -1,73 | 3,01 |  |  |
| 6 | 3 | 1,10 | -1,73 | 3,01 |  |  |
| Итого: | | | | 7,95 |  |  |

Дисперсия (σ2) определяет возможную рыночную власть предприятий через неравенство занимаемых ими размеров рынка. Чем больше дисперсия, тем более неравномерен и более концентрирован рынок, тем слабее конкуренция и сильнее рыночная власть крупных предприятий на рынке. Дисперсия по рынку комбикормов (1,32) значительно превышает дисперсию по рынку муки (0,59). Это еще раз подтверждает, что рынок комбикормов в Мурманской области более концентрирован, чем рынок муки.

Чем ниже коэффициент вариации (ν), тем равномернее распределение объема производства или продаж между предприятиями и ниже уровень концентрации.

В нашем случае данный показатель также свидетельствует о том, что рынок комбикормов в Мурманской области более концентрирован, чем рынок муки.

1. **Коэффициент Джини (G):**

G = (1/nAn)│Σ(i-1)Ai – iAi-1│

Ai – накопленное (кумулятивное) значение долей i крупнейших хозяйствующих субъектов на рынке

An – сумма значений долей всех предприятий на рынке

n - число предприятий на рынке

Мука:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| n | 1/nAn | si | Ai | (i-1) | (i-1)Ai | Ai-1 | i\*Ai-1 | │(i-1)Ai - i\*Ai-1│ |
| 1 | 0,0100 | 42,6 | 42,6 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | 0,0050 | 15 | 57,6 | 1 | 57,6 | 42,60 | 85,20 | 27,60 |
| 3 | 0,0033 | 13 | 70,6 | 2 | 141,2 | 57,60 | 172,80 | 31,60 |
| 4 | 0,0025 | 12 | 82,6 | 3 | 247,8 | 70,60 | 282,40 | 34,60 |
| 5 | 0,0020 | 5 | 87,6 | 4 | 350,4 | 82,60 | 413,00 | 62,60 |
| 6 | 0,0017 | 4 | 91,6 | 5 | 458 | 87,60 | 525,60 | 67,60 |
| 7 | 0,0014 | 8,4 | 100 | 6 | 600 | 91,60 | 641,20 | 41,20 |
| Итого: | | | | | | | | 265,20 |
|  | G = 0,38 |  |  |  |  |  |  |  |

Комбикорма:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| n | 1/nAn | si | Ai | (i-1) | (i-1)Ai | Ai-1 | i\*Ai-1 | │(i-1)Ai - i\*Ai-1│ |
| 1 | 0,0100 | 46 | 46 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0,0050 | 28 | 74 | 1 | 74 | 46 | 92 | 18 |
| 3 | 0,0033 | 8 | 82 | 2 | 164 | 74 | 222 | 58 |
| 4 | 0,0025 | 12 | 94 | 3 | 282 | 82 | 328 | 46 |
| 5 | 0,0020 | 3 | 97 | 4 | 388 | 94 | 470 | 82 |
| 6 | 0,0017 | 3 | 100 | 5 | 500 | 97 | 582 | 82 |
| Итого: | | | | | | | | 286 |
|  | G = 0,48 |  |  |  |  |  |  |  |

Чем выше коэффициент Джини, тем больше неравномерность распределения рыночных долей между продавцами и, следовательно, при прочих равных условиях, выше уровень концентрации. В нашем случае значение показателя Джини указывает на то, что рынок комбикормов в Мурманской области более концентрирован, чем рынок муки.

*Приложение 3*

**Конкурентная позиция основных предприятий, выпускающих муку, комбикорма и хлеб, реализуемые в Мурманской области**

Выявим конкурентную позицию ОАО «МКХП» на рынках муки (рис. 1) и комбикормов (рис. 2) Мурманской области, а также конкурентную позицию ОАО «Хлебопек» на рынке хлеба Мурманской области (рис. 3) в 2007 г., до их объединения в холдинг. Для этого нанесем в декартовой системе координат с осями: привлекательность отрасли (среднеотраслевой уровень рентабельности затрат) и конкурентоспособность предприятия, – рассматриваемое предприятие и его основных конкурентов в виде окружности с диаметром, соответствующим доле рынка предприятия. Расчет показателей конкурентоспособности предприятий, реализующих муку, комбикорма и хлеб в Мурманской области, приведен в табл.1 и табл.2.

Конкурентоспособность предприятия

2,00

2,05

2,12

Средний уровень рентабельности затрат в мукомольной отрасли, %

10 %

1

2

3

2,24

4

Рис. 1. Конкурентная позиция МКХП на рынке муки Мурманской области в 2007 году (до объединения с ОАО «Хлебопек»)

1 – Мурманский КХП (доля рынка – 30 %)

2 – Архангельский КХП (доля рынка – 12 %)

3 – Челябинский КХП (доля рынка – 15 %)

4 – Старооскольский КХП (доля рынка – 20 %)

Конкурентоспособность предприятия

2,00

2,28

2,34

Средний уровень рентабельности затрат в комбикормовой отрасли, %

13 %

1

2

3

2,65

4

Рис. 2. Конкурентная позиция МКХП на рынке комбикормов Мурманской области в 2007 году (до объединения с ОАО «Хлебопек»)

1 – Мурманский КХП (доля рынка – 16 %)

2 – Кондопожский КХП (доля рынка – 10 %)

3 – Курский КХП (доля рынка – 12 %)

4 – Волосовский КХП (доля рынка – 30 %)

Из рисунков 1 и 2 видно, что при высокой доле на рынке комбикормов (16 %) и наибольшей доле на рынке муки (30 %) конкурентоспособность МКХП на обоих рынках Мурманской области в 2007 г. была самой низкой. Если не предпринимать никаких действий, то конкурентная позиция предприятия может существенно ухудшиться.

Конкурентоспособность предприятия

1,02

1,19

1,32

Средний уровень рентабельности затрат в хлебопекарной отрасли, %

16 %

1

2

3

2,00

4

Рис. 3. Конкурентная позиция ОАО «Хлебопек» на рынке хлеба Мурманской области в 2007 году (до объединения с МКХП)

1 – Мини-пекарни (доля рынка – 11 %)

2 – Апатитский хлебозавод (доля рынка – 18 %)

3 – «Хлебный дом» (доля рынка – 16 %)

4 – ОАО «Хлебопек» (доля рынка – 40 %)

Из рис. 3 видно, что ОАО «Хлебопек» занимает наибольшую рыночную долю, будучи наиболее конкурентоспособным на рынке хлеба Мурманской области, т.е. конкурентная позиция ОАО «Хлебопек» устойчивая. Однако необходимо обратить внимание на организацию «Хлебный дом», которая усиливает свои позиции на рынке.

**Таблица 1**

**Конкурентоспособность МКХП на рынке комбикормов Мурманской области до и после интеграции**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели предприятия** | **Ед. изм.** | **Оцениваемые предприятия** | | | | | **База для сравнения (МКХП до объединения)** |
| **1.1.МКХП до объединения (2007 год)** | **1.2.МКХП после объединения (2010 год)** | **3.Волосовский КХП (2007 год)** | **4.Кондопожский КХП (2007 год)** | **5.Курский КХП (2007 год)** |
| **Качество продукции (соответствие стандарту – 4; по рецептам, согласованным с потребителем, - 5)** | **балл** | **4** | **5** | **4** | **4** | **4** | **4** |
|  | | | | | | | |
| **Стоимость продукции:** | | | | | | | |
| к/к для крупного рогатого скота | руб/тн | 9,5 | 8 | 7 | 7,5 | 7,5 | 9,5 |
| к/к для свиней | руб/тн | 11 | 10,7 | 9,5 | 10,5 | 10 | 11 |
| к/к для кур | руб/тн | 14 | 13,5 | 11,5 | 13 | 12 | 14 |
|  | | | | | | | |
| **Нетоварные признаки конкурентоспособности предприятия:** | | | | | | | |
| Минимальная партия отгрузки | тн | 1 | 1 | 60 | 60 | 60 | 1 |
| Максимальный срок товарного кредита | дней | 45 | 30 | 30 | 30 | 30 | 45 |
| Срок доставки продукции | дней | 1 | 1 | 20 | 20 | 20 | 1 |
| Прогрессивность технологии (наличие микродозирования и ввода жидких компонентов) | балл | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| **Метод парных сравнений для определения веса нетоварных признаков в комбикормовом производстве:** | | | | | | | |
| **Факторы** | **1** | **2** | **3** | **4** | **S kj** | **(S kj)/n** |  |
| 1. Минимальная партия отгрузки | - | 0 | 2 | 0 | 2 | 0,17 |  |
| 2. Максимальный срок товарного кредита | 2 | - | 1 | 0 | 3 | 0,25 | - |
| 3. Срок доставки продукции | 0 | 1 | - | 0 | 1 | 0,08 |  |
| 4. Прогрессивность технологии | 2 | 2 | 2 | - | 6 | 0,50 |  |
| Итого |  |  |  | n= | 12 | 1,0 |  |

**Таблица 1 (продолжение)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели предприятия** | **q1`05** | **q1`10** | **q2`05** | **q3`05** | **q4`05** | **ai** | **Q1`05** | **Q1`10** | **Q2`05** | **Q3`05** | **Q4`05** |
|
| **Качество продукции (соответствие стандарту – 4; по рецептам, согласованным с потребителем, - 5)** | **1,00** | **1,25** | **1,00** | **1,00** | **1,00** | **-** | **1,00** | **1,25** | **1,00** | **1,00** | **1,00** |
|  | | | | | | | | | | | |
| **Стоимость продукции:** | | | | | | | **1,00** | **0,94** | **0,82** | **0,90** | **0,86** |
| к/к для крупного рогатого скота | 1,00 | 0,84 | 0,74 | 0,79 | 0,79 | 25% | 0,25 | 0,21 | 0,18 | 0,20 | 0,20 |
| к/к для свиней | 1,00 | 0,97 | 0,86 | 0,95 | 0,91 | 35% | 0,35 | 0,34 | 0,30 | 0,33 | 0,32 |
| к/к для кур | 1,00 | 0,96 | 0,82 | 0,93 | 0,86 | 40% | 0,40 | 0,39 | 0,33 | 0,37 | 0,34 |
|  | | | | | | | | | | | |
| **Нетоварные признаки конкурентоспособности предприятия:** | | | | | | | **1,00** | **1,67** | **1,42** | **1,17** | **1,17** |
| Минимальная партия отгрузки | 1,000 | 1,000 | 0,017 | 0,017 | 0,017 | 17% | 0,1667 | 0,1667 | 0,0028 | 0,0028 | 0,0028 |
| Максимальный срок товарного кредита | 1,00 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 25% | 0,2500 | 0,1667 | 0,1667 | 0,1667 | 0,1667 |
| Срок доставки продукции | 1,00 | 1,00 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 8% | 0,0833 | 0,0833 | 0,0042 | 0,0042 | 0,0042 |
| Прогрессивность технологии (наличие микродозирования и ввода жидких компонентов) | 1,00 | 2,50 | 2,50 | 2,00 | 2,00 | 50% | 0,5000 | 1,2500 | 1,2500 | 1,0000 | 1,0000 |
|  | | | | | | | | | | | |
| Коэффициент конкурентоспособности продукции (Ктов) | | | | | | | 1,00 | 1,33 | 1,23 | 1,11 | 1,16 |
| Коэффициент конкурентоспособности условий производства и сбыта (Кнетов) | | | | | | | 1,00 | 1,67 | 1,42 | 1,17 | 1,17 |
| Коэффициент конкурентоспособности предприятия (Kпп) | | | | | | | 2,00 | 3,00 | 2,65 | 2,28 | 2,34 |

**Таблица 2**

**Конкурентоспособность МКХП на рынке муки Мурманской области до и после интеграции**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели предприятия** | **Ед.изм** | **Оцениваемые предприятия** | | | | | | **База для сравнения (МКХП до объединения)** |
| **1.1.МКХП до объединения (2007 год)** | | **1.2.МКХП после объединения (2010 год)** | **3.Старооскольский КХП (2007 год)** | **4.Челябинский КХП (2007 год)** | **5.Архангельский КХП (2007 год)** |
| **Качество продукции: соответствие стандарту - 4, выше стандарта (показатели, заявленные потребителем) - 5** | **балл** | **4** | | **5** | **4** | **4** | **4** | **4** |
|  | | | | | | | | |
| **Стоимость продукции:** | | | | | | | | |
| мука высшего сорта | руб/тн | 14 | | 12 | 11 | 10 | 11,5 | 14 |
| мука первого сорта | руб/тн | 12 | | 10 | 9 | 8,5 | 9,5 | 12 |
| мука второго сорта | руб/тн | 9 | | 7,5 | 6,8 | 6,5 | 7 | 9 |
| ржаная мука | руб/тн | 8 | | 8 | 0 | 6,8 | 7,5 | 8 |
|  | | | | | | | | |
| **Нетоварные признаки конкурентоспособности предприятия:** | | | | | | | | |
| Минимальная партия отгрузки | тн | 1 | | 1 | 30 | 30 | 30 | 1 |
| Максимальный срок товарного кредита | дней | 25 | | 30 | 30 | 40 | 45 | 25 |
| Срок доставки продукции | дней | 1 | | 1 | 20 | 25 | 15 | 1 |
| Известность товарного знака (доля рынка) | % | 30 | | 60 | 20 | 15 | 12 | 30 |
|  | | | | | | | | |
| **Метод парных сравнений для определения веса нетоварных признаков в мукомольном производстве** | | | | | | | | |
| **Факторы** | **1** | **2** | **3** | | **4** | **S kj** | **(S kj)/n** |  |
| Минимальная партия отгрузки | - | 0 | 2 | | 2 | 4 | 0,29 |  |
| Максимальный срок товарного кредита | 2 | - | 2 | | 2 | 6 | 0,43 | - |
| Срок доставки продукции | 2 | 0 | - | | 0 | 2 | 0,14 |  |
| Известность тов.знака (доля рынка) | 0 | 0 | 2 | | - | 2 | 0,14 |  |
| Итого |  |  |  | | n= | 14 | 1,0 |  |

