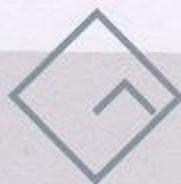


Д. М. Трач

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА



НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Д. М. Трач

Рекомендовано Научно-методическим советом экономического факультета; Ученым советом экономического факультета; Сенатом Государственного Аграрного Университета Молдовы

Рыбница, 2019

334:005.7(075)

Т.658

Об авторе:

Трач Д. М. – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент» Рыбницкого филиала ПГУ им. Т. Г. Шевченко

Рецензенты:

А. Стратан – доктор хабилитат экономических наук, профессор

П. Цуркану – доктор хабилитат экономических наук, профессор

Трач Д. М.

Т.658 Научные основы менеджмента / Д. М. Трач. – Рыбница : Рыбницкий филиал ПГУ, 2019 (ОАО "Рыбницкая типография"). – 300 р. : fig., tab. În red. aut. – Bibliogr.: p. 298-299 (27 tit.). – 20 ex.
ISBN 978-9975-3218-4-6.

Деятельность бизнес – структур в новых условиях хозяйствования требует от менеджеров различного уровня не только желания, напористости в достижении поставленных целей, но и постоянного самосовершенствования в различных областях управления.

В данной работе сделана попытка подготовить в помощь менеджерам важнейшие, на взгляд автора, вопросы организации и ведения бизнеса, начиная от операционной деятельности до рассмотрения вопросов стратегии развития, взаимодействия с партнерами по рынку: банками, инвесторами, поставщиками ресурсов и покупателей продукции, работ, услуг.

При подготовке материала автор исходил из необходимости оказания практической помощи менеджерам в управлении бизнесом.

Данная работа имеет особое значение в условиях полной хозяйственной самостоятельности экономических агентов и неопределённости их внешней среды функционирования. Она также будет полезна студентам, аспирантам, преподавателям и всем другим интересующимся проблемами управления бизнесом.

Рекомендовано Научно-методическим советом экономического факультета от 23.04.2019г.; Ученым советом экономического факультета Государственного Аграрного Университета Молдовы от 25.04.2019г. Рекомендовано Сенатом Государственного Аграрного Университета Молдовы от 28.06.2019г.

334:005.7(075)

ISBN 978-9975-3218-4-6.

© Трач Д. М., 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА I. ПРЕДПРИЯТИЕ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ	7
1.1. Организация деятельности предприятий в условиях рыночной экономики	7
1.2. Управление пространственным размещением предприятий	17
1.3. Методика расчета производственной мощности	31
1.4. Нормирование производственных ресурсов	37
1.5. Нормирование расхода топливно-энергетических ресурсов	37
1.6. Пример расчета общезаводской удельной нормы расхода электроэнергии	38
1.7. Расчет удельных норм расхода тепловой энергии на единицу продукции	41
1.8. Нормы и нормативы трудовых затрат	42
1.9. Нормы и нормативы оборотных средств	44
ГЛАВА 2. МЕТОДИКА РАСЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ	50
2.1. Создание, освоение новых видов и повышение качества выпускаемой продукции	51
2.2. Внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производственных процессов	52
2.3. Совершенствование управления, планирования и организации производства	54
2.4. Совершенствование организации труда	56
2.5. Эффективность мероприятий по экономии сырья, материалов, топлива и энергии	60
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ	61
3.1. Место маркетинга в управлении организацией	61
3.2. Принципы и функции маркетинговой деятельности	65
3.3. Модели построения и функции маркетинговой службы предприятия	68
3.4. Кадровое обеспечение службы маркетинга	76
3.5. Маркетинговое планирование	85
3.6. Управление разработкой комплекса маркетинга	93
3.7. Управление покупательским поведением	95
3.8. Маркетинг банковских услуг	98
3.9. Операционные финансовые решения по товарному ассортименту дистрибьюторской компании	103
ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КРЕДИТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	119
4.1. Регламент о кредитовании в кредитных учреждениях на примере банковской системы стран СНГ	119

4.1.1. Организация и процедуры кредитования	119
4.1.2. Принципы установления и расчета платы за кредит.....	134
4.1.3. Порядок выдачи, погашения, учета кредитов (гарантий) и процентов по ним. Выдача кредита	135
4.1.4. Систематический пересмотр и анализ качества кредитного портфеля. Реализация мероприятий по снижению потерь банка, связанных с проблемными кредитами	139
4.1.5. Стратегия сделок и маркетинг	147
4.1.6. Общие лимиты кредитования	153
4.1.7. Сроки погашения.....	156
4.2. Процедуры аудиторского контроля кредитной деятельности банка ..	157
ГЛАВА 5. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	158
5.1. Сущность и значение анализа финансового состояния предприятия	158
5.2. Методика проведения анализа финансового состояния	166
5.3. Природно-климатическая и технико-экономическая характеристика предприятия	175
5.4. Анализ и оценка имущественного потенциала предприятия	186
5.5. Анализ финансовой устойчивости предприятия	193
5.6. Анализ платежеспособности предприятия	202
5.7. Современные проблемы анализа и диагностики финансового состояния предприятия.....	207
ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	210
6.1. Предпринимательские риски и их виды	210
6.2. Методы управления финансовыми рисками	216
6.3. Управление финансовым развитием организации на основе новой структуре доходов	219
6.4. Управление дебиторской задолженностью	229
6.5. Управление денежными средствами и их эквивалентами	230
ГЛАВА 7. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ	232
7.1. Сущность внутреннего аудита, его содержание, цели и задачи ..	232
7.2. Планирование внутреннего аудита.....	235
7.3. Функции, права и обязанности аудитора. Этика аудитора.....	241
7.4. Оценка аудиторских рисков	246
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ	268
8.1. Сущность стратегического менеджмента	268
8.2. Методика разработки деловых стратегий.	269
8.3. Стратегии роста.....	273
8.4. Финансовая стратегия и методика оценки ее эффективности	276

8.5. Стратегия управления финансовой устойчивости организации на основе диверсификации производства	288
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	299

одновременным стимулированием накопления ими собственных финансовых ресурсов, являющихся базой депозитов в коммерческих банках.