**Таблица 2 (продолжение)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели предприятия** | **q1`05** | **q1`10** | **q2`05** | **q3`05** | **q4`05** | **ai** | **Q1`05** | **Q1`10** | **Q2`05** | **Q3`05** | **Q4`05** |
|
| **Качество продукции: соответствие стандарту - 4, выше стандарта (показатели, заявленные потребителем) - 5** | **1,00** | **1,25** | **1,00** | **1,00** | **1,00** | **-** | **1,00** | **1,25** | **1,00** | **1,00** | **1,00** |
|  | | | | | | | | | | | |
| **Стоимость продукции:** | | | | | | | **1,00** | **0,88** | **0,62** | **0,74** | **0,83** |
| мука высшего сорта | 1,00 | 0,86 | 0,79 | 0,71 | 0,82 | 50% | 0,50 | 0,43 | 0,39 | 0,36 | 0,41 |
| мука первого сорта | 1,00 | 0,83 | 0,75 | 0,71 | 0,79 | 10% | 0,10 | 0,08 | 0,08 | 0,07 | 0,08 |
| мука второго сорта | 1,00 | 0,83 | 0,76 | 0,72 | 0,78 | 20% | 0,20 | 0,17 | 0,15 | 0,14 | 0,16 |
| ржаная мука | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,85 | 0,94 | 20% | 0,20 | 0,20 | 0,00 | 0,17 | 0,19 |
|  | | | | | | | | | | | |
| **Нетоварные признаки конкурентоспособности предприятия:** | | | | | | | **1,00** | **1,23** | **0,63** | **0,77** | **0,85** |
| Минимальная партия отгрузки | 1,000 | 1,000 | 0,033 | 0,033 | 0,033 | 29% | 0,2857 | 0,2857 | 0,0095 | 0,0095 | 0,0095 |
| Максимальный срок товарного кредита | 1,00 | 1,20 | 1,20 | 1,60 | 1,80 | 43% | 0,4286 | 0,5143 | 0,5143 | 0,6857 | 0,7714 |
| Срок доставки продукции | 1,00 | 1,00 | 0,05 | 0,04 | 0,07 | 14% | 0,1429 | 0,1429 | 0,0071 | 0,0057 | 0,0095 |
| Известность товарного знака (доля рынка) | 1,00 | 2,00 | 0,67 | 0,50 | 0,40 | 14% | 0,1429 | 0,2857 | 0,0952 | 0,0714 | 0,0571 |
|  | | | | | | | | | | | |
| Коэффициент конкурентоспособности продукции (Ктов) | | | | | | | 1,00 | 1,42 | 1,62 | 1,35 | 1,20 |
| Коэффициент конкурентоспособности условий производства и сбыта (Кнетов) | | | | | | | 1,00 | 1,23 | 0,63 | 0,77 | 0,85 |
| Коэффициент конкурентоспособности предприятия (Kпп) | | | | | | | 2,00 | 2,65 | 2,24 | 2,12 | 2,05 |

*Приложение 4*

**Профильный анализ ключевых факторов внешней среды ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

Выделим экспертно для ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» внешние факторы, оказывающие наибольшее воздействие на показатели работы предприятия и оценим по пятибалльной шкале их фактическое состояние, при этом будем опираться на проведенный анализ окружения комбината.

**Ключевые факторы внешней среды ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» и их фактическое состояние:**

1. Природно-климатические условия ведения бизнеса – неблагоприятные, приводят к повышению издержек производства, стоимости проживания и воспроизводства трудовых ресурсов, негативно сказываются на здоровье населения (-5).
2. Политическая среда – существующая система прямого назначения губернаторов отрицательно сказывается на состоянии региона (-5).
3. Государственная поддержка – субсидирование и дотации представителям сельского хозяйства Мурманской области повышают финансовую устойчивость потребителей комбикормов, но выделяемые суммы незначительные и повышаться не будут (3).
4. Тарифы естественных монополий и цены на сырье – значительный рост, существенно превышающий рост цен на готовую продукцию (-5).
5. Механическое и естественное движение населения – наблюдается миграционный отток и естественная убыль населения Мурманской области (-5).
6. Структура населения – в будущем сохранится тенденция сокращения лиц трудоспособного возраста и, наоборот, роста лиц старше трудоспособного возраста (-4).
7. Эластичность спроса по цене – высокая; потребители муки, крупы, комбикормов легко переключаются на продукцию конкурентов, если она существенно дешевле, чем у комбината (-5).
8. Состояние смежных отраслей – наблюдается рост сельскохозяйственного производства, которому требуются комбикорма высокого качества. Характерной чертой развития рынка муки в последние годы является сокращение его физической емкости на фоне достаточно стабильного уровня стоимостной емкости (4).
9. Благосостояние населения – рост реальных денежных доходов и расходов. В результате, наметилась тенденция к изменению структуры потребления в пользу непродовольственных товаров (4).
10. Отраслевые инновации – в отраслевых журналах (ж. «Хлебопродукты», ж. «Комбикорма») предлагаются различные способы улучшения технологии производства, повышения качества хлеба, муки, комбикормов. Появляется новое, прогрессивное оборудование (4).
11. Конкуренция – наблюдается усиление конкуренции на рынках муки, комбикормов, сельскохозяйственной продукции, объединение предприятий в холдинги (-5).
12. Профессиональная подготовка кадров – почти полностью прекратился приток молодых специалистов в Мурманскую область из других областей России, а молодежь, которая уезжает получать образование за пределами региона, как правило, не возвращается. Система профессионального образования Мурманской области не готова полностью взять на себя задачу подготовки кадров для экономики области (-5).
13. Посредники при реализации продукции – продажа комбикормов с.х. предприятиям и основного объема муки хлебозаводам и прочим потребителям производится по прямым договорам поставки, без посредников, что позволяет избежать резкого роста цен на готовую продукцию комбината, а значит, обеспечить ее сбыт (4).
14. Торговля зерном – более выгодный вид бизнеса, чем производство муки. Прогнозируется, что доля пшеницы, используемой на мукомольные цели, будет сокращаться, а направляемой на экспорт и для фуражного использования – расти (-5).
15. Соотношение между спросом и предложением муки, к/к – для современного рынка муки и комбикормов характерно состояние, определяемое как рынок покупателя, т.е. наблюдается значительное превышение предложения над спросом (-5).
16. Прибыльность отрасли – средняя, а в отдельных регионах низкая. Мукомолы Алтайского края работают с рентабельностью 3 %, центральной России – 20 %. Прибыльность комбикормового производства немного выше, чем мукомольного (-5).

Представим графически фактический профиль внешней среды ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (табл. 1).

Таблица 1

Фактический профиль внешней среды ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Ключевые факторы внешней среды** | **Оценки факторов** | | | | | | |
| -5 | -4 | -3 | … | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Природно-климатические условия ведения бизнеса |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Политическая среда |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Государственная поддержка |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Тарифы естественных монополий и цены на сырье |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Механическое и естественное движение населения |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Структура населения |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Эластичность спроса по цене |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Состояние смежных отраслей |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Благосостояние населения |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Отраслевые инновации |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Конкуренция |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Профессиональная подготовка кадров |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Посредники при реализации продукции |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Торговля зерном |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Соотношение между спросом и предложением муки, к/к |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Прибыльность отрасли |  |  |  |  |  |  |  |

Из табл.1 видно, что состояние внешней среды предприятия крайне неблагоприятное, что, в случае бездействия, может вызвать дальнейшее снижение его конкурентоспособности.

*Приложение 5*

**Сценарии развития внешней среды ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

Составим сценарии развития внешней среды организации по выделенным ключевым факторам окружения компании, при этом воспользуемся методом морфологического анализа (табл.1).

Таблица 1

Морфологическая таблица возможных состояний внешней среды ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые факторы внешней среды** | **Возможные состояния факторов** | | |
| **Состояние 1** | **Состояние 2** | **Состояние 3** |
| Государственная поддержка | Рост  Р11 | Снижение  Р12 | Неизменный уровень  Р13 |
| Тарифы естественных монополий и цены на сырье | Их рост превышает рост цен на готовую продукцию  Р21 | Их рост ниже роста цен на готовую продукцию  Р22 | Их рост совпадает с ростом цен на готовую продукцию  Р23 |
| Механическое и естественное движение населения | Рост численности населения  Р31 | Снижение численности населения  Р32 | Численность населения относительно постоянная  Р33 |
| Состояние смежных отраслей | Улучшение  Р41 | Ухудшение  Р42 | Неизменный уровень  Р43 |
| Благосостояние населения | Рост  Р51 | Снижение  Р52 | Неизменный уровень  Р53 |
| Отраслевые инновации | Бурный рост  Р61 | Незначительный рост  Р62 | Отсутствие  Р63 |
| Конкуренция | Усиление  Р71 | Ослабление  Р72 | Неизменный уровень  Р73 |
| Профессиональная подготовка кадров | Присутствует и специалисты приходят на комбинат  Р81 | Присутствует, но специалисты не приходят на комбинат  Р82 | Отсутствует  Р83 |
| Соотношение между спросом и предложением муки, комбикормов | Рынок продавца  Р91 | Рынок покупателя  Р92 | Рыночное равновесие  Р93 |

Из таблицы 1 можно вывести морфологические цепочки, соответствующие основным сценариям развития внешней среды:

Оптимистический вариант: ( Р11, Р22, Р31, Р41, Р51, Р62, Р72, Р81, Р91)

Пессимистический вариант: (Р12, Р21, Р32, Р42, Р52, Р63, Р71, Р83, Р92)

Наиболее вероятный вариант: (Р13, Р21, Р32, Р43, Р53, Р62, Р71, Р82, Р92)

Видим, что наиболее вероятный вариант ближе к пессимистическому, чем к оптимистическому по таким параметрам, как:

1. Тарифы естественных монополий и цены на сырье – скорее всего, их рост будет превышать рост цен на готовую продукцию.
2. Механическое и естественное движение населения – явно просматривается негативная тенденция снижения численности населения в результате уменьшения рождаемости и переезда жителей Мурманской области в другие регионы России.
3. Конкуренция на рынке – скорее всего, она будет возрастать, т.к., несмотря на значительные транспортные расходы предприятий других регионов, цена на их продукцию в Мурманской области ниже цены, предлагаемой МКХП.
4. Соотношение между спросом и предложением муки, комбикормов –складывается не в пользу производителей.

Данные параметры формируют зону риска для МКХП.

**Наиболее значимые риски ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

Предприятие выпускает качественную продукцию (золотая медаль ВДНХ за 2002 г.), однако, уступает по цене предприятиям, привозящим свою продукцию из более южных регионов. Это объясняется высокой себестоимостью выпускаемой продукции.

Действительно: удаленность сырьевой базы => повышенные расходы на перевозку зерна. Причем железнодорожный тариф для вагонов-зерновозов (спецтранспорт) на 31 % выше, чем для крытых вагонов, в которых перевозится готовая продукция (мука) в таре: 37,9 тыс.руб. против 29 тыс.руб. При перевозке зерна повышенный тариф распространяется на отходы, получаемые при переработке зерна, доля которых в ресурсах составляет 25-28 %.

Помимо высокой стоимости зерна, необходимо учитывать то, что предприятие работает в условиях Крайнего Севера. Следовательно: длительный период холодов, полярная ночь => повышенные расходы тепла, электроэнергии; северный коэффициент и полярные надбавки увеличивают з/п на 130 % .

Все это повышает с/с продукции, а значит, и цену, делая ее неконкурентоспособной.

Выход в этой ситуации видится в следующем: внедрение ресурсосберегающих технологий, покупка более производительного оборудования, дальнейшая автоматизация производственного процесса.

Не менее важная, чем сбыт продукции, проблема для МКХП – неплатежеспособность сельскохозяйственных производителей-потребителей комбикормов из-за низкой производительности, высокой затратности производства, слабого руководства. На этом фоне происходящие в стране процессы интеграции создают большие риски для комбината. Выход – искать стратегических (долгосрочных, заинтересованных в сотрудничестве) партнеров в лице хлебокомбинатов, сельхозпроизводителей, крупных поставщиков сырья.

Тенденции развития аграрного сектора зарубежных стран, российский опыт свидетельствуют, что будущее сельского хозяйства – за крупными предприятиями и вертикально интегрированными агропромышленными организациями.

Таблица 2

Определение трех ключевых рисков ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наиболее важный риск для компании** | **Важность, балл**  **(от 1 до 10)** | **Эффективность управления, балл**  **(от 1 до 10)** | **Разрыв [= (2)-(3)]** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Потеря доли рынка и, в связи с этим, ухудшение финансового положения | 10 | 4 (можем влиять, в первую очередь, через ценовую политику, однако, резерв снижения цен у МКХП незначительный) | 6 |
| Изменение цен на энергоносители (энергоемкое производство) | 5 | 2 (немного можем влиять, внедряя энергосберегающие технологии, однако, это требует больших капиталовложений) | 3 |
| Урожайность зерновых | 8 | 2 | 6 |

Таким образом, наиболее значимыми рисками для МКХП являются риск потери доли рынка и риск низкой урожайности зерновых.

# **Задание 4. Исследование проблем организации**

**Вводные замечания.** Проблемой, или проблемной ситуацией, называют расхождение между желаемым (эталонным) и действительным состоянием некоторого объекта (явления, процесса), которое может быть преодолено не единственным образом [2]. Проблема представляет собой ограничения, которые осознаются как препятствия к достижению целей организации.

**Цель задания.** Анализ проблем организации.

**Оснащение.** В качестве инструментов исследования проблем организации будем использовать модель типа «черного ящика», классификатор проблем, метод декомпозиции для построения «дерева проблем». Их применение показано на примере ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (Приложение 1).

**Порядок работы.** Ранее проведенный анализ внутренней и внешней среды организации позволил выявить ряд проблем, которые стоит проанализировать, чтобы принять соответствующие решения по устранению причин их возникновения.

Необходимо различать симптомы (внешние проявления проблемы), причины проблемы и собственно проблему. Их можно представить в виде элементов *модели типа «черного ящика»* (рис. 1).

ПРОБЛЕМА

ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМЫ

ПРОЯВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ (СИМПТОМЫ)

Рис. 1. Модель проблемной ситуации

Отметим, что один и тот же фактор может быть причиной многих проблем, а проблема может быть вызвана множеством причин.

Выяснить проблему позволяют ее симптомы, информация о которых собирается с помощью следующих вопросов:

* Что случилось?
* Когда это началось?
* Как часто происходит?
* Когда это было в последний раз?
* В каком отделе это произошло?
* Кто участвовал?
* Как данная ситуация влияет на эффективность деятельности организации?

Примеры возможных проблем организации:

* Неэффективная система коммуникации;
* Неэффективная организационная структура;
* Неэффективный стиль, методы управления;
* Недостаток управленческих умений руководителя;
* Неэффективный подбор персонала;
* Отсутствие достаточного количества информации и т.д.

Причины проблемы могут находиться как внутри организации (внутренние причины), так и во внешней среде (внешние причины).

Возможна ситуация, когда в ходе анализа выявляется множество проблем. Тогда целесообразно провести их группировку с помощью *классификатора проблем*, который позволит распределить проблемы по определенным признакам. Благодаря этому удастся понять, в каком системном блоке преимущественно локализуются проблемы, какой класс управленческих решений является наиболее проблемным и т.д. (табл. 1) [2].

Таблица 1

Классификатор проблем

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Признак классификации | Градации признаков | | | | |
| 1.Тип решений, которые затрагивает проблема | Стратегические | | Тактические | | Оперативные |
| 2.Функция управления | Анализ | Планирование | Контроль | Организация | Мотивация |
| 3.Глубина проблемы | Это действительно проблема | | Симптом других проблем | | |
| 4.Факторы, обуславливающие проблему | Контролируемые | | Частично контролируемые | | Не контролируемые |
| 5.Системный блок, в котором локализуется проблема | Входы | Выходы | Процессор | Внешняя среда | |

Далее выбирается проблема для более детального рассмотрения.

*«Дерево проблем»* (диаграмма Исикавы, модель «рыбья кость») позволяет получить определенную структуру проблемы путем деления общей проблемы на «подпроблемы» (факторы, причины проблемы) (рис. 2).

В соответствии с известным принципом Парето (20/80), среди множества потенциальных причин, порождающих проблемы, лишь две-три являются наиболее значимыми. Их поиск и должен быть организован. Это требует выполнения следующих этапов:

* Сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих на исследуемую проблему;
* Группировка факторов по смысловым и причинно-следственным блокам;
* Ранжирование факторов внутри каждого блока по степени значимости, с указанием вклада каждого фактора в исходную проблему (в этом может помочь метод парных сравнений показателей);
* Анализ получившейся картины.

Основная проблема

Факторы проблемы

Рис. 2. «Дерево проблем» (диаграмма Исикавы, модель «рыбья кость»)

Анализ ситуации на основе построенной диаграммы сводится к следующему. Отсекаются проблемы, которые по объективным причинам мы не можем решить. При этом используется «бритва Оккама», которая включает в себя следующие «лезвия»:

* Пространство – не решаемой признается проблема, которая не входит в нашу компетенцию.
* Время – проблемы, устранение которых занимает слишком большой срок, не стоит решать.
* Информация – если по проблеме невозможно собрать информацию, то ее не стоит решать.
* Желание (мотивация, энергия) – если человек не хочет решать проблему, то он это сделает плохо, поэтому ему не стоит этим заниматься.

Из оставшихся факторов выбирают те 20 %, устранение которых на 80 % решит рассматриваемую проблему.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем суть модели типа «черного ящика»? Как ее можно использовать при анализе сложных проблем?
2. Что позволяет выявить классификатор проблем?
3. Что является результатом декомпозиции проблемной ситуации?
4. Как можно интерпретировать принцип Парето применительно к проблемной ситуации?

**Литература:**

1. Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа. – СПб.: СПбГТУ, 1997. – 510 с.
2. Мотышина М.С. Системный анализ: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 189 с.

*Приложение 1*

**Анализ проблем ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

Построим «проблемные цепочки», при этом учтем слабые стороны предприятия и угрозы со стороны его окружения.

**Факторы макросреды:**

1. Природно-климатические условия ведения бизнеса (длительный период холодов, полярная ночь) ⇒ повышенные расходы тепла, электроэнергии ⇒ высокая себестоимость продукции.

2. Политическая среда (у назначаемых губернаторов отсутствует мотивация развивать регион) ⇒ низкая инвестиционная привлекательность региона ⇒ высокие риски по инвестиционным проектам предприятия.

3. Отток населения из области ⇒ уменьшение численности квалифицированных работников, сокращение спроса на готовую продукцию.

4. В области отсутствуют возможности для профессиональной подготовки кадров, а привлекательность жизни в регионе снижается ⇒ дефицит квалифицированных специалистов.

5. Низкая прибыльность отрасли ⇒ низкая инвестиционная привлекательность отрасли ⇒ снижение темпов развития отрасли ⇒ уменьшение конкурентоспособности отечественной продукции на международном рынке.

**Факторы деловой среды:**

1. Сильная конкуренция в условиях высокой эластичности спроса по цене ⇒ снижение объема продаж.

2. Рост тарифов естественных монополий и цен на сырье ⇒ увеличение себестоимости продукции.

3. Торговля зерном выгоднее, чем его переработка ⇒ дефицит зерна на внутреннем рынке ⇒ рост цен на зерно ⇒ увеличение себестоимости продукции.

4. Перепроизводство муки ⇒ снижение цен на муку ⇒ сокращение объема продаж муки.

**Факторы внутренней среды:**

1. В отрасли есть более качественная продукция, чем у предприятия ⇒ снижение объема продаж.

2. Высокие издержки ⇒ высокий уровень цен на готовую продукцию ⇒ снижение объема продаж.

3. Низкие расходы на продвижение продукции ⇒ снижение объема продаж в условиях агрессивных действий со стороны конкурентов.

4. Неблагоприятное географическое расположение ⇒ отдаленность сырьевой базы ⇒ рост транспортных расходов.

5. Высокий физический и моральный износ основных производственных фондов (ОПФ) ⇒ повышенные издержки и более низкое качество, чем у передовых представителей отрасли.

6. Низкий уровень использования ОПФ ⇒ высокие удельные постоянные издержки.

7. Ухудшение структуры работников (старение кадров, уменьшение числа лиц с профильным образованием) ⇒ снижение производительности труда.

8. Низкая мотивация персонала ⇒ снижение производительности труда ⇒ снижение эффективности работы организации.

9. Низкая ликвидность ⇒ высокая зависимость от банков ⇒ большие расходы на уплату процентов за кредит.

10. Низкая рентабельность ⇒ снижение инвестиционной привлекательности ⇒ снижение конкурентоспособности предприятия.

11. Низкое качество закупаемого сырья ⇒ снижение качества продукции.

12. Низкий уровень запасов сырья из-за проблем с ликвидностью ⇒ высокие трансакционные издержки.

13. Частая смена генерального директора ⇒ нестабильность.

Построенные «проблемные цепочки» позволяют предположить, что основная проблема предприятия заключается в снижении его конкурентоспособности. Это проявляется в ухудшении его финансового положения. Причины проблемы находятся как во внешней, так и во внутренней среде комбината (рис. 1).

СНИЖЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

УХУДШЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рис. 1. Модель проблемной ситуации для МКХП

Проведем декомпозицию выявленной у предприятия проблемы снижения его конкурентоспособности. Предлагаем выделить три блока подпроблем, в каждый из которых входят представленные выше факторы (рис.2).

Снижение конкурентоспособности предприятия

Факторы макросреды

Факторы микросреды

Факторы внутренней среды

Рис. 2. «Дерево проблем» для МКХП

После применения «бритвы Оккама», остались следующие проблемы, которые предприятие в состоянии решить:

1. В области отсутствуют возможности для профессиональной подготовки кадров, а привлекательность жизни в регионе снижается. Проблему дефицита квалифицированных специалистов можно решить путем оплаты обучения работников или их детей в профильных учебных заведениях, после чего гарантировать им достойное рабочее место.

2. Высокая конкуренция. Предприятию необходимо провести реконструкцию комбикормового завода и обновить некоторое оборудование мельницы с целью повышения качества выпускаемой продукции и снижения ее себестоимости.

3. Низкие расходы на продвижение продукции. Предприятию нужно активней продвигать свою продукцию на рынке.

4. Низкая мотивация персонала. Предприятию необходимо пересмотреть систему стимулирования персонала.

5. Низкое качество закупаемого сырья, низкий уровень запасов сырья. Рассмотреть возможность заключения прямых договоров с производителями зерна.

6. Частая смена генерального директора. Новый руководитель должен больше общаться с персоналом, чтобы ускорить процесс его вхождение в коллектив и формирования сплоченной команды.

Оценим методом парных сравнений значимость каждого из указанных факторов (табл.2).

Таблица 2

Оценка значимости контролируемых факторов снижения конкурентоспособности МКХП методом парных сравнений

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Сумма баллов | Удельный вес фактора |
| 1 | - | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 7 % |
| 2 | 2 | - | 2 | 1 | 1 | 0 | 6 | 20 % |
| 3 | 0 | 0 | - | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 % |
| 4 | 2 | 1 | 2 | - | 1 | 0 | 6 | 20 % |
| 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | - | 0 | 5 | 17 % |
| 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | 10 | 33 % |
| Итого | | | | | | | 30 | 100 % |

Предприятию необходимо обратить внимание на следующие ключевые факторы снижения его конкурентоспособности: частая смена генерального директора (6-ой фактор, 33 %), высокая конкуренция (2-ой фактор, 20 %), низкая мотивация персонала (4-ый фактор, 20 %), низкое качество закупаемого сырья, низкий уровень запасов сырья (5-ый фактор, 17 %). Устранение негативного влияния указанных факторов позволит на 90 % решить рассматриваемую проблему.

# **Задание 5. Этапы теоретико-эмпирического исследования**

**Вводные замечания.** Научное исследование – это объективное изучение явления или проблемы, направленное на выявление закономерностей и получение информации [5]. Различают теоретические и эмпирические исследования. Теоретические исследования осуществляются для выявления новых закономерностей систем. Эмпирические исследования направлены на использование известных закономерностей для решения конкретных прикладных проблем. Теоретические и эмпирические исследования тесно друг с другом связаны, поэтому правильней говорить о теоретико-эмпирических исследованиях.

**Цель задания.** Проведение исследования, направленного на устранение выявленной проблемы организации.

**Оснащение.** Изучение поставленного для себя вопроса осуществляется в соответствии с основными этапами теоретико-эмпирического исследования. Применение данной процедуры показано на примере ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (Приложение 1).

**Порядок работы.** Основные этапы теоретико-эмпирического исследования:

1. Определение проблемы исследования, т.е. той ситуации, которая требует решения или описания.

2. Актуальность исследования – определяется наличием проблемы, обосновывает необходимость исследования.

3. Цель исследования – желаемый конечный результат исследования, совпадает с темой исследования.

4. Объект исследования – это то, на что направлен процесс познания. Как правило, в экономических исследованиях объектом изучения становятся хозяйственные системы различного масштаба.

5. Предмет исследования – это те наиболее значимые свойства объекта, которые отражают выявленные нами противоречия.

6. Выдвижение рабочих гипотез. Гипотеза представляет собой предположение о причинах изучаемых противоречий [10].

7. Задачи исследования – это пути достижения цели исследования.

8. Методы исследования – это средства достижения цели исследования. В результате их применения собирается первичная и вторичная информация. Вторичная информация – это информация, полученная из всех доступных источников (газеты, журналы и т.д) о результатах проведенных ранее исследований. Первичную информацию получают путем наблюдения, опроса, эксперимента.

9. Обработка и анализ собранной информации.

10. Формирование выводов и рекомендаций.

11. Использование результатов исследования.

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение проблемы. Чем определяется актуальность исследования?
2. Дайте определение объекта и предмета исследования.
3. Дайте определение гипотезы исследования.
4. Дайте определение задач и методов исследования.
5. Дайте определение первичной и вторичной информации.

**Литература:**

1. Анна Заграновская. Интеграция предприятий: оценка целесообразности и допустимой степени независимости участников холдинга. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2011. – 223 с.
2. Карлик Е.М., Градов А.П. Экономическая эффективность концентрации и специализации производства в машиностроении: Основы теории и методики. – 2-е изд. перераб. и доп. – Л.: Машиностроение. Ленингр. отд-ние, 1983.
3. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 144 с.
4. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1997. – 421 с.
5. Мотышина М.С. Системный анализ: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 189 с.
6. Новожилов В.В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. Изд-во Наука, М. 1972 г. – 434 с.
7. О региональной целевой программе «Развитие комбикормового производства в Мурманской области» на 2008-2010 годы: Постановление Правительства Мурманской области от 12.10.2007 г. № 470-ПП/18 // Консультант Плюс. Законодательство. ВерсияПроф [Электронный ресурс] / АО «Консультант Плюс». – М., 2004.
8. Основные положения Стратегии экономического развития Мурманской области на период до 2015 года (<http://economy.gov-murman.ru>) – посещен 15 мая 2008 г.
9. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А. Управление реальными инвестициями: Учебное пособие. СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. – 256 с.
10. Чикер В.А. Методология и методы социально-психологических исследований: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2010. – 135 с.

*Приложение 1*

**Исследование целесообразности создания вертикально-интегрированного холдинга для повышения конкурентоспособности ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

**1. Определение проблемы исследования**. Основной проблемой ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (МКХП) является снижение его конкурентоспособности.

**2. Актуальность исследования**. Снижение конкурентоспособности МКХП проявляется в значительном ухудшении его финансового положения, что может привести к банкротству предприятия.

**3. Цель исследования** – изучить целесообразность создания вертикально-интегрированного холдинга для повышения конкурентоспособности ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов».

**4. Объект исследования** – ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов».

**5. Предмет исследования** – влияние объединения ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (производство муки, крупы, комбикормов) с ОАО «Хлебопек» (производство хлеба) на конкурентоспособность МКХП.

**6. Выдвижение рабочих гипотез**. В результате объединения предприятий одной технологической цепочки у МКХП появится стабильный сбыт значительной доли выпускаемой муки, что повысит его финансовую устойчивость и позволит провести реконструкцию комбикормового цеха, обновить некоторое оборудование мельницы. Это, в свою очередь, приведет к снижению себестоимости и цены на готовую продукцию, а также повысит ее качество.

**7. Задачи исследования:**

* Оценить инвестиционную привлекательность проекта реконструкции комбикормового цеха.
* Оценить инвестиционную привлекательность проекта модернизации мельницы.
* Сравнить конкурентоспособность МКХП до и после реализации указанных проектов.

**8. Методы исследования:**

* Изучение документов МКХП;
* Беседа с сотрудниками МКХП;
* Расчет инвестиционных показателей;
* Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия до и после объединения.

**9. Обработка и анализ собранной информации.**

Определим инвестиционную привлекательность проекта технического перевооружения комбикормового цеха (ККЦ) ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов», его самоокупаемость. Инвестиционные показатели рассчитаны на основе региональной целевой программы [7], данных бухгалтерской отчетности за 2007 год, маркетинговых исследований, проведенных на предприятии. Инвестиционные расчеты проведены в соответствии с методикой, представленной в «Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов» [4], а также с использованием прочей литературы [3; 9].

Существует взаимная связь между уровнем загрузки производственных мощностей и ценой на готовую продукцию МКХП, а именно: относительно более высокие цены на муку и комбикорма комбината, по сравнению с конкурентами из других регионов, приводят к снижению их объема продаж и производства. В то же время, низкий уровень загрузки производственных мощностей предприятия приводит к увеличению удельных постоянных затрат, что повышает себестоимость единицы готовой продукции и не позволяет существенно снижать цены.

Предполагается, что в результате реализации проекта технического перевооружения комбикормового цеха будут снижены удельный расход электроэнергии и пара, а значит, себестоимость продукции, что позволит немного снизить цены, а также будет повышено качество комбикормов, что должно привлечь потребителей. Увеличение объема реализации и производства комбикормов приведет к значительному снижению удельных постоянных затрат, а значит, к уменьшению себестоимости комбикормов, что даст возможность еще большего снижения цен на готовую продукцию.

Проведение работ предусматривается без остановки производства комбикормов в течение 2008 года и включает следующие этапы:

Первым этапом является разработка проекта технического перевооружения ККЦ, демонтаж старого оборудования, монтаж и пуск линии гранулирования и финишного напыления.