3.9. Операционные финансовые решения по товарному ассортименту дистрибьюторской компании

В рыночной экономике государство не несет ответственности за результаты деятельности хозяйствующих субъектов. В связи с этим, одной из важнейших задач бизнеса является обеспечение его эффективного финансового управления. Данное требование выдвигается в качестве важнейшего для компаний, претендующих на получение права быть официальным импортером и дистрибьютором. Получатель такого права от известных на мировом рынке брендов обязан обеспечить профессиональное применение широкого спектра финансовых инструментов для успешного продвижения предложенного товарного ассортимента. Рассматриваемая нами компания «Дельта», которая является дистрибьютором ряда известнейших брендов, свою финансовую деятельность направляет на следующие финансовые решения: стратегические, операционные, финансовые, инвестиционные и аналитические.

Стратегические решения посвящены рассмотрению следующих вопросов: оценке и максимизации стоимости бизнеса посредством принятия финансовых и нефинансовых решений; процессам реорганизации компании; поиску путей обеспечения долгосрочного финансового планирования бизнеса и его развития. В качестве методических приемов для стратегического анализа развития компании используются известные маркетинговые приемы: МУР (матрица устойчивого роста), МФС (матрица финансовых стратегий), Модель Дюпона.

Операционные решения связаны с управлением оборотным капиталом и денежными потоками; управлением доходами и затратами; обеспечением ликвидности и платежеспособности. Методическими приемами для операционного анализа компании могут служить: Матрица «Маркон», Матрица ABC, Матрица БКГ.

Финансовые решения предполагают поиск финансовых ресурсов по приемлемой стоимости; по оптимизации структуры капитала; относительно капитализации и дивидендной политики.

Инвестиционные решения предполагают принятие решений по осуществлению капитальных вложений и выбор перспективных видов активов; управление портфелем ценных бумаг (проектов); управление проектными и финансовыми рисками. Решение инвестиционных вопросов зависит от эффективности выбранной стратегии. Для принятия решения о применении той или иной стратегии необходимо разработать инвестиционный регламент, который должен включать в себя ответы на следующие вопросы:

- что для компании является инвестицией;
- какие принимать решения и при каких видах инвестиций;
- как происходит процесс инвестирования;
- как и когда принимать решение о прекращении инвестирования.

Аналитические решения связаны со следующими вопросами: как обеспечить корректной информацией процесс принятия решений; как провести диагностику и выявить пути финансового оздоровления? Аналитический подход помогает выявить проблемы, связанные с рентабельностью (эффективностью) используемого капитала, а также показатель денежной доходности бизнеса.

Исходя из представленных выше видов финансовых решений, применяемых бизнесом, хотелось бы остановиться на операционных решениях и проиллюстрировать их результативность на примере применения матрицы Маркон для анализа товарного ассортимента компании «Дельта». Предприятие «Дельта» Республика Молдова с 2007 года является эксклюзивным импортером и дистрибьютором косметики мировых брендов. Изначально портфель продукции включал в себя: декоративную косметику, косметику масс маркет, мидл маркет и косметику для салонов красоты.

Для более полного анализа ассортимента дистрибьютора представим краткую характеристику каждого из классов косметической продукции.

1. MASS MARKET (Масс маркет). Главный отличительный признак такой косметики – это доступная цена и удобное место продажи. Диапазон

цен и качества в этом классе может быть вполне внушительный. Для продвижения продукции на рынке используется агрессивная реклама. 70% от стоимости продукции идет на рекламу, 20% – на упаковку и 10% – на производство. Косметика этого класса: «Oriflame» («Орифлейм»), «Faberlic» («Фаберлик»), «Avon» («Эйвон»), «Nivea» («Нивея»), «Eveline» («Эйвелин»), «Lumene» («Люмен»), «R One» («Эр Ван»), «Ruby Rose» («Руби Роуз»), «Herbina» («Хербина»), «Belinda» («Белинда»), «Чёрный жемчуг» и др.

2. Middle market (Мидл маркет) – это косметика среднего класса. Содержание натуральных биологически активных веществ в этой косметике составляют от 30% до 60%. Мидл маркет – это относительно недорогая продукция, ориентированная на большие объемы продаж. Наиболее серьезное внимание уделяется маркетинговой политике. Косметика этого класса: «Euro Shi» («Евро Ши»), «Revlon» («Ревлон»), «Loreal» («Лореаль»), «Mary Kay» («Мери Кей»), «Pupa» («Пупа»), «Borjois» («Буржуа»), «Decleor» («Деклеор»), «Lancome» («Ланком») и др.

3. Селективная косметика. Селективная косметика – результат использования высоких технологий; содержание натуральных биологически активных веществ в продукции составляет 70%-80%. Стоимость подобной косметики высокая. Основанием для позиционирования на рынке выступают исключительные функциональные свойства продукции. Косметика этого класса: Christian Dior, Givenchy, Chanel, Clarins, Elizabeth Arden, Estee Lauder, Lancome, Helena Rubinstein, Guerlain, Nina Ricci, Versace, Clinique, Shiseido, Yves Saint Laurent, Sisley и другие.

4. Салонная косметика. Косметические средства этого класса предназначены для профессионального использования в салонах красоты. Она обычно наиболее действенна и часто граничит с фармацевтикой. Косметика этого класса: Decleor, Academic, Guam, Payot, Biotherm, Phytomer, Darphin, La Prairie.

Компания «Дельта» является молодой, энергичной и быстро развивающейся компанией; с 2008 года она стала импортером и дистрибьютором всемирно известной компании по парафармацевтике. С 2009 года деятельность предприятия «Дельта» на рынке Молдовы расширилась за счет нового направления, включающего мировые бренды

по бытовой химии, а также средств для борьбы с насекомыми. С 2015 года портфель продукции постоянно пополняется сопутствующими товарами, среди которых и средства гигиены.