Второй этап:

1. Замена основного технологического оборудования, гарантирующего высокое качество комбикормов и существенно влияющего на снижение издержек, автоматизация производственного процесса.

2. Установка специального оборудования, позволяющего производить минерально-белковые добавки и вводить микродобавки (витамины, ферменты и пр.) непосредственно в изготавливаемую порцию комбикормов.

Третий этап: наладка оборудования и аспирационных систем, обучение персонала и косметический ремонт цеха.

Планируется на выполнение мероприятий по техническому перевооружению комбикормового цеха направить 58 млн. рублей (табл.1).

Проект предусматривает следующие источники инвестиций:

1. Средства, образующиеся в ходе осуществления проекта. Они включают прибыль и амортизацию производственных фондов. Предполагается, что собственные средства составят 18 млн. рублей.

2. Заемные средства (кредиты банков) – 40 млн. рублей.

Таблица 1

**Смета на реконструкцию комбикормового цеха, тыс.руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Статьи затрат** | **2008 г** | **2009 г.** | **2010 г.** |
| Инвестиционный кредит банков: оборудование | 40 000,0 |  |  |
| Собственные средства МКХП: |  |  |  |
| Автоматизированная система управления | 5 000,0 |  |  |
| Инжиниринг (наладка, обучение персонала и пр.) | 2 000,0 |  |  |
| Изготовление проекта | 3 000,0 |  |  |
| Строительные работы по монтажу оборудования, изготовление нестандартного оборудования | 8 000,0 |  |  |
| ИТОГО собственных средств | 18 000,0 |  |  |
| Проценты за пользование кредитом | 5 200,0 | 5 200,0 | 5 200,0 |
| ВСЕГО | 63 200,0 | 5 200,0 | 5 200,0 |

В основу инвестиционных расчетов положены следующие предположения:

1. В 2008 году предприятие берет инвестиционный кредит 40 млн.руб. под 14 % годовых.

2. Прогнозируемый годовой темп общей инфляции: 2008 г. – 10%, 2009 г. – 9%, 2010 г. – 8% [8].

3. Прогнозируемый годовой темп роста цен на зерно: 2008 г. – 13%, 2009 г. – 11%, 2010 г. – 9%.

4. Дисконтирование денежных потоков производится по WACC (средневзвешенная стоимость капитала), чтобы гарантировать, что отдача от вложения денег в проект реконструкции ККЦ будет не меньше, чем средняя стоимость привлекаемого капитала. Это выполнится, если чистый денежный доход (ЧДД) проекта неотрицательный. Расчет WACC производится по формуле (1).

5. Стоимость нераспределенной прибыли принимается на уровне инфляции 2007 года и составляет 12 % годовых.

6. Отпускная цена 1 тонны комбикормов в 2008 г. сформирована с учетом годового темпа общей инфляции и снижена на 1000 рублей.

7. В 2008 году, в результате технического перевооружения ККЦ, расход электроэнергии снижен на 20 %, пара - на 15 %.

Таблица 2

**Денежные потоки от комбикормового производства МКХП, тыс.руб.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Период** | **2007 год** | **2008 год** | **2009 год** | **2010 год** |
| **Номер шага** | **0** | **1** | **2** | **3** |
| **Операционная деятельность:** | | | | |
| Притоки | 103 701 | 213 697 | 346 666 | 517 504 |
| Оттоки | -102 548 | -175 974 | -337 410 | -494 780 |
| Сальдо денежного потока от операционной деятельности | 1 153 | 37 723 | 9 255 | 22 723 |
| **Инвестиционная деятельность:** | | | | |
| Притоки | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Оттоки | 0 | -58 000 | 0 | 0 |
| Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности | 0 | -58 000 | 0 | 0 |

Таблица 3

**Средневзвешенная стоимость капитала МКХП в 2007 г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Источник средств** | **Цена источника (r), %** | **Доля источника в общем капитале (q)** | **Взвешенная цена источника, %** | **WACC, %** |
| Банковский кредит | 14 | 0,6 | 6 | 11 |
| Нераспределенная прибыль | 12 | 0,4 | 5 |

WACC = rб\*qб\*(1-0,24) + rп\*qп, где (1)

rб – стоимость банковского кредита;

qб – доля банковского кредита в общем капитале;

rп – стоимость нераспределенной прибыли предприятия;

qб – доля нераспределенной прибыли предприятия в общем капитале.

Таблица 4

**Показатели эффективности инвестиционного проекта технического перевооружения комбикормового цеха МКХП, тыс.руб.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2007 год** | **2008 год** | **2009 год** | **2010 год** | **Итого за 2007-2010 гг.** |
| **0** | **1** | **2** | **3** |
| Сальдо денежного потока от операционной деятельности | 1 153 | 37 723 | 9 255 | 22 723 | 70 855 |
| Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности | 0 | -58 000 | 0 | 0 | -58 000 |
| **Итоги по операционной и инвестиционной деятельности:** | | | | | |
| Притоки | 103 701 | 213 697 | 346 666 | 517 504 | 1 181 568 |
| Оттоки | -102 548 | -233 974 | -337 410 | -494 780 | -1 168 713 |
| Дисконтированные Притоки | 103 701 | 192 201 | 280 431 | 376 519 | 952 852 |
| Дисконтированные Оттоки | -102 548 | -210 439 | -272 944 | -359 986 | -945 917 |
| Сальдо суммарного потока | 1 153 | -20 277 | 9 255 | 22 723 | 12 855 |
| Сальдо накопленного потока | 1 153 | -19 124 | -9 868 | 12 855 | -14 983 |
| Коэффициент дисконтирования | 1,00 | 0,90 | 0,81 | 0,73 | - |
| Дисконтированное cальдо суммарного потока | 1 153 | -18 237 | 7 487 | 16 533 | 6 936 |
| Дисконтированное cальдо суммарного потока нарастающим итогом | 1 153 | -17 084 | -9 597 | 6 936 | -18 592 |
| Дисконтированные инвестиции | 0 | -52 166 | 0 | 0 | -52 166 |
| **Основные инвестиционные показатели:** | | | | | |
| Чистый доход (ЧД, NV) | | | | | 12 855 |
| Чистый дисконтированный доход (ЧДД, интегральный эффект, NPV) | | | | | 6 936 |
| Дисконт проекта | | | | | 5 919 |
| Внутренняя норма доходности (ВНД, внутренняя норма дисконта, внутренняя норма рентабельности, IRR) | | | | | 28% |
| Потребность в дополнительном финансировании (ПФ, стоимость проекта, капитал риска) | | | | | 19 124 |
| Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта (ДПФ) | | | | | 17 084 |
| Индекс доходности затрат | | | | | 1,011 |
| Индекс доходности дисконтированных затрат | | | | | 1,007 |
| Индекс доходности инвестиций (ИД) | | | | | 1,222 |
| Индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД) | | | | | 1,133 |
| Срок окупаемости («простой» срок окупаемости PP) от конца нулевого шага (к.2007 года = нач.2008 года) | | | | | 2 года и 5 мес. |
| Срок окупаемости с учетом дисконтирования от конца нулевого шага (к.2007 года = нач.2008 года) | | | | | 2 года и 7 мес. |

В соответствии с проведенными экономическими расчетами, проект технического перевооружения комбикормового цеха эффективен и должен окупиться по наиболее вероятному сценарию развития событий за 2,5 года (табл. 4).

Финансовая реализуемость инвестиционного проекта (ИП) – обеспечение такой структуры денежных потоков, при которой на каждом шаге расчета имеется достаточное количество денег для осуществления проекта, порождающего этот ИП.

В случае проекта технического перевооружения ККЦ остаток денежных средств на конец шага (года) за весь рассматриваемый период в целом по предприятию положительный, что свидетельствует о финансовой реализуемости проекта.

Эффективность инвестиционного проекта (ИП) – категория, отражающая соответствие проекта, порождающего данный ИП, целям и интересам его участников.

В случае реализации проекта технического перевооружения ККЦ и выполнения всех положенных в его основу предположений о поведении покупателей комбикормов, МКХП сможет достигнуть результатов, соответствующих целям Программы. Следовательно, данный ИП является эффективным.

Показатели эффективности ИП (наиболее вероятный сценарий развития событий):

1. Чистый доход (ЧД, NV) – накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период.

Для проекта технического перевооружения ККЦ: ЧД = 12 855 тыс.руб.

Чистый доход характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта без учета неравноценности эффектов (а также затрат, результатов), относящихся к различным моментам времени.

2. Чистый дисконтированный доход (ЧДД, интегральный эффект, NPV) – накопленный дисконтированный эффект за расчетный период.

Для проекта технического перевооружения ККЦ: ЧДД = 6 936 тыс.руб.

Чистый доход характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом неравноценности эффектов (а также затрат, результатов), относящихся к различным моментам времени.

Разность (ЧД – ЧДД) называют дисконтом проекта.

Дисконт проекта технического перевооружения ККЦ равен 5 919 тыс.руб.

Для признания проекта эффективным, с точки зрения инвестора, необходимо, чтобы ЧДД проекта был положительным.

Проект технического перевооружения ККЦ эффективен.

3. Внутренняя норма доходности (ВНД, внутренняя норма дисконта, внутренняя норма рентабельности, IRR) – такая ставка дисконтирования, при которой дисконтированный доход проекта превращается в ноль.

Для оценки эффективности ИП, значение ВНД необходимо сопоставлять с нормой дисконта. Инвестиционные проекты, у которых ВНД больше нормы дисконта, имеют положительный ЧДД и поэтому эффективны. Проекты, у которых ВНД меньше нормы дисконта, имеют отрицательный ЧДД и поэтому неэффективны.

ВНД (28%) проекта технического перевооружения ККЦ больше используемой ставки дисконтирования, в качестве которой использовалась средневзвешенная стоимость капитала (WACC = 11 %), поэтому проект эффективный.

4. Потребность в дополнительном финансировании (ПФ, стоимость проекта, капитал риска) – максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Величина ПФ показывает минимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости. Поэтому ПФ называют еще капиталом риска. Следует иметь в виду, что реальный объем потребного финансирования не обязан совпадать с ПФ и, как правило, превышает его за счет необходимости обслуживания долга.

Потребность в финансировании (ПФ) равна 19 124 тыс.руб. (2008 год).

Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта (ДПФ) – максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного дисконтированного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Величина ДПФ показывает минимальный дисконтированный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости.

Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта для проекта технического перевооружения ККЦ равна 17 084 тыс.руб.

5. Индексы доходности – характеризуют (относительную) «отдачу проекта» на вложенные в него средства. Они могут рассчитываться как для дисконтированных, так и для не дисконтированных денежных потоков.

Индекс доходности затрат – отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным платежам).

Для проекта технического перевооружения ККЦ данный показатель составил 1,011. Он превышает 1, что свидетельствует о превышении притоков денежных средств над их оттоками, а значит, об эффективности рассматриваемого проекта.

Индекс доходности дисконтированных затрат – отношение суммы дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков.

Для проекта технического перевооружения ККЦ данный показатель составил 1,007. Он превышает 1, что свидетельствует о превышении дисконтированных притоков денежных средств над дисконтированными оттоками, а значит, об эффективности рассматриваемого проекта.

Индекс доходности инвестиций (ИД) – отношение суммы элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. ИД равен увеличенному на единицу отношению ЧД к абсолютной величине накопленного объема инвестиций.

Для проекта технического перевооружения ИД равен 1,222. Он больше 1, т.к. ЧД положительный. Это еще раз подтверждает эффективность рассматриваемого проекта.

Индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД) – отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. ИДД равен увеличенному на единицу отношению ЧДД к абсолютной величине накопленного дисконтированного объема инвестиций.

Для проекта технического перевооружения ИДД равен 1,133. Он больше 1, т.к. ЧДД положительный. Это еще раз подтверждает эффективность рассматриваемого проекта.

Индексы доходности затрат и инвестиций превышают 1, если и только если для этого потока ЧД положителен.

Индексы доходности дисконтированных затрат и инвестиций превышают 1, если и только если для этого потока ЧДД положителен.

6. Сроком окупаемости («простым» сроком окупаемости PP) называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости.

Срок окупаемости («простой» срок окупаемости PP) для проекта технического перевооружения ККЦ от конца нулевого шага (к. 2007 года = нач. 2008 года) составил 2 года и 5 мес.

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования называется продолжительность периода от начального периода до «момента окупаемости с учетом дисконтирования».

Срок окупаемости с учетом дисконтирования для проекта технического перевооружения ККЦ от конца нулевого шага (к.2007 года = нач.2008 года) составил 2 года и 7 мес.

Необходимые условия реализуемости проекта технического перевооружения ККЦ с приведенными значениями показателей его эффективности:

* Объем производства и продаж комбикормов и муки на уровне, не меньшем, чем в Программе;
* Темп роста цен на зерно не должен превышать темпа роста цен на готовую продукцию на величину, большую, чем в расчетах;
* Экономия расходов на электроэнергию и пар должна быть не меньше, чем в расчетах.

В литературе говорится, что минимизировать общие издержки предприятие может в том случае, если размер предприятия оптимальный [2].

Несмотря на то, что спрос на муку меньше производственной мощности мельницы МКХП, проводить ее реконструкцию нецелесообразно, т.к., во-первых, потребуется инвестиций не меньше, чем на реконструкцию ККЦ (58 000 тыс.руб.), которых в таком объеме в настоящее время нет, а во-вторых, технология производства и уровень используемой техники (организационно-технический уровень предприятия) не претерпели сильных изменений с момента последней реконструкции мельницы, которая проводилась в 1993 г. Качество производимой муки не уступает аналогам в отрасли и не ниже предлагаемой на рынке Мурманской области продукции. Поэтому предполагается обновить наиболее изношенное оборудование мельницы, что позволит уменьшить постоянные и переменные затраты, связанные с ее работой.

Работы по обновлению оборудования мельницы планируется провести в 2009 году. Сумма инвестиций составит 15 000 тыс.руб., в том числе НДС = 2 288 тыс.руб.

Показатель эффективности вложений будет представлять отношение экономии на себестоимости, получаемой за счет дополнительных вложений, к величине этих вложений. Обратная величина представляет собой выраженный в годах срок окупаемости дополнительных вложений за счет экономии на себестоимости, которую дают эти вложения (табл. 5) [6].