На данный момент компания «Дельта» является одним из важных игроков в оптово-розничной торговле на рынке Молдовы по нон-фуду (непродовольственным товарам), работая эксклюзивно с компаниями по отдельно взятому направлению.

Ассортимент предприятия очень широкий (более 4000 позиций), поэтому в данной работе мы остановимся только на декоративной косметике и косметике масс-маркет, с которой компания работает более 10 лет.

Компания «Дельта» ежегодно (раз в полгода) проводит переговоры с поставщиками компании, анализируя рынок с указанием различных показателей. В настоящее время одним из наиболее актуальных является вопрос ценообразования. После проведения анализа рынка, представители поставщика, предлагают снизить цены на некоторые категории товара, однако это окажет отрицательное воздействие на работу самой компании и не принесет никаких преференций потребителю. Поставщик исходит из средней цены по г. Кишиневу, но не из средней цены по всей Республике, которая гораздо ниже цены в супермаркетах столицы. Исходя из организационной структуры компании «Дельта», строящейся по региональному (географическому) принципу, большой объем товара уходит в регионы (север, юг) по более низким ценам, поскольку имеет место сильная конкуренция с продавцами аналогичной продукции, осуществляющими поставки из стран СНГ по более привлекательным ценам. Наличие статуса генерального дистрибьютора и официального импортера не гарантирует фирме преимуществ в конкурентной борьбе, поскольку большая часть потребительского рынка в качестве мотива для совершения покупки рассматривает не качество и оригинальность продукта, а ценообразование. Вследствие чего большая часть бюджета на продвижение товара «уходит» в регионы, и отпускная цена со склада импортера формируется в пределах себестоимости. Используя стратегию конкурентного ценообразования, компания сохраняет свои позиции на территории всей Республики Молдова.

Принимая решения по ценообразованию и продвижению товара, компания учитывает условия договора с супермаркетами, в соответствии с которым уровень торговой наценки остается неизменным, в независимости от чувствительности рынка к цене.

Таким образом, все издержки по продвижению товара и ценообразованию несет дистрибьютор, а снижение дистрибьютором отпускной цены со склада не обеспечивает снижения конечной цены на продукцию, поскольку, в соответствии с заключенными договорами, магазин-посредник независимо от сложившейся на рынке ситуации, сохраняет свою наценку. Подобная «выигрышная» позиция супермаркетов возможна в силу перенасыщения рынка конкурентоспособным товаром. Еще одним фактором, значительно влияющим на выбор стратегии ценообразования, является привязка цены закупок у поставщика к валютному курсу, который в Республике Молдова достаточно нестабилен, что также предопределяет необходимость варьирования и адаптации цены к рынку Молдовы.

Для принятия ключевых решений в сфере ценообразования и управления товарным ассортиментом рассматриваемой фирмы с учетом объема продаж и итоговой маржинальной прибыли была использована матрица «Маркон», которая позволит оценить успешность/не успешность отдельно взятых товаров и скорректировать ассортиментную политику.

После разложения ассортимента по матрице, товару присваиваются названия:

- белые гиганты;
- красные гиганты;
- белые карлики;
- синие карлики;
- спутники;
- черные дыры.

Для построения матрицы «Маркон» используются три параметра:

1. Общая валовая маржа, маржинальный доход или маржинальная прибыль (MCA):

$$MCA=P*Q-C*Q \quad (79)$$

где, P – цена единицы продукции;

C – средние переменные затраты на единицу продукции;

Q – количество проданных единиц продукта.

2. Валовая маржа на единицу продукции (MCU):

$$MCU = MCA / Q \quad (80)$$

3. Процент валовой маржи (MCI):

$$MCI = MCA / (P * Q) \quad (81)$$

Для построения матрицы необходимо пройти несколько этапов:

1. Составление базы данных;
2. Определение двоичных кодов, характеризующих экономический результат;
3. Построение матрицы «Маркон» для анализа однородных групп;
4. Определение положения товара в однородных группах;
5. Анализ положения ассортиментных позиций;
6. Принятие решений.

Первый этап: составление базы данных за отчетный период (20XX год) (табл. 8):

Таблица 8

Базовые данные по товарным группам компании «Дельта» за 20XX год

	Наименование	Q - количество проданных единиц продукта	P - цена единицы продукции (€.) ;	C – средние переменные затраты на единицу.	MCA – маржинальная прибыль;	MCU – маржинальная прибыль на единицу продукции;	MCI – доля маржинальной прибыли в цене;
1	Дезодоранты	76 052	1,65	1,23	31 732	0,42	25,31%
2	Декоративная косметика 1	13 374	8,22	6,60	21 585	1,61	19,64%
3	Декоративная косметика 2	29 938	4,10	3,16	28 051	0,94	22,85%
4	Краска для волос 1	166 499	1,64	1,32	53 384	0,32	19,60%
5	Краска для волос 2	66 327	1,98	1,60	25 179	0,38	19,21%
6	Краска для волос 3	9 136	3,32	2,65	6 085	0,67	20,08%

7	Краска для волос 4	13 586	4,79	3,99	10 884	0,80	16,71%
8	Краска для волос 5	11 279	4,46	3,10	15 343	1,36	30,50%
9	Краска для волос 6	3 798	6,13	4,97	4 389	1,16	18,85%
10	Мужская серия	1 757	4,40	3,47	1 628	0,93	21,05%
11	Солнечная серия	9 682	6,11	4,80	12 695	1,31	21,46%
12	Средства для укладки волос	4 424	2,26	1,86	1 798	0,41	17,95%
13	Средства для ухода за волосами 1	80 691	2,57	2,07	40 147	0,50	19,40%
14	Средства для ухода за волосами 2	42 757	2,04	1,64	17 214	0,40	19,73%
15	Средства для ухода за волосами 3	53 531	1,54	1,27	14 534	0,27	17,66%
16	Средства для ухода за лицом 1	18 600	5,52	4,43	20 305	1,09	19,79%
17	Средства для ухода за лицом 2	48 678	2,82	2,23	28 603	0,59	20,84%
18	Средства для ухода за телом	1 971	2,41	1,97	849	0,43	17,90%

Источник: Разработано автором на базе внутрифирменной отчетности.

Помимо представленных данных оценивается информация о том, какую долю продаж (в объемах реализации и прибыли) занимают названные группы товаров (рис. 14; 15).

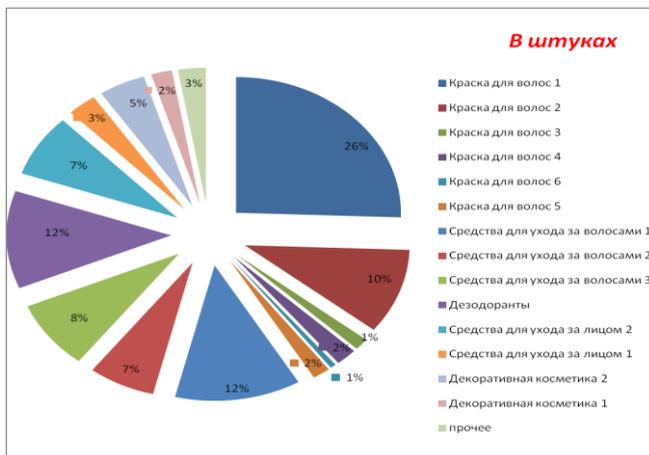


Рис.14. Структура продаж компании «Дельта» в 20XX году (в ед.)

Источник: Разработано автором на базе внутрифирменной отчетности.

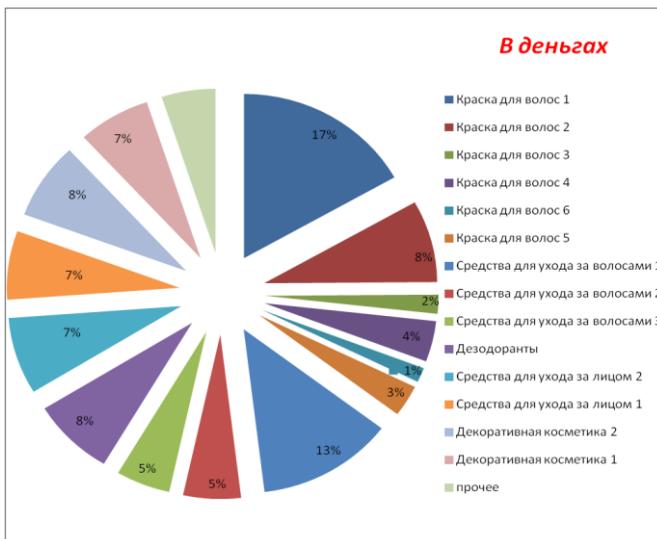


Рис.15. Структура маржинальной прибыли компании в 20XX году (в евро).

Источник: Разработано автором на базе внутрифирменной отчетности.

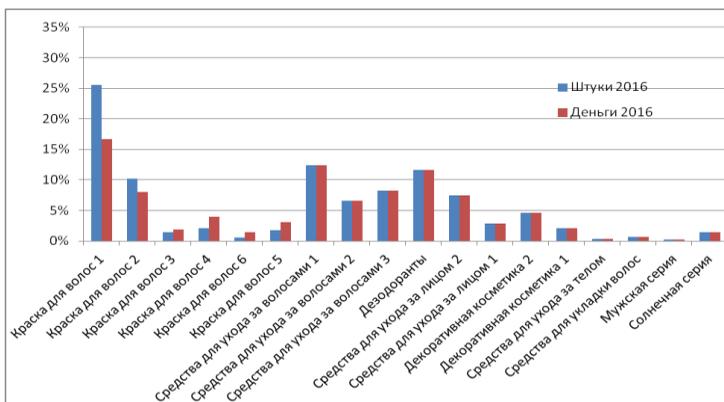


Рис.16. Доля товарных групп в продажах компании «Дельта» в 20XX году

Источник: Разработано автором на базе внутрифирменной отчетности.

Вторым этапом в построении матрицы является присвоение двоичных кодов («1» или «0») к товару относительно средневзвешенного значения по всем группам, где 1 – «выгода», а 0 – «проигрыш». Если значение по товару, указанное в Рис.14 меньше среднего значения по всему ассортименту, то будет присвоен код «0», если больше – то «1». Данное условие необходимо применить ко всем значениям (табл. 9):

Таблица 9

Таблица присвоения двоичных кодов по товарным группам компании «Дельта»

Наименование	MCA	MCU	MCI	Q	P	C	AUI	QPC
Дезодоранты	1	0	1	1	0	1	101	101
Декоративная косметика 1	1	1	0	0	1	0	110	010
Декоративная косметика 2	1	1	1	0	1	0	111	010
Краска для волос 1	1	0	0	1	0	1	100	101
Краска для волос 2	1	0	0	1	0	1	100	101
Краска для волос 3	0	1	0	0	1	0	010	010
Краска для волос 4	0	1	0	0	1	0	010	010
Краска для волос 5	0	1	1	0	1	0	011	010
Краска для волос 6	0	1	0	0	1	0	010	010
Мужская серия	0	1	1	0	1	0	011	010

Солнечная серия	0	1	1	0	1	0	011	010
Средства для укладки волос	0	0	0	0	0	1	000	001
Средства для ухода за волосами 1	1	0	0	1	1	0	100	110
Средства для ухода за волосами 2	0	0	0	1	0	1	000	101
Средства для ухода за волосами 3	0	0	0	1	0	1	000	101
Средства для ухода за лицом 1	1	1	0	0	1	0	110	010
Средства для ухода за лицом 2	1	1	1	1	1	0	111	110
Средства для ухода за телом	0	0	0	0	0	1	000	001

Источник: Разработано автором на базе внутрифирменной отчетности.