Таблица 5

**Показатели эффективности и окупаемости инвестиций в обновление оборудования мельницы МКХП**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Ед. изм** | **2009 г.** | **2010 г.** | **2010 г. (в ценах 2009 г.)** |
| Прогнозируемый годовой темп общей инфляции (прочие переменные, постоянные затраты) | % | 106,5 | 106 | - |
| Прогнозируемый годовой темп роста цен на зерно | % | 115 | 115 | - |
| Сумма инвестиций, без НДС | тыс.руб. | 12 712 | - | - |
| Объем производства с/м | тонн | 20 000 | 20 000 | 20 000 |
| Операционные затраты по с/м, в т.ч.: | тыс.руб. | 227 206 | 254 533 | 223 381 |
| общая стоимость сырья | тыс.руб. | 197 204 | 226 784 | 197 204 |
| общая сумма прочих переменных затрат | тыс.руб. | 10 523 | 8 000 | 7 547 |
| постоянные затраты | тыс.руб. | 19 479 | 19 748 | 18 630 |
| Операционные затраты на 1 тн с/м, в т.ч.: | руб. | 11 360 | 12 727 | 11 169 |
| сырье на 1 тн с/м | руб. | 9 860 | 11 339 | 9 860 |
| прочие переменные затраты на 1 тн с/м | руб. | 526 | 400 | 377 |
| постоянные затраты на 1 тн с/м | руб. | 974 | 987 | 932 |
| Эффективность капиталовложений | % |  |  | 30 % |
| Срок окупаемости капиталовложений | лет |  |  | 3,32 |

Из табл. 5 видно, что эффективность капиталовложений в обновление некоторых основных средств мельницы МКХП составит 30 %. Срок окупаемости капиталовложений за счет экономии на себестоимости, которую дают эти капиталовложения, составит 3 года и 4 месяца.

Таким образом, общая потребность МКХП в инвестициях на реконструкцию комбикормового цеха (58 млн.руб.) и обновление наиболее изношенного оборудования мельницы (15 млн.руб.) составляет (73 млн.руб.). Собственных средств у МКХП в 2007 году в нужном объеме не было, банковский кредит на указанную сумму был не доступен.

Интеграция с финансово устойчивым предприятием позволила бы решить данную проблему. Рассмотрим, например, вертикальную интеграцию вверх. Здесь возможны два пути:

1. Интеграция с сельскохозяйственными предприятиями-потребителями комбикормов. С данным направлением, на наш взгляд, связаны высокие риски, т.к. без государственной поддержки сельское хозяйство на Севере нерентабельно.

2. Интеграция с хлебозаводами, основным видом сырья которых является мука. Это стабильный бизнес, более рентабельный, чем производство муки.

В случае объединения с ОАО «Хлебопек», который включает в себя пять хлебозаводов Мурманской области, появится возможность, из-за расширения залоговой базы, привлечь долгосрочный кредит. Часть потребности в инвестициях будет обеспечена собственными средствами холдинга.

Таким образом, в случае объединения МКХП и ОАО «Хлебопек» общий объем необходимых инвестиций будет найден.

Значение коэффициента конкурентоспособности ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов», после его объединения с ОАО «Хлебопек», повысится как на рынке муки, так и на рынке комбикормов (см. задание 3, приложение 3, табл.1,2). Это свидетельствует о благоприятном влиянии процесса интеграции на показатели работы МКХП.

**10. Формирование выводов и рекомендаций**. Вывод о целесообразности создания вертикально-интегрированного холдинга можно сделать, только после изучения влияния объединения предприятий на конкурентоспособность его второго участника – ОАО «Хлебопек». Проведенное нами в работе [1] исследование показало, что объединение предприятий выгодно как для ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов», так и для ОАО «Хлебопек».

**11. Использование результатов исследования**. В настоящее время ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» и ОАО «Хлебопек» успешно функционируют в рамках вертикально-интегрированного холдинга.

# **Задание 6. Исследование целей и стратегий организации**

**Вводные замечания.** Функция и структура системы – это системообразующие факторы, т.к. функция позволяет выделить систему из среды и исследовать ее как целое, а структура объединяет элементы множества в систему. Они определенным образом взаимосвязаны. То, как реализуется функция системы, определяется, в первую очередь, структурой системы. В то же время структура системы несет в себе информацию о своем развитии и о факторах внешней среды, воздействовавших на систему в ходе ее исторического движения.

В момент зарождения, создания системы, как правило, структура и функция согласованы, т.е. структура системы работоспособна. В процессе развития происходят изменения в системе и среде, что ведет к изменениям функции и структуры, в результате чего их согласованность может быть нарушена, при этом работоспособность системы снижается. Задача руководителя – не допустить рассогласования между функцией (миссией) и структурой организации.

**Цель задания.** Сформулировать миссию, цели и стратегии организации.

**Оснащение.** В качестве инструментов исследования целей и стратегий организации будем использовать метод декомпозиции для построения «дерева целей», SMART-характеристики целей, матрицу «товар-рынок» И. Ансоффа, матрицу конкурентных стратегий М. Портера, метод морфологического анализа. Их применение показано на примере ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (Приложение 1-3).

**Порядок работы.** Выявленные ранее сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды вносятся в SWOT-таблицу. Далее попарно рассматриваются следующие комбинации: сильные стороны организации и возможности внешней среды, сильные стороны организации и угрозы внешней среды, слабые стороны организации и возможности внешней среды, слабые стороны организации и угрозы внешней среды. Результатом проведенного сопоставления состояний внутренней и внешней среды организации должны стать рекомендации по развитию компании. Особое внимание необходимо обратить на действия по устранению ключевых причин основной проблемы организации. Далее осуществляется анализ и оценка предложенных мероприятий, из которых выбираются наиболее привлекательные для организации варианты. Они должны быть не только экономически выгодными, но и соответствовать миссии предприятия.

*Миссия* – это основное предназначение организации во внешней среде. Миссия показывает, что, как, для кого производить, в каком направлении совершенствоваться. В миссии должна прослеживаться потребность, которую компания удовлетворяет на рынке.

Пример. Миссия экономического вуза – стать лучшим вузом экономического профиля в Северо-Западном регионе.

Функцию не следует путать с целью системы. Функция системы характеризует все возможные состояния системы. Функция реализуется в целях.

*Цель* – желаемый результат деятельности организации.

Одним из способов постановки целей является применение так называемых *SMART-критериев*. Впервые их предложил использовать Питер Друкер (Peter Drucker) в своей работе «Практика менеджмента» [3]. Аббревиатура SMART расшифровывается следующим образом:

*Specific* – конкретный;

*Measurable* – измеримый;

*Achivable* – достижимый[[1]](#footnote-1);

*Relevant* – значимый[[2]](#footnote-2);

*Time-bounded* – обозначенный во времени, соотносимый с конкретным сроком.

Таким образом, «умная» цель (*smart* в переводе с англ. – «умный») должна быть конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотноситься с определенным сроком. Охарактеризуем каждый из названных критериев подробнее:

1. Цель должна быть конкретной, четко и однозначно сформулированной, а результат, который необходимо получить, понятен всем, кто связан с ее достижением. Конкретность означает, что результатом формулировки цели является ответ на вопрос: Что сделать? В постановке цели не должно быть слов, не несущих смысловой нагрузки (оптимальный, достойный и т.п.).
2. Цель должна быть измеримой (в баллах, в процентах, в денежных единицах и т.д.), чтобы потом было понятно, достигнут результат или нет. Для этого нужно получить ответ на следующий вопрос: Как мы поймем, что все получилось, как измерим результат?
3. Цель должна быть достижимой, т.е. соответствовать имеющимся у человека ресурсам. Необходимо реально оценивать себя, свои знания и возможности, сложившуюся ситуацию и не ставить перед собой недостижимых целей, которые приводят к увеличению уровня стресса. В то же время цели должны быть достаточно сложными, предполагающими усилия и поддерживающими напряженный ритм работы. Понять, насколько реалистична цель позволяет ответ на следующий вопрос: Какими ресурсами я могу располагать в рамках проекта?
4. Цели должны быть релевантными, или значимыми. Значимость предполагает прояснение вопроса о том, зачем человеку прикладывать усилия к достижению данной цели, т.е. необходимо связать выполнение текущей задачи с достижением целей более высокого уровня (стратегическими, долгосрочными). Понять, насколько значима цель позволяют ответы на следующие вопросы: Сколько Вы готовы заплатить за результат? Зачем Вам это нужно?
5. Цель должна иметь временные рамки. В формулировке цели нужно указать точные сроки ее выполнения. При этом времени должно быть достаточно, чтобы справиться с задачей, но и разбрасываться им нельзя.

Пример цели: увеличить объем продаж на 30% к 2015 году.

*Стратегия* – это выбор направления действий (пути, способа достижения цели) из имеющихся альтернатив.

Выделяют три уровня разработки стратегий [6]:

*I. Корпоративная стратегия (общая стратегия развития)* – охватывает такие вопросы, как выбор видов деятельности, различные формы реорганизации.

По степени активности различают стратегии наступления, обороны и отступления. Выбрать наступательную стратегию позволяет матрица «товар-рынок» И. Ансоффа (рис. 1) [1].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Товары**  **Рынок** | **Текущие** | **Новые** |
| **Текущий** | Проникновение на рынок и рост продаж | Развитие товара |
| **Новый** | Развитие рынка | Диверсификация |

Рис. 1. Наступательные стратегии предприятия

*II. Стратегии хозяйственных единиц (бизнес-стратегии) предприятия* – направлены обычно на решение двух основных целей: обеспечение конкурентных преимуществ конкретного вида бизнеса и повышение его прибыльности. М. Портер предложил три конкурентные стратегии: лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование (рис.2) [4].

Базовые (конкурентные) стратегии различаются по двум признакам:

1) по своему целевому рынку (весь рынок или некоторые его сегменты)

2) по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящему качеству товара.

В итоге комбинирования данных признаков получаем три базовые стратегии:

1) лидерство в снижении издержек

2) дифференциация

3) фокусирование

Тип реализуемого конкурентного преимущества

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Уникальность товара с точки зрения покупателя | Низкие издержки |
| Весь сектор  Целевой рынок | Дифференциация | Доминирование по издержкам |
| Конкретный сегмент | Фокусирование | |

Рис.2. Базовые стратегии М.Портера

Лидерство в снижении издержек предполагает удержание издержек на более низком уровне, чем у конкурентов.

Стратегия дифференциации нацелена на придание товару отличительных свойств по сравнению с предложениями конкурентов, за которые покупатель готов платить.

Стратегия фокусирования – цель – концентрация усилий на наилучшем удовлетворении потребностей одного целевого рынка (целевого сегмента).

Стратегия фокусирования может ориентироваться как на дифференциацию потребительских свойств продукции, так и лидерство по издержкам либо на то и другое, но в рамках целевого сегмента рынка.

Три базовые стратегии направлены на получение и удержание организацией конкурентных преимуществ на целевом рынке.

*III. Функциональные стратегии предприятия* – формируются, как правило, по основным видам его деятельности в разрезе важнейших функциональных подразделений предприятия. К числу основных стратегий этого уровня относятся маркетинговая, производственная, финансовая, стратегия работы с персоналом и т.д. Их можно представить в виде «дерева стратегий» или в виде «морфологической цепочки» в «морфологическом ящике» возможных функциональных стратегий предприятия [5].

Функциональные стратегии представляют собой выбор одного из возможных вариантов действий по каждому ключевому процессу в определенной функциональной сфере. Например, в области закупки сырья предприятие может использовать систему «точно в срок», которая не предполагает создания запасов, а может поддерживать минимальный или оптимальный размер запасов. Оно может работать только с одним поставщиком или намеренно поддерживать отношения с многими поставщиками ресурсов. Организация может осуществлять выборочный или тотальный контроль качества. Реклама может быть массированной или напоминающей о продукции компании. Цены могут быть минимальными, средними или максимальными. Качество продукции может быть минимальным, средним или очень высоким. Распределение продукции может осуществляться через крупные торговые центры или только через собственные фирменные магазины. Оборотные активы могут пополняться исключительно за счет собственных средств или допускается определенная доля заемных средств. Предприятие разрабатывает нормы дебиторской и кредиторской задолженности, определяет приемлемый уровень риска по инвестиционным проектам. В области работы с кадрами устанавливается определенная система стимулирования труда, задается возрастная и квалификационная структура персонала и т.д.

*«Дерево целей»* представляет собой упорядоченную иерархию целей, выражающую их соподчинение и внутренние взаимосвязи. Общая схема построения «дерева целей» (ДЦ) включает следующие основные этапы [5]:

1. Формулирование генеральной (исходной) цели, т.е. некоторого желаемого состояния системы.

2. Формирование перечня обеспечивающих подцелей – осуществляется на основе анализа исходной проблемы, а также экспертным путем.

3. Упорядочение целей, т.е. построение ДЦ, – также осуществляется экспертным путем.

4. Определение критериев достижения целей.

5. Установление коэффициентов относительной важности целей. При этом должен быть определен «вклад» элементов дерева в реализацию генеральной цели, с точки зрения выбранного критерия. Это позволит определить приоритеты в очередности достижения тех или иных целей, а также в распределении ресурсов для их достижения. Значимость целей можно определить, например, методом их парных сравнений.

При построении «дерева целей» нужно соблюдать принцип целостности, т.е. должны быть охвачены и взаимоувязаны все сферы деятельности организации. В этом может помочь применение методик построения «дерева целей» [2]. Кроме того, целостность «дерева целей» обеспечит применение рекомендаций, предложенных в прогнозном измерении матрицы системных характеристик. Важную информацию содержат результаты SWOT-анализа, корректирующий «динамический норматив», анализ «дерева проблем».

Чтобы поставленная цель была достигнута, необходимо указать ответственных за выполнение задач в рамках «дерева целей». Для этого нужно соотнести цели с организационной структурой компании.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем суть и назначение SWOT-анализа?
2. Дайте определение миссии, цели, стратегии организации.
3. Назовите виды корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий организации.
4. В чем назначение «дерева целей»?
5. Перечислите SMART-характристики целей.

**Литература:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа. – СПб.: СПбГТУ, 1997. – 510 с.
3. Друкер, Питер. Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 400 с.
4. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ Майкл Портер; Пер.с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 654 с.
5. Мотышина М.С. Системный анализ: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 189 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

*Приложение 1*

**SWOT-анализ ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

**Внутренняя среда МКХП:**

*Сильные стороны ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»:*

1. МКХП – единственное предприятие в Мурманской области по производству муки и комбикормов;
2. Репутация производителя высококачественной продукции;
3. Широкий ассортимент продукции;
4. Наличие крупных клиентов, хорошо налаженное сотрудничество;
5. Опытные работники;
6. Выгодное местоположение по отношению к основным потребителям, возможность непрерывной реализации товаров.

*Слабые стороны ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»:*

1. Сравнительно высокие цены на готовую продукцию;
2. Отсутствие прямых связей с производителями зерна – МКХП имеет дело с перекупщиками;
3. Низкая загруженность основных производственных фондов;
4. Низкий организационно-технический уровень комбикормового цеха МКХП;
5. Наличие сильно изношенного оборудования на мельнице.

**Внешняя среда МКХП:**

*Возможности внешней среды для МКХП:*

1. Большая емкость рынка, которую может охватить предприятие;
2. Близость потребителей, а значит, возможность быстро реагировать на изменения рынка в Мурманской области, а также оперативно поставлять готовую продукцию на рынок с невысокими транспортными издержками.