Третий этап – построение матрицы для анализа однородных групп. Здесь необходимо подставить полученные значения, указанные в таблице 2 в готовую решетку Маркон (рис.17). Полученные данные раскладываем в матрицу (рис.18).

QPC \ AUI	111	110.	101	100	011	010	001	000	↑ энергия
111	белые гиганты	белые гиганты	белые гиганты		синие карлики	синие карлики	синие карлики		
110		белые гиганты				синие карлики			
101			красные гиганты						
100		красные гиганты	красные гиганты	красные гиганты					
011					белые карлики	белые карлики	белые карлики		↑ низкая
010						белые карлики			
001			черные дыры				спутники		
000		черные дыры	черные дыры	черные дыры		спутники	спутники	спутники	

гиганты	карлики
← размер ←	

Рис.17. Решетка «Маркон»

Источник: Разработано автором на базе внутрифирменной отчетности.

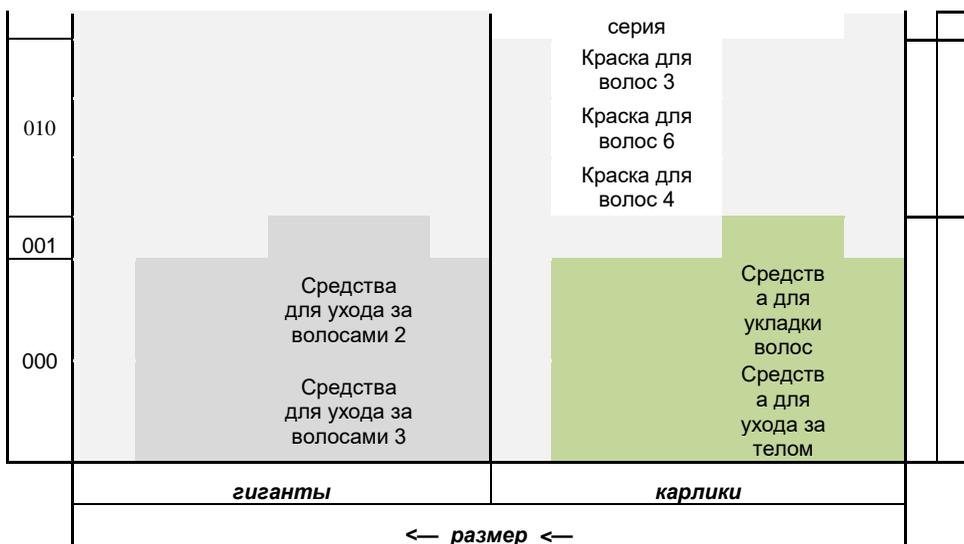


Рис.18. Матрица «Маркон».

Источник: Разработано автором на базе внутрифирменной отчетности.

Четвертый этап заключается в определении положения товара в однородных группах.

Синие карлики:

- декоративная косметика 2 – доля прибыли 8%, маржа 22,85%;
- средства для ухода за лицом 1 – доля прибыли 7%, маржа 19,79%;
- декоративная косметика 1 – доля прибыли 7%, маржа 19,64%.

Товары, отличающиеся значительной рентабельностью, но редко покупаемые. Это продажи элитных товаров с повышенным качеством (высокие цены и переменные издержки при малом спросе).

Белые карлики:

- краска для волос 5 – доля прибыли 3%, маржа 30,50%;
- солнечная серия – доля прибыли 3,80%, маржа 21,46%;
- мужская серия – доля прибыли 0,49%, маржа 21,05%;
- краска для волос 3 – доля прибыли 2%, маржа 20,08%;
- краска для волос 6 – доля прибыли 1%, маржа 18,85%;
- краска для волос 4 – доля прибыли 4%, маржа 16,71%.

Товары обладают определенным резервом рентабельности, но еще или уже не приносит значительной выручки. Позиция «белого карлика»

при снижении рентабельности превращается в «спутника», а при ошибке оценки потенциала товара и отсутствии контроля затрат – в «черную дыру». При более удачном развитии и в зависимости от вида, товар может стать «красным гигантом», либо «синим карликом».

Спутники:

- средства для укладки волос – доля прибыли 0,54%, маржа 17,95%;
- средства для ухода за телом – доля прибыли 0,25%, маржа 17,90%.

Товары не приносят высоких прибылей, их не покупают в большом объеме. Часто это «неперспективные», с точки зрения прибыли, товары, но необходимые фирме по каким-либо другим соображениям (престиж, реклама, традиции, социальная значимость).

Черные дыры:

- средства для ухода за волосами 2 – доля прибыли 5%, маржа 19,73%;
- средства для ухода за волосами 3 – доля прибыли 5%, маржа 17,66%.

Это товар, поглощающий большой объем ресурсов, но не приносящий отдачу в виде валовой маржи. Такие товары необходимо либо исключать, либо, если потенциал продаж у них еще есть, увеличивать их доходность и переводить в сверхновые «горячие звезды».

Пятый этап состоит в анализе положения ассортиментных позиций согласно вышеуказанных характеристик. Был проведен анализ по группам товара с учетом того, насколько должны вырасти продажи по группе товара, чтобы маржинальная прибыль не уменьшилась, при условии понижения цены на $n\%$.

Проиллюстрировать это можно на примере позиции «Краска для волос 1»:

	Наименование	Q	MCA	MCU	MCI
1	Краска для волос 1	166 499	53 384	0,32	19,60%

Если понизить цену на 5%, то маржа (MCI) будет составлять 14,60%, следовательно, прибыль за единицу (MCU) уменьшится до 0,23 евро. И для того, чтобы сохранить маржинальную прибыль по группе (MCA), необходимо увеличить продажи в штуках на 41,1%.

Проведение подобного анализа финансовой службой компании является базовой информацией для отдела продаж, руководство которого принимает всесторонне взвешенные решения относительно маркетингового сопровождения товара (решения по ассортименту, цене, стимулированию и распределению). На основании проведенного анализа рекомендуется использование следующих подходов в управлении товарным ассортиментом (Таблица 10).