*Угрозы внешней среды для МКХП:*

1. Ужесточение конкуренции: увеличение числа конкурентов, их укрупнение;
2. Увеличение цен на сырье, в частности, нерегулируемый рост цен на зерно (из-за выгодности торговых операций с зерном);
3. Удаленность сырьевой базы;
4. Рост цен на электроэнергию и тепло;
5. Неплатежеспособность сельскохозяйственных предприятий-потребителей комбикормов;
6. Изменение потребностей заказчиков;
7. Отказ некоторых клиентов от сотрудничества.

Матрица SWOT-анализа МКХП выглядит следующим образом (табл. 1).

**Таблица 1**

**SWOT-анализ ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры сред | Возможности внешней среды:  1) – 2) | Угрозы внешней среды:  1) – 7) |
| Сильные стороны организации:  1) – 6) | С и В:  Рассмотреть возможность выхода на новые сегменты рынка, на новые региональные рынки; на международный рынок, предлагая на экспорт гранулированные комбикорма. | С и У:  1) Лучше, быстрее, чем конкуренты, удовлетворять изменяющиеся потребности заказчиков.  2) Поддерживать тесное сотрудничество с постоянными клиентами.  3) Активно искать новых покупателей, привлекать их высоким качеством продукции, конкурентоспособными ценами и высоким сервисным обслуживанием.  4) Рассмотреть возможность создания холдинга с с.х. предприятиями и / или с хлебозаводами.  5) Усилить контроль за издержками. |
| Слабые стороны организации:  1) – 5) | СЛ и В:  1) Осуществить поиск резервов снижения затрат.  2) Провести техническое перевооружение комбикормового цеха (ККЦ).  3) Обновить наиболее изношенное оборудование мельницы. | СЛ и У:  1) Попытаться наладить прямые связи с производителями зерна.  2) Оценить целесообразность создания холдинга с сельхозпроизводителями и/или с хлебозаводами. |

*Приложение 2*

**Определение миссии и стратегий ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

*Миссия* МКХП – обеспечить население, предприятия Мурманской области, производящие хлебобулочную продукцию, качественной и приемлемой по цене мукой, а сельскохозяйственные предприятия – высококачественными комбикормами с целью удовлетворения их потребностей и получения прибыли.

*Главная стратегическая цель* (ГСЦ) предприятия. Внешняя часть ГСЦ определяется на основе миссии хозяйствующего субъекта, в частности, для МКХП она может быть сформулирована следующим образом: сохранить лидирующее положение в Мурманской области на рынке муки и комбикормов за счет удовлетворения потребностей своих клиентов и потенциальных потребителей.

Внутренняя (экономическая) часть ГСЦ МКХП – увеличить к 2015 году объем продаж на 30 %.

В условиях повышения интенсивности конкуренции и снижения доли рынка для удержания своих конкурентных позиций МКХП следует применять одну из оборонительных стратегий.

Предприятие выбрало оборонительное стратегическое направление, в рамках которого оно осуществило вертикальную интеграцию вверх (*стратегия диверсификации* по И. Ансоффу). Данная стратегия позволила повысить конкурентоспособность каждого участника холдинга.

В производстве муки целесообразно использовать конкурентную *стратегию лидерства в снижении издержек*, т.к. это стандартный продукт, а в производстве комбикормов – *стратегию дифференциации*, т.к. в современном птицеводстве и животноводстве огромную роль играет качество кормов, от которых зависит продуктивность хозяйства.

Действующую *функциональную стратегию* представим в виде «морфологической цепочки» в следующей морфологической таблице (табл.1).

Таблица 1

Функциональная стратегия ОАО «Мурманский комбинат хлебопродктов»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Элементы (параметры)** | **Значение 1** | **Значение 2** | **Значение 3** |
| 1 | Стратегия ресурсных запасов | Формирование долгосрочного запаса ресурсов  P11 | Формирование краткосрочного запаса ресурсов  P12 | Формирование среднесрочного запаса ресурсов  P13 |
| 2 | Стратегия качества ресурсов | Высокое качество  P21 | Низкое качество  P22 | Среднее качество  P23 |
| 3 | Поставщики | Постоянные  P31 | Переход от одного поставщика к другому  P32 | Относительно продолжительные связи с поставщиками  P33 |
| 4 | Технологическая стратегия | Неизменная технология производства профильной продукции  P41 | Частичное обновление технологии  P42 | Освоение технологии, соответствующей будущим запросам рынка  P43 |
| 5 | Техническая база | Неизменная  P51 | Частичное обновление  P52 | Полное обновление  P53 |
| 6 | Структура работников | Оптимальное соотношение рабочих и служащих  P61 | Преобладают служащие  P62 | Преобладают рабочие  P63 |
| 7 | Квалификация персонала | Высокая  P71 | Низкая  P72 | Средняя  P73 |
| 8 | Условия труда | Высокий уровень  P81 | Средний уровень  P82 | Низкий уровень  P83 |
| 9 | Стратегия качества продукции | Лидерство в качестве профильной продукции  P91 | Минимальное качество продукции  P92 | Среднеотраслевой уровень качества  P93 |
| 10 | Стратегия рыночной экспансии | Расширение охватываемого сектора товарного рынка  P101 | Сокращение сектора рынка  P102 | Сохранение охватываемого сектора  P103 |
| 11 | Стратегия рыночной конкуренции на товарном рынке | Концентрация усилий на рекламе продукции  P111 | Концентрация усилий на расширении каналов сбыта  P112 | Комплексный подход  P113 |
| 12 | Финансовая стратегия | Преимущественное использование собственных источников финансирования  P121 | Преимущественное использование заемных средств  P122 | Баланс собственных и заемных средств  P123 |

Текущая функциональная стратегия МКХП:

[P12,P23,P32, P42,P52,P62,P72,P82,P93,P103,P111,P122]

Текущая функциональная стратегия предприятия отличается от наилучшего варианта из-за плохого финансового состояния комбината.

*Приложение 3*

**Исследование целей ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

При построении «дерева целей» МКХП воспользуемся методикой, основанной на концепции деятельности (автор В.Н. Волкова), чтобы одновременно рассмотреть объект и субъект управления, а также охватить все элементы рассматриваемых подсистем (входы, процессор, выход) (рис.1) [2].

1

Увеличить объем продаж на 30 % к 2015 г.

(1)

2.2

Провести модернизацию мельницы к 2013 г.

(0,3)

2.3

Усовершенствовать систему управления предприятием к 2013 г. (0,3)

2.1

Провести реконструкцию комбикормового завода к 2010 г.

(0,4)

3.3.1. Исключить дублирование функций (0,105)

3.2.1. Наладить прямые связи с производителями зерна (0,105)

3.1.1. Наладить прямые связи с производителями сырья (0,08)

3.3.2. Сократить избыточный вспомогательный персонал (0,12)

3.2.2. Заменить около 5% оборудования, внедрить новую АСУ (0,09)

3.1.2. Закупить и установить новое оборудование (0,14)

3.2.3. Улучшить условия труда и систему стимулирования рабочих (0,06)

3.1.3. Улучшить условия труда и систему стимулирования рабочих (0,12)

3.3.3. Улучшить систему стимулирования сотрудников (0,075)

3.2.4. Увеличить расходы на продвижение готовой продукции (0,045)

3.1.4. Увеличить расходы на продвижение готовой продукции (0,06)

Рис.1. «Дерево целей» МКХП

# **Задание 7. Исследование структуры организации**

**Вводные замечания.** Структура организации, наряду с ее функцией, является системообразующим фактором. Под *структурой системы* понимают состав ее элементов и постоянные связи между ними [5]. В теории систем М. Месаровича предложен особый класс иерархических структур типа «страт» [2]. Страты могут выделяться по разным принципам.

Например, систему управления предприятием можно представить в виде следующих страт:

* Управление технологическими процессами (собственно производственным процессом). В его основе лежит производственная структура;
* Организационное управление предприятием. В основе – структура управления;
* Если предприятие входит в хозяйственное объединение, то к этим двум стратам может быть добавлен уровень управления объединением. В основе – юридическая структура.

**Цель задания.** Анализ и совершенствование существующей структуры предприятия.

**Оснащение.** В качестве инструментов исследования структуры организации будем использовать органиграмму, матрицу «цели – организационная структура», «профиль» структуры управления. Их применение показано на примере ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» (Приложение 1-3).

**Порядок работы.** Предлагаем последовательнопроанализировать производственную структуру, структуру управления и юридическую структуру предприятия.

*Производственная структура* определяется технологией производства. Она включает в себя производственные подразделения и их взаимодействия в процессе производства продукции.

Различают следующие виды производственных структур: предметная, технологическая и предметно-технологическая структура [6].

Под *структурой управления* организации (организационной структурой) понимается состав ее подразделений, а также отдельных руководителей и их регулярные информационные взаимосвязи по совместному осуществлению управленческой деятельности [4].

Различают следующие виды структур управления: линейная, линейно-штабная, линейно-функциональная, дивизиональная, программно-целевая, матричная [6].

На организационную структуру влияет множество факторов, таких как: размер организации, технология производства, внешняя среда, стоящие перед организацией стратегические задачи, возраст организации и складывающиеся в ней отношения власти [3].

*Юридическая структура* представляет собой состав организаций и их взаимодействия в интегрированной корпоративной структуре (ИКС).

Возможно построение ИКС по принципу холдинга и на основе перекрестного владения акциями.

В результате выполнения седьмого раздела проекта должна быть построена юридическая структура фирмы и организационная структура выбранной для рассмотрения компании. Необходимо также определить вид ее производственной структуры, выявить соответствие структуры поставленным перед организацией целям. Проверить организационную обеспеченность целей можно с помощью матрицы «цели – организационная структура» (табл. 1).

Таблица 1

Оценка соответствия целей и структуры управления организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Подразделения организации | Цели организации | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | … |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |  |  |  |  |

На пересечении строк и столбцов матрицы отмечаем факт «закрепления» подразделения за соответствующей целью. Проведенный анализ позволит определить недостающие и/или избыточные звенья в структуре организации. Возможно более детальное представление на основе следующей системы условных обозначений [1]:

* Е – ответственные исполнители. Эта группа занимается непосредственным выполнением работ.
* С – консультанты. Эта группа должна оказывать консультационные услуги в ходе выполнения соответствующих работ. Мнение этой группы учитывается, но не станет решающим.
* I – лица, подлежащие ознакомлению с принятыми решениями. Эта группа просто должна знать, какие именно решения принимаются.
* А – лица, принимающие окончательные решения (в таких случаях речь обычно идет об отдельных участниках проекта). За данным лицом остается последнее слово в принятии (утверждении) тех или иных решений. Кроме того, такие лица принимают работу, выполненную другими участниками проекта.

Описание структуры управления удобно представить в виде соответствующего «профиля» (табл.2) [4].

Таблица 2

«Профиль» структуры управления

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Критерии | Оценки | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Гибкость |  |  |  |  |  |
| 2 | Экономичность |  |  |  |  |  |
| 3 | Полнота охвата функций управления |  |  |  |  |  |
| 4 | Соответствие структуры целям |  |  |  |  |  |
| 5 | «Инновационность» |  |  |  |  |  |
| 6 | Избыточность звеньев |  |  |  |  |  |
| 7 | Оперативность контроля |  |  |  |  |  |

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение структуры системы.
2. Опишите юридическую, организационную, производственную структуру фирмы. Укажите их разновидности.
3. В чем назначение матрицы «цели – организационная структура»?
4. Что представляет собой «профиль» структуры управления?

**Литература:**

1. Верзух, Эрик. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA.: Пер.с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 480 с.
2. Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа. – СПб.: СПбГТУ, 1997. – 510 с.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
4. Мотышина М.С. Исследование систем управления и системный анализ. Методические и прикладные аспекты: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 116 с.
5. Мотышина М.С. Системный анализ: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 189 с.
6. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 432 с.

*Приложение 1*

**Анализ структуры управления ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

Мурманский комбинат хлебопродуктов имеет линейно-функциональную структуру управления. Она остается неизменной в течение длительного периода времени. Опишем должностные обязанности руководящего состава предприятия.

**Генеральный директор (ГД)** – осуществляет стратегическое управление деятельностью предприятия в соответствии с Уставом, решениями Совета директоров и Правления.

**Исполнительный директор (ИД)** – является первым заместителем генерального директора предприятия, осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия в соответствии с Уставом, решениями Совета директоров и Правления, приказами и распоряжениями генерального директора. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных цехов и других структурных подразделений комбината.

**Главный инженер (ГИ)** выполняет следующие должностные обязанности**:**

1. Осуществляет руководство техническим развитием предприятия с целью достижения требуемого уровня качества продукции;
2. Обеспечивает эффективность технических решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования;
3. Руководит работами по обеспечению комбината материально-техническими ресурсами;
4. Осуществляет управление процессами на мельнице, в комбикормовом цехе, ремонтно-механическом участке, ремонтно-энергетическом участке.

В его подчинении находятся главный механик, возглавляющий ремонтно-механический участок (РМУ), а также главный энергетик, контролирующий работу ремонтно-энергетического участка (РЭУ) и отдела автоматизации.

**Заместитель генерального директора (ЗГД)** выполняет следующие должностные обязанности**:**

1. Осуществляет руководство хозяйственной деятельностью предприятия в области закупок сырья, хранения зерна, сбыта продукции, обеспечивая эффективное использование материальных и финансовых ресурсов;
2. Принимает меры по своевременному заключению договоров с поставщиками сырья и потребителями готовой продукции;
3. Осуществляет контроль за реализацией продукции;
4. Руководит работой элеватора, отдела сбыта и маркетинга.

Вопросами качества занимается **производственно-технологическая лаборатория (ПТЛ)**. Должностные обязанности начальника ПТЛ:

1. Осуществляет руководство и координацию деятельности всех служб комбината по вопросам качества продукции;
2. Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью лаборатории;
3. Обеспечивает проведение работ по контролю качества поступающего сырья;
4. Осуществляет контроль за выработкой продукции в строгом соответствии со стандартами, техническими условиями и рецептурой, ее хранением и отгрузкой потребителю;
5. Руководит разработкой и внедрением мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции;
6. Организует сбор, анализ и хранение данных о качестве сырья и готовой продукции.

**Экономический отдел (Э) выполняет следующие виды работ:**

1. Планирование и отчетность;
2. Работа с банками, страховыми компаниями и прочими организациями;
3. Оценка инвестиционных проектов, составление бизнес-планов.

**Бухгалтерия (Б)** осуществляет точный и своевременный учет результатов деятельности предприятия в соответствии с установленными правилами.

Должностные обязанности **начальника отдела сбыта и маркетинга (СБиМ)**:

1. Осуществляет организацию сбыта продукции в соответствии с планами продаж, заключенными договорами и заявками потребителей;
2. Организует комплексное изучение рынка готовой продукции и сырья;
3. Руководит разработкой маркетинговых программ, направленных на увеличение объемов реализации продукции и получаемой прибыли.