Таблица 10

Рекомендации по управлению товарным ассортиментом
компании «Дельта»

	товар	Рекомендации и комментарии
1	Средства для ухода за лицом 2	Белые гиганты. На некоторые товары поставщик снизил цену, на некоторые - повысил, компания цены не изменяла. Средняя маржа не изменилась. Рекомендация - регулировать цены в соответствии с конкурентами.
2	Средства для волоса 1	Красный гигант. Рекомендация - не изменять цены, чтобы не упали объемы продаж и маржинальная прибыль.
3	Дезодоранты	Красный гигант. На некоторые товары поставщик снизил цену, а компания нет. Рекомендация: можно снизить цены на 2%, если возможен рост на 15%, если рост невозможен - цены не изменять! Проводить акции из маркетингового бюджета для наращивания продаж.
4	Краска для волос 1	Красный гигант. Рекомендация - не изменять цены, чтобы не упали объемы продаж и маржинальная прибыль.
5	Краска для волос 2	Красный гигант. На границе с черной дырой. Рекомендация - повысить цену на 3-5%. Допускается падение продаж в шт. при 3% на 15%, при 5% на 20%.
6	Декоративная косметика 2	Синий карлик. Рекомендация - не изменять цены, при повышении упадут продажи, а при понижении хотя бы на 2% должны вырасти объемы продаж минимум на 20%.
7	Средства для ухода за лицом 1	Синий карлик. Рекомендация – так как находится в VIP зоне, регулировать цены в соответствии с конкурентами.
8	Декоративная косметика 1	Синий карлик. Рекомендация - так как находится в VIP зоне, регулировать цены в соответствии с конкурентами.
9	Краска для волос 5	Белый карлик. Рекомендация - не изменять цены, если снизить цены на 5%, то необходимо нарастить объемы продаж минимум на 27%, чтобы выйти на прибыль 20XX года.

10	Солнечная серия	Белый карлик. Объем продаж значительно вырос (сезонный товар). Рекомендация - не изменять цены, при повышении упадут продажи, при понижении хотя бы на 2% должны вырасти объемы минимум на 15%.
11	Мужская серия	Белый карлик. После повышения цен резко упали продажи. Рекомендация - снизить цены на 3%, объемы должны вырасти минимум на 15%, если нет роста - вывести из ассортимента.
12	Краска для волос 3	Белый карлик. При повышении цен объемы продаж незначительно упали. Рекомендация - не изменять цены. Нарращивать объемы.
13	Краска для волос 6	Белый карлик. При повышении цен объемы продаж упали. Рекомендация - не изменять цены. Нарращивать объемы.
14	Краска для волос 4	Белый карлик. Цены не повышали. Объем продаж упал. Рекомендация - повысить цены 5% => перевести в VIP. Допускается падение продаж в шт. на 15%.
15	Средства для укладки волос	Спутник. При повышении цен объемы продаж незначительно упали. Рекомендация - повысить цены на 5%. При резком падении продаж вывести из ассортимента. Допускается падение продаж (в шт.) на 15%.
16	Средства для ухода за телом	Спутник. После повышения цен резко упали продажи. Рекомендация - снизить цены на 3%, объемы должны вырасти минимум на 15%, если нет роста - вывести из ассортимента.
17	Средства для ухода за волосами 2	Черная дыра. Объемы продаж высокие, но прибыль на ед. товара низкая. Рекомендация - повысить цены на 5%, чтобы выйти из черной дыры. Допускается падение продаж в шт. на 20%.
18	Средства для ухода за волосами 3	Черная дыра. Объемы продаж высокие и не упали. Но прибыль на единицу товара низкая, так как большой объем продаж идет за счет стимулирования клиентов, средняя скидка - 4,5%. Рекомендация - повысить цены на 5%, либо предоставлять скидки через акции из маркетингового бюджета, чтобы выйти из «черной дыры». Допускается падение продаж (в шт.) на 20%.

Источник: Разработано автором.

Таким образом, на основании представленных рекомендаций будет целесообразным принятие следующих решений: сохранение установленного уровня цен, а предложение товаров (где есть рекомендации по снижению цены) сопровождать активной рекламой и стимулированием, в частности:

- цены на товары, которые попали в категорию «белые карлики» изменить согласно рекомендациям, кроме тех товаров, на которые можно было снизить цену;

- относительно товаров, попавших в «черную дыру», принято решение вести переговоры с поставщиком о дополнительной скидке, либо о дополнительной поддержке рекламными акциями;

– по товару «спутники» принято решение о выведении из ассортимента.

Проведенный анализ товарного ассортимента компании «Дельта» наглядно иллюстрирует эффективность представленного подхода в принятии решений по управлению оборотным капиталом и денежными потоками компании, что на современном этапе выступает ключевым фактором конкурентоспособности фирмы на рынке.

- потеря ключевых контрагентов;
- недооценка обновления техники и технологии;
- потеря опытных сотрудников аппарата управления;
- вынужденные простои, неритмичная работа;
- неэффективные долгосрочные соглашения;
- недостаточность капитальных вложений и т.д.

Для диагностики несостоятельности предприятий применяется ограниченный круг показателей: коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности собственным оборотным капиталом и восстановления (утраты) платежеспособности.

Выводы о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным делаются при отрицательной структуре баланса и отсутствии у него реальной возможности восстановить свою платежеспособность.

Чтобы развиваться в условиях рыночной экономики и не допустить банкротства предприятия, нужно знать, как управлять финансами, какой должна быть структура капитала по составу и источникам образования, какую долю должны занимать собственные средства, а какую – заемные. Анализ финансов необходим при принятии управленческих решений, например при выборе вариантов вложения средств в ценные бумаги или покупке других предприятий (фирм), а также как инструмент прогнозирования будущих финансовых условий и результатов. Анализ может быть охарактеризован как процесс диагностики управленческих, производственных и других проблем, а также как инструмент, используемый для оценки деятельности администрации.