**Начальник цеха (НЦ)** выполняет следующие должностные обязанности:

1. Осуществляет техническое и административно-хозяйственное руководство цехом;
2. Организует производство продукции, соответствующей установленным требованиям, что предусматривает следующее:
   1. Подбор рабочих, их обучение, руководство их работой;
   2. Соблюдение требований по эксплуатации и техническому обслуживанию технологического оборудования;
   3. Поддержание должного состояния цеха и закрепленной территории;
   4. Осуществление производственной деятельности в соответствии с целями и задачами Политики предприятия в области качества;
   5. Анализ выявленных несоответствий, разработку и реализацию мероприятий по их устранению.

**Отдел кадров (К)** организует подбор, обучение, переобучение, повышение квалификации кадров, разрабатывает положения о подразделениях и должностные инструкции.

**Юридический отдел (Ю)** оформляет договоры на покупку ресурсов и продажу готовой продукции, отслеживает соответствие деятельности предприятия новым нормативно-правовым актам.

**Начальник отдела снабжения (С)** обеспечивает проведение работ по своевременной поставке сырья, необходимого для производства готовой продукции.

*Приложение 2*

**Анализ соответствия структуры управления целям ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

Построим матрицу «цели – организационная структура», с помощью которой проверим, обеспечены ли организационно цели компании (табл.1). Отмечать будем только ответственных исполнителей.

Таблица 1

Матрица «цели – организационная структура» для ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цели | Организационная структура (отделы) | | | | | | | | | | | |
| ГД | ИД | ГИ | ЗГД | ПТЛ | Э | Б | СБиМ | НЦ | К | Ю | С |
| 3.1.1. Наладить прямые связи с производителями сырья (0,08) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 3.1.2. Закупить и установить новое оборудование (0,14) |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1.3. Улучшить условия труда и систему стимулирования рабочих (0,12) |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 3.1.4. Увеличить расходы на продвижение готовой продукции (0,06) | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2.1. Наладить прямые связи с производителями зерна (0,105) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 3.2.2. Заменить около 5% оборудования, внедрить новую АСУ (0,09) |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2.3. Улучшить условия труда и систему стимулирования рабочих (0,06) |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 3.2.4. Увеличить расходы на продвижение готовой продукции (0,045) | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.3.1. Исключить дублирование функций (0,105) |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.3.2. Сократить избыточный вспомогательный персонал (0,12) |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 3.3.3. Улучшить систему стимулирования сотрудников (0,075) | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Из матрицы видно, что в целом структура управления соответствует поставленным целям. Однако не понятна роль заместителя генерального директора, когда есть исполнительный директор.

*Приложение 3*

**Оценка организационной структуры ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

Целостное представление о структуре управления дает «профильный» анализ (табл.1).

Таблица 1

«Профиль» структуры управления ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Критерии | Оценки | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Гибкость (соответствие структуры факторам внешней среды) |  |  | × (недостаточная для рыночных условий) |  |  |
| 2 | Экономичность |  |  | × |  |  |
| 3 | Полнота охвата функций управления |  |  |  | × |  |
| 4 | Соответствие структуры целям |  |  |  | × |  |
| 5 | «Инновационность» |  |  | × |  |  |
| 6 | Избыточность звеньев |  |  |  | × (дублирование функций) |  |
| 7 | Оперативность контроля |  |  |  | × |  |

Предприятию не хватает динамизма, гибкости, «рыночного духа». Оно остается консервативным, «громоздким».

# **Задание 8. Исследование процессов в организации**

**Вводные замечания.** *Бизнес-процесс* – это совокупность работ, упорядоченная во времени и в пространстве с указанием начала и конца процесса, а также с точным определением входов и выходов [3].

Бизнес-процессы можно разделить на текущие операции и проекты. Их основное отличие состоит в том, что через реализацию проектов осуществляется инновационная деятельность, направленная на развитие предприятия, в то время как текущие операции обеспечивают непрерывное функционирование организации в рамках выбранного стратегического направления.

У текущих операций нет конечного срока завершения, а в ходе их выполнения производятся аналогичные, зачастую идентичные продукты [2]. Например, крупная страховая компания ежедневно обрабатывает тысячи заявлений своих клиентов. День за днем, на протяжении десятков лет электроэнергетические компании уп­равляют работой гидроэлектростанций, контролируя выработку электроэнергии и объемы воды, пропускаемой через дамбу гидроэлектростанции.

Что касается проекта, то ему присущи следующие атрибуты [4]:

• Направлен на достижение конкретных целей;

• Включает в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;

• Имеет ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;

• Он в значительной степени неповторим и уникален.

Затраты, график выполнения работ и качество – три важнейшие переменные лю­бого проекта. Измените одну или две из этих переменных – изменятся и остальные. Если, например, сократить время и бюджет, отведенные для определенного проекта, это почти наверняка приведет к снижению качества конечного продукта. Аналогично, чтобы обеспечить такое же качество за более короткий промежуток времени, потре­буются большие затраты. Задача руководителя проекта заключается в том, чтобы сбалансировать эти переменные и добиться оптимального равновесия между затратами, графиком выполнения работ и качеством проекта [2].

Успех проекта, во многом, определяется его участниками. Идеально, когда это команда единомышленников.

*Команда* – это группа людей, действующих в тесном взаимодействии друг с другом, во имя достижения результата, за который они сами несут взаимную ответственность [2].

Определенные фирмы работают исключительно по принципу выполнения проектных работ. К их числу относятся, например, крупные строительные компании. Напротив, коммунальные предприятия ориентирован­ы исключительно на выполнение текущих операций. Однако большинство компаний занимаются одновременно и текущими операциями, и проектами.

**Цель задания.** Исследование процессов в организации.

**Оснащение.** В качестве инструментов исследования процессов в организации используют метод декомпозиции работ (в результате получают иерархическую структуру работ, или «дерево работ»), матрицу ответственности, сетевой график, диаграмму Ганта. Пример построения диаграммы Ганта приведен в приложении 1. При формировании команды полезно воспользоваться тестом Белбина и/или идентификатором типов Майерс-Бриггс (MBTI).

**Порядок работы.** В литературе подробно описан процесс планирования любого проекта [2]. Ограничимся рассмотрением лишь отдельных этапов проектирования.

Секрет успешного управления проектами состоит в том, что нужно разбить проект на относительно небольшие, логически законченные и поддающиеся управлению блоки работ. В результате декомпозиции работ получается структура работ, которую удобно изобразить графически в виде «дерева».

Выделенные работы представляют в виде сетевого графика (рис. 1). В *сетевом графике* с необходимой степенью детализации изображается, какие работы, в какой последовательности и за какое время предстоит выполнить, чтобы обеспечить окончание всех видов деятельности не позже заданного срока [3].

Рис. 1. Сетевой график

Последовательность работ и событий в сети образует *пути*.

*Полный путь* – любой путь, начало которого совпадает с исходным событием сети, а конец – с завершающим.

*Критический путь* – это наиболее продолжительный полный путь в сетевой модели. Это самый длинный по продолжительности путь от исходного до завершающего события. Он определяет время выполнения проекта в целом.

Основная задача сетевого планирования – нахождение критического пути и определение возможностей его сокращения (оптимизации). Уменьшить продолжительность критического пути можно следующими способами [3]:

* Сокращение трудоемкости работ критического пути за счет передачи части работ на другие пути, имеющие резервы времени, а также перераспределение всех видов ресурсов (деньги, оборудование, люди и т.д.) с работ некритического пути на работы критического пути в рамках технологических возможностей;
* Параллельное выполнение работ критического пути;
* Изменение состава работ и структуры сети.

Сетевая диаграмма играет важ­ную роль в составлении расписания, но в случае крупного проекта она с большим трудом поддается «расшифровке». Поэтому применяют ее вариант – диаграмму Ганта. Огромное преимущество диаграмм Ганта заключа­ется в их наглядности: горизонтальная ось отражает расписание выполнения работ, а вертикальная ось – структурную декомпозицию работ [2]. Пример диаграммы Ганта приведен в приложении 1.

Еще одним важным инструментом управления проектами является *матрица ответственности*, в которой работы проекта «закрепляются» за его участниками (табл.1).

Таблица 1

Матрица ответственности при выполнении проекта «N»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Работы | Участник 1 | Участник 2 | … | Участник n |
| Работа 1 | Е | I |  | А |
| Работа 2 | I | Е |  | I |
| … |  |  |  |  |
| Работа k | А | С |  | Е |

Система условных обозначений в таблице 1 [2]:

* Е – ответственные исполнители;
* С – консультанты;
* I – лица, подлежащие ознакомлению с принятыми решениями;
* А – лица, принимающие окончательные решения.

Использование матрицы ответственности зачастую позволяет избежать недоразумений, которые время от времени возникают между подразделениями и ор­ганизациями из-за неясности, к кому следует обращаться по тем или иным вопросам.

Значительную роль в успешности проекта играют участвующие в нем люди. Поэтому формированию команды нужно уделить особое внимание.

M. Белбин выделил следующие факторы формирования успешной команды [1]:

*1. Руководитель команды.*Личность руководителя, несомненно, –ключевой фактор успешности команды. Он чувствует, когда нужно взять на себя ответственность и принять важное решение, а когда дать возможность принять его коллективно.

*2. Один талантливый Генератор идей.*Для успеха необходим креативный и умный сотрудник. Если он еще обладает аналитическими способностями и разносторонними талантами, то это дает большое преимущество команде.

*3. Команда равных по интеллекту.*Наилучших результатов добивались команды, состоявшие из одного Генератора идей с высоким интеллектом, Руководителя, который обладал интеллектуальными способностями, чуть выше среднего, и достаточно умного Аналитика. Интеллект остальных участников был чуть ниже среднего уровня. Данная формула успешной команды была подтверждена Белбиным на практике.

*4. Команды, в которых присутствуют все роли.*Наличие сотрудников, выполняющих все выделенные Белбиным роли, повышает возможности команды. Они дополняют друг друга и создают сбалансированность. Какова оптимальная численность команды? Казалось бы, ответ прост – восемь, по одному человеку на каждую роль. Однако на практике у Белбина получилось, что оптимальная численность команды – шесть человек. Оказалось, что для исполнения восьми командных ролей не нужно восемь человек, т.к. возможно совмещение ролей. Минимальное же число членов команды, необходимое для исполнения всех командных ролей, – четыре человека.

По М. Белбину, в успешной команде присутствуют люди, выполняющие следующие роли (табл.2) [1].

Таблица 2

Роли  в команде по М. Белбину

|  |  |
| --- | --- |
| **Роли** **и описание вклада в работу команды** | **Возможные слабости** |
| **Генератор идей:** креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы. | Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией. |
| **Исследователь:** экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты. | Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм. |
| **Координатор:** зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия. | Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу. |
| **Творец:** поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий. | Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей. |
| **Эксперт:** рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку. | Недостаток напористости, неумение воодушевлять других. |
| **Дипломат:** сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения. | Нерешительность в спорных ситуациях. |
| **Реализатор:** дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия. | Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности. |
| **Исполнитель:** старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя. | Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия. |
| **Специалист:** целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам. | Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела. |

Несовершенные люди могут создать совершенную команду. Важно, чтобы каждый человек был «на своем месте», выполнял работу, к которой он имеет предрасположенность. Только в этом случае его вклад в общее дело будет наибольшим. Определить, какая роль свойственна человеку, позволяет тест Белбина.

При проведении исследований команды М. Белбин заметил, что на ту или иную роль могут претендовать люди определенных типов. Учесть психотипы людей поможет индикатор типов Майерс-Бриггс (MBTI). Он позволяет определить предпочтения каждого человека по четырем аспектам, а затем содействовать наилучшему применению этих предпочтений в жизни и работе.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем отличие проектов от текущих операций?
2. Дайте определение команды. Назовите роли в команде по Белбину.
3. Дайте определение сетевого графика.
4. Дайте определение полного пути, критического пути. Назовите способы сокращения критического пути.
5. В чем преимущество диаграммы Ганта над сетевым графиком?
6. В чем назначение матрицы ответственности при выполнении проекта?

**Литература:**

1. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров – М.: Дело, 2004. – 232 с.
2. Верзух, Эрик. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA.: Пер.с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 480 с.
3. Мотышина М.С. Системный анализ: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 189 с.
4. Платонов В.В. Управление инновационными проектами на предприятии: Учебное пособие.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. – 83 с.

*Приложение 1*

**Исследование процесса создания нового производства в ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

У руководителя предприятия возникла идея производства нового продукта. Необходимо оценить время реализации данного проекта. Для этого нужно построить и оценить диаграмму Ганта по следующей имеющейся информации.

**Исходное событие**: возникла идея производства нового продукта.

**Завершающее событие**: принято решение о массовом производстве нового продукта.

Проект включает в себя следующие **работы**:

1. Комплексное исследование рынка и компании с целью определения востребованности нового продукта и наличия возможностей для его производства (1 мес.).
2. Изучение рецептуры нового продукта и заказ ингредиентов (3 мес.).
3. Определение места для экспериментального цеха и установка недостающего оборудования (2 мес.).
4. Разработка торговой марки и упаковки (1 мес.).
5. Рекламная кампания (3 мес.).
6. Получение разрешения на производство пробной партии нового продукта (1 неделя).
7. Комплектация кадрами экспериментального цеха (1 неделя).
8. Производство пробной партии нового продукта (2 мес.).
9. Экспертиза нового продукта (1 мес.).
10. Реализация пробной партии (2 мес.).
11. Изучение результатов реализации пробной партии (1 мес.).