5.3. Природно-климатическая и технико-экономическая характеристика предприятия

ООО «Альфа» является предприятием полного цикла, т.е. предприятием, осуществляющим одновременно все стадии технологического процесса. Виды работ предприятия разделены на оптимальные доли, позволяющие организации безубыточно функционировать. Так, на растениеводство приходится 85% от всей

деятельности компании, на животноводство и птицеводство 10%, а на переработку продукции 5%. Большая часть продукции растениеводства (90%) отправляется на экспорт, остальные 10% реализуются на внутреннем рынке, а также используются в животноводстве в качестве кормов. Производственный процесс в сельском хозяйстве зависит от природных и экономических факторов. К природным факторам относятся: почва, климат, рельеф, и т.д. Экономическими факторами являются: расположение хозяйства по сравнению с административными центрами и рынками сбыта продукции, снабжение, обеспечение хозяйства рабочей силой, оснащенность основных фондов, специализация и интенсификация производства.

По данным метеорологической станции, ООО «Альфа» находится во II климатической зоне республики. Результаты исследований, проведенных на метеостанции, показывают, что за последние годы количество осадков в среднем составили около 603 мм, в летние месяцы выпадают примерно 35-40 % осадков. Климатические условия и количество осадков, выпавших в 2017 году, приведены в таблице 14.

Таблица 14

Климатические условия ООО «Альфа»

Месяц	Осадки, Мм	Температура воздуха, °С		
		Мини-мальная	Максимальная	Средняя
Январь	36	-16,1	+6,5	-4,9
Февраль	36	-18,0	+12,4	-1,2
Март	30	-2,8	+21,1	+7,4
Апрель	36	-0,8	+25	+10,1
Май	47	+2,0	+28,7	+15,9
Июнь	67	+7,9	+32,2	+21,2
Июль	66	+9,1	+35,9	+21,8
Август	42	+5,0	+36,8	+22,5
Сентябрь	42	+1,0	+31,1	+17,8
Октябрь	26	-1,0	+23,0	+9,9
Ноябрь	37	-8,2	+14,1	+4,8
Декабрь	38	-3,4	+10,9	+3,0

Источник: Разработано автором

На рис. 20 приведен анализ климатических условий ООО «Альфа» за 2017 год.



Рис.20. Климатические условия ООО «Альфа»

Источник: Разработано автором на основе данных таблицы 2.

По приведенным данным видно, что большая часть осадков выпадает в июне, в среднем 67 мм. Самым теплым месяцам в 2017 году был август, средняя температура воздуха составила 22,5°C. Средней датой первого осеннего заморозка считается 10-15 октября, а средней датой последнего весеннего заморозка – 5-11 апреля.

Для анализа экономического развития ООО «Альфа» используется набор показателей, демонстрирующих уровень использования производственных факторов.

Земля является основой в сельском хозяйстве, анализ земельного фонда предприятия представлен в таблице 15.

**Состав, структура и динамика земельного фонда
ООО «Альфа» за 2015-2017гг.**

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	площадь, га	уд.вес, %	площадь, га	уд.вес, %	площадь, га	уд.вес, %
Сельскохозяйственные угодья ВСЕГО, в том числе:	7845	100,0%	7057	100,0%	7017	100,0%
- пашни	7743	98,7%	6955	98,6%	6929	98,7%
- многолетние насаждения	82	1,0%	82	1,2%	68	1,0%
- пастбища	20	0,3%	20	0,3%	20	0,3%

Источник: Разработано автором по данным статистической отчетности ООО «Альфа» за 2015-2017 гг.

Представленные данные таблицы 15 позволяют утверждать, что земельный фонд ООО «Альфа» составляет 7017 га., что на 40 га. меньше по сравнению с 2016 г. и на 828 га. – по сравнению с 2015 г. Удельный вес пашенных земель в общей площади составляет 98,7%. Для более глубокого анализа структуры обрабатываемых земель необходимо отразить объем посевных площадей ООО «Альфа», отражая удельный вес каждого из них в общей площади обрабатываемых земель, что представлено в таблице 16.

Анализ данных таблицы 16 показывает, что в составе площадей, занятых полевыми культурами и многолетними насаждениями, имели место незначительные структурные изменения. Однако, в отчетном году наибольший удельный вес в общей площади посевных земель занимает кукуруза – 32,0%, второе место – подсолнечник (28,0%), затем озимая пшеница – 21,3%. Для наглядности динамика площадей, занятых полевыми культурами представлена на рис. 21.

Таблица 16

**Состав, структура и динамика площадей, занятых полевыми культурами
и многолетними насаждениями ООО «Альфа» за 2015-2017гг.**

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	площадь, га	уд.вес., %	площадь, га	уд.вес.,%	площадь, га	уд.вес., %
Посевная площадь всего	7743	98,7%	6955	98,6%	6929	98,7%
в том числе:						
- озимая пшеница	2068	26,4%	1733	24,6%	1496,9	21,3%
- озимый ячмень	566	7,2%	211	3,0%	198	2,8%
- пшеница яровая	-	-	-	-	20	0,3%
- ячмень яровой	-	-	-	-	4	0,1%
- кукуруза	2584	32,9%	2555	36,2%	2248	32,0%
- горох	13	0,2%	-	-	-	-
- подсолнечник	1627	20,7%	1943	27,5%	1966	28,0%
- соя	469	6,0%	378	5,4%	698	9,9%
- рапс	335	4,3%	92	1,3%	219,7	3,1%
- овощи и бахчевые культуры	12	0,2%	13	0,2%	10,4	0,1%
-кормовые культуры	31	0,4%	30	0,4%	60	0,9%
Многолетние насаждения всего	82	1,0%	82	1,2%	68	1,0%
в том числе:						
- плодовые насаждения семечковые	14	0,2%	14	0,2%	-	-
- плодовые насаждения косточковые	20	0,3%	20	0,3%	20	0,3%
- плодовые насаждения орехоплодные	37	0,5%	37	0,5%	37	0,5%
Обработанные земли ВСЕГО	7845	100,0%	7057	100,0%	7017	100,0%