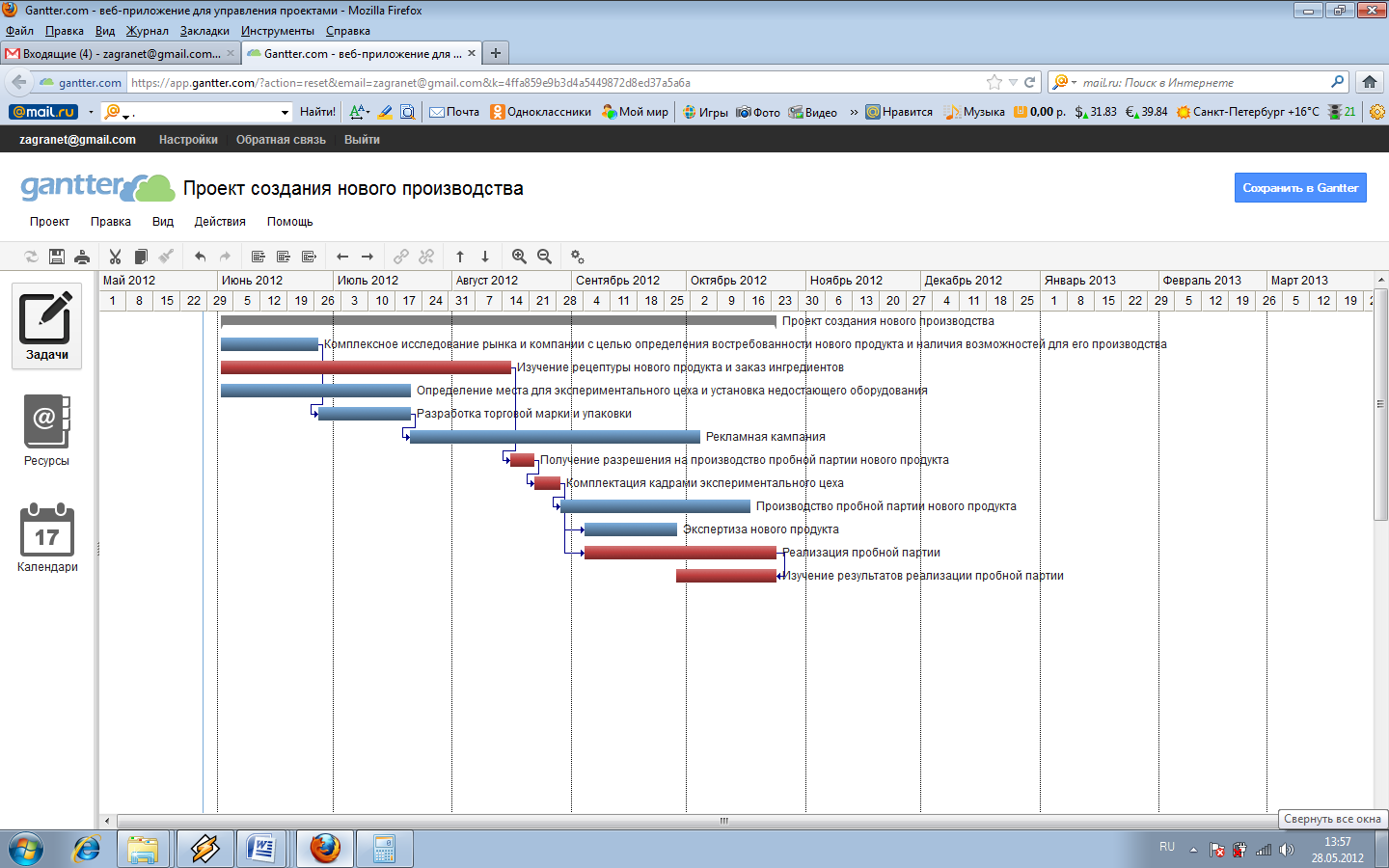


Рис.1. Диаграмма Ганта для проекта создания нового производства

Начало проекта: 01.06.12 г.

Окончание проекта: 23.10.12 г.

Длительность проекта: 115 дней.

Критический путь охватывает следующие работы:

2. Изучение рецептуры нового продукта и заказ ингредиентов;

6. Получение разрешения на производство пробной партии нового продукта;

7. Комплектация кадрами экспериментального цеха;

10. Реализация пробной партии;

11. Изучение результатов реализации пробной партии.

# **Задание 9. Обобщение результатов системного исследования. Стратегия системного проектирования**

**Вводные замечания.** Результатом выполнения последнего раздела проекта должны быть выводы о текущем состоянии рассматриваемой организации (подход «от факта») и рекомендации по ее развитию с учетом представлений об эталонной системе (подход «от идеала»).

**Цель задания.** Обобщить результаты системного исследования, дать рекомендации по совершенствованию организации.

**Оснащение.** В данном задании будем использовать следующие инструменты: «решетку» сильных / слабых сторон организации, стратегию системного проектирования. Обобщение результатов системного исследования ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов» представлено в приложении 1. В приложении 2 приведен возможный вариант применения стратегии системного проектирования.

**Порядок работы.** *Обобщение* (синтез) результатов проведенного исследования необходимо представить по следующим позициям:

1. Основные сильные и слабые стороны организации;
2. Основные возможности и угрозы внешней среды;
3. Наиболее вероятный сценарий развития внешней среды;
4. Вывод об эффективности функционирования организации;
5. Ключевые факторы основной проблемы организации;
6. Миссия и главная стратегическая цель организации;
7. Общая стратегия развития, конкурентная и функциональные стратегии организации;
8. Вид организационной структуры рассматриваемой компании, ее соответствие сложившейся ситуации (состоянию внешней и внутренней среды организации), а также поставленным целям;
9. Основные характеристики выбранного для исследования процесса в организации.

Наглядно обобщить результаты исследования организации можно с помощью «решетки» сильных / слабых сторон (табл.1) [1].

Таблица 1

«Решетка» сильных / слабых сторон организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование позиции | Качественная оценка позиции | | |
| Сильная | Средняя | Слабая |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |
| n |  |  |  |  |

Определить направление дальнейшего совершенствования организации позволяет *стратегия системного проектирования*. В данной процедуре реализуется подход конструирования системы «от идеала», в отличие от традиционного подхода, которое начинается с обследования текущего состояния организации.

Стратегия системного проектирования включает в себя 4 этапа [2]:

1) выявление функции системы;

2) построение эталонной системы;

3) построение работоспособной системы;

4) внедрение и контроль функционирования системы.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем назначение «решетки» сильных / слабых сторон организации?
2. Раскройте суть стратегии системного проектирования.

**Литература:**

1. Мотышина М.С. Системный анализ: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 189 с.
2. Сыроежин И.М. Планомерность. Планирование. План: (Теоретические очерки) / Науч.ред. Е.З.Майминас. – М.: Экономика, 1986. – 248 с.

*Приложение 1*

**Обобщение результатов системного исследования ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

1. **Сильные и слабые стороны организации.**

*Сильные стороны ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»:*

* МКХП – единственное предприятие в Мурманской области по производству муки и комбикормов;
* Репутация производителя высококачественной продукции;
* Широкий ассортимент продукции;
* Наличие крупных клиентов, хорошо налаженное сотрудничество;
* Опытные работники;
* Выгодное местоположение по отношению к основным потребителям, возможность непрерывной реализации товаров.

*Слабые стороны ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»:*

* Сравнительно высокие цены на готовую продукцию;
* Отсутствие прямых связей с производителями зерна – МКХП имеет дело с перекупщиками;
* Низкая загруженность основных производственных фондов;
* Низкий организационно-технический уровень комбикормового цеха МКХП;
* Наличие сильно изношенного оборудования на мельнице.

1. **Возможности и угрозы внешней среды.**

*Возможности внешней среды для МКХП:*

* Большая емкость рынка, которую может охватить предприятие;
* Близость потребителей, а значит, возможность быстро реагировать на изменения рынка в Мурманской области, а также оперативно поставлять готовую продукцию на рынок с невысокими транспортными издержками.

*Угрозы внешней среды для МКХП:*

* Ужесточение конкуренции: увеличение числа конкурентов, их укрупнение;
* Увеличение цен на сырье, в частности, нерегулируемый рост цен на зерно (из-за выгодности торговых операций с зерном);
* Удаленность сырьевой базы;
* Рост цен на электроэнергию и тепло;
* Неплатежеспособность сельскохозяйственных предприятий-потребителей комбикормов;
* Изменение потребностей заказчиков;
* Отказ некоторых клиентов от сотрудничества.

1. **Наиболее вероятный сценарий развития внешней среды** на ближайшие 3 года – неблагоприятный, он соответствует следующей «морфологической цепочке»:

* Неизменный уровень государственной поддержки отрасли;
* Рост тарифов естественных монополий и цен на сырье превышает рост цен на готовую продукцию;
* Снижение численности населения Мурманской области, в первую очередь, за счет переселения в другие регионы России;
* Неизменное состояние смежных отраслей (производство хлеба и сельскохозяйственной продукции);
* Неизменный уровень благосостояния населения;
* Незначительный рост количества отраслевых инноваций;
* Усиление конкуренции;
* Профессиональная подготовка кадров в стране присутствует, но специалисты не приходят на комбинат;
* Предложение муки превышает спрос на нее (рынок покупателя).

1. **Эффективность функционирования организации.**

На основе линейного динамического норматива можно сделать вывод о том, что эффективность деятельности МКХП в 2004 г. была достаточно высокой (Эф = 0,73). Однако необходимо принять меры по увеличению темпов роста следующих показателей: чистой прибыли, объема производства, выручки. В то же время необходимо снизить темпы роста таких показателей, как: стоимость реализованной продукции, среднесписочная численность работников, среднемесячная з/п работников.

1. **Ключевые факторы основной проблемы организации.**

Основная проблема МКХП заключается в снижении его конкурентоспособности. Это проявляется в ухудшении финансового положения организации. Причины проблемы находятся как во внешней, так и во внутренней среде комбината. В частности, можно перечислить следующие факторы, которые предприятие способно контролировать:

* В области отсутствуют возможности для профессиональной подготовки кадров, а привлекательность жизни в регионе снижается. Проблему дефицита квалифицированных специалистов можно решить путем оплаты обучения работников или их детей в профильных учебных заведениях, после чего гарантировать им достойное рабочее место.
* Высокая конкуренция. Предприятию необходимо провести реконструкцию комбикормового завода и обновить некоторое оборудование мельницы с целью повышения качества выпускаемой продукции и снижения ее себестоимости.
* Низкие расходы на продвижение продукции. Предприятию нужно активней продвигать свою продукцию на рынке.
* Низкая мотивация персонала. Предприятию необходимо пересмотреть систему стимулирования персонала.
* Низкое качество закупаемого сырья, низкий уровень запасов сырья. Рассмотреть возможность заключения прямых договоров с производителями зерна.
* Частая смена генерального директора. Новый руководитель должен больше общаться с персоналом, чтобы ускорить процесс его вхождение в коллектив и формирования сплоченной команды.

1. **Миссия и главная стратегическая цель организации.**

*Миссия* МКХП – обеспечить население, предприятия Мурманской области, производящие хлебобулочную продукцию, качественной и приемлемой по цене мукой, а сельскохозяйственные предприятия – высококачественными комбикормами с целью удовлетворения их потребностей и получения прибыли.

*Главная стратегическая цель* (ГСЦ) предприятия. Внешняя часть ГСЦ определяется на основе миссии хозяйствующего субъекта, в частности, для МКХП она может быть сформулирована следующим образом: сохранить лидирующее положение в Мурманской области на рынке муки и комбикормов за счет удовлетворения потребностей своих клиентов и потенциальных потребителей.

Внутренняя (экономическая) часть ГСЦ МКХП – увеличить к 2015 году объем продаж на 30 %.

1. **Общая стратегия развития, конкурентная и функциональные стратегии организации.**

В условиях повышения интенсивности конкуренции и снижения доли рынка для удержания своих конкурентных позиций МКХП следует применять одну из оборонительных стратегий.

Предприятие выбрало оборонительное стратегическое направление, в рамках которого оно осуществило вертикальную интеграцию вверх (*стратегия диверсификации* по И. Ансоффу). Данная стратегия позволила повысить конкурентоспособность каждого участника холдинга.

В производстве муки целесообразно использовать конкурентную *стратегию лидерства в снижении издержек*, т.к. это стандартный продукт, а в производстве комбикормов – *стратегию дифференциации*, т.к. в современном птицеводстве и животноводстве огромную роль играет качество кормов, от которых зависит продуктивность хозяйства.

*Текущая функциональная стратегия* предприятия отличается от наилучшего варианта из-за плохого финансового состояния комбината. Представим ее в виде следующей «морфологической цепочки»:

* Формирование краткосрочного запаса ресурсов;
* Среднее качество ресурсов;
* Переход от одного поставщика ресурсов к другому;
* Частичное обновление технологии производства;
* Частичное обновление оборудования;
* В структуре работников преобладают служащие;
* Средняя квалификация персонала;
* Условия труда на среднем уровне;
* Среднеотраслевой уровень качества продукции;
* Сохранение охватываемого рыночного сегмента;
* Концентрация усилий на рекламе продукции;
* Преимущественное использование заемных средств.

1. **Вид организационной структуры** рассматриваемой компании, ее соответствие сложившейся ситуации (состоянию внешней и внутренней среды организации), а также поставленным целям.

Мурманский комбинат хлебопродуктов имеет линейно-функциональную структуру управления. Она остается неизменной в течение длительного периода времени. В целом структура управления соответствует поставленным целям. Однако не понятна роль заместителя генерального директора, когда есть исполнительный директор. Предприятию не хватает динамизма, гибкости, «рыночного духа». Оно остается консервативным, «громоздким».

1. **Основные характеристики выбранного для исследования процесса в организации.**

У руководителя предприятия возникла идея выпускать новый продукт. Длительность проекта создания нового производства составляет 115 дней.

*Приложение 2*

**Применение стратегии системного проектирования для совершенствования ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов»**

*Этап 1. Выявление функции.* Это наиболее сложный и важный этап, т.к. дает представление о назначении системы, без чего невозможно исследование и улучшение рассматриваемого объекта. Возможные функции МКХП:

* Производство муки, крупы, комбикормов;
* Снабжение населения Мурманской области мукой, крупой, комбикормами.

Считаем, что вторая функция является более широкой, чем первая, а значит, может быть принята в качестве основного назначения эталонной системы.

*Этап 2. Построение эталонной модели.* Эталонная система призвана служить своего рода ориентиром при выборе направления развития объекта. В качестве такого ориентира для МКХП стоит выбрать вертикально-интегрированный холдинг, который позволит повысить финансовую устойчивость комбината, благодаря чему, в свою очередь, будет возможно поддержание высокой конкурентоспособности предприятия.

*Этап 3. Построение работоспособной системы.* В настоящее время МКХП (производство муки, крупы, комбикормов) входит в состав холдинга, наряду с крупнейшими хлебозаводами области.

*Этап 4. Внедрение и контроль функционирования системы.* Благодаря созданию вертикально-интегрированного холдинга были найдены средства на проведение реконструкции комбикормового завода МКХП, обновлено оборудование хлебозаводов, что позволило улучшить финансово-экономические показатели их работы.

# **Заключение**

Эффективное выполнение специалистом своих функций требует всесторонней оценки ситуации, что предполагает использование системного подхода. При этом важно не только знание соответствующего инструментария, но и наличие навыков его применения на практике. В практикуме дается теоретическое описание основных методов системного анализа, а также показывается их приложение в исследовании деятельности ОАО «Мурманский комбинат хлебопродуктов». Это, на наш взгляд, поможет лучше усвоить теоретический материал, а также качественно выполнить проект системного исследования выбранной организации.

1. Буква «A» может трактоваться как [Attractive](http://dict.rambler.ru/english-russian/attractive) – привлекательный. [↑](#footnote-ref-1)
2. Существуют и другие варианты прочтения буквы «R» в аббревиатуре SMART, например, Result-oriented – цель, ориентированная на результат, или Realistic – реалистичная цель. [↑](#footnote-ref-2)