*Источник: Разработано автором по данным статистической отчетности ООО
«Альфа» за 2015-2017 гг.*

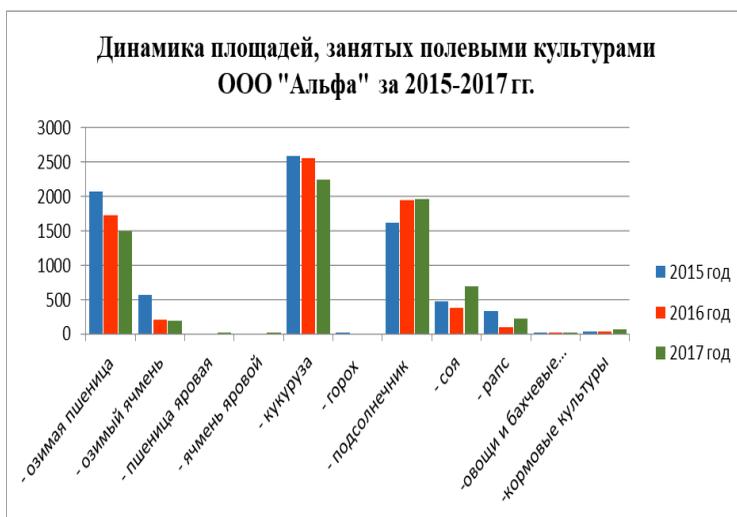


Рис. 21. Динамика площадей, занятых полевыми культурами
ООО «Альфа» за 2015-2017 гг.

Источник: Разработано автором по данным таблицы 4.

Динамика урожайности культур, выращиваемых ООО «Альфа», приведена в таблице 17.

Таблица 17

Горизонтальный анализ урожайности на ООО «Альфа» за 2015 – 2017 гг.

Наименование культур	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение 2016 год к 2015 году		Изменение 2017 год к 2016 году	
	Урожайность, ц	Урожайность, ц	Урожайность, ц	Абсолютное отклонение	Темп роста, %	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Пшеница	41,5	54,4	47,0	12,9	131,1%	-7,4	6,4%
Ячмень	28,7	55,6	38,9	26,9	193,7%	-16,7	0,0%
Кукуруза	25,4	54,9	71,2	29,5	216,1%	16,3	29,7%
Подсолнечник	19,6	28,5	29,8	8,9	145,4%	1,3	04,6%
Соя	9,8	16,6	16,8	6,8	169,4%	0,2	01,2%

Источник: Разработано автором по данным статистической отчетности ООО «Альфа» за 2015-2017 гг.

На рис. 22 приведен анализ динамики урожайности за 2015 – 2017

гг.

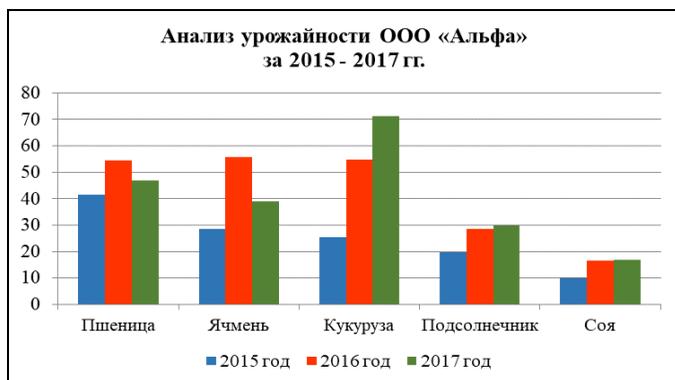


Рис. 22. Анализ урожайности ООО «Альфа» за 2013 – 2015 гг.

Источник: Разработано автором по данным таблицы 17.

Проведенный анализ динамики урожайности показал, что:

1. Урожайность пшеницы в 2015 году составила 41,5 ц., а в 2016 году 54,4 ц., что на 12,9 ц. или на 31% больше, чем в предыдущем 2015 году. В 2017 году урожайность пшеницы составила 47,0 ц. что на 7,4 ц. или на 13,6% меньше в сравнении с 2016 годом.

2. Урожайность ячменя в 2015 году составила 28,7 ц., а в 2016 году 55,6 ц., что на 26,9 ц. или на 93,7% больше, чем в предшествующем 2015 году. В 2017 году урожайность ячменя уменьшилась по сравнению с 2016 годом на 16,7 ц. или на 30,0% и составила 38,9 ц.

3. Исходя из приведенного анализа, можно утверждать, что в 2017 году урожайность кукурузы достигла своего максимального значения и составила 71,2 ц., а в 2016 и 2015 годах урожайность кукурузы составила 54,9 ц. и 25,4 ц. соответственно, то есть можно заметить значительную положительную динамику урожайности данной культуры.

4. Урожайность подсолнечника в 2016 году составила 28,5 ц., что на 8,9 ц. или на 45,4% больше чем в 2015 году. В 2017 году урожайность подсолнечника составила 29,8 ц., что на 1,3 ц. или на 4,6% больше, чем в предшествующем 2016 году.

5. Урожайность сои в 2015 году составила 9,8 ц., а в 2016 году достигла 16,6 ц., что на 6,8 ц. или на 69,4% больше, чем в предшествующем 2015 году. В 2017 году урожайность сои составила 16,8 ц., что на 0,2 ц. или на 1,2% больше в сравнении с 2016 годом.

Предприятие имеет в собственности обособленное имущество, находящееся на его балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде и арбитражном суде.

На балансе ООО «Альфа» находятся следующие производственные фонды:

1. Здания в размере – 13521582 руб.;
2. Малоценные основные средства в размере – 155577 руб.;
3. Машины и оборудование в размере – 37389475 руб., в том числе:
 - комбайны – 6417454 руб.;
 - оборудование – 2868570 руб.;
 - сельскохозяйственные агрегаты – 28090619 руб.;
4. Сооружения в размере – 655339 руб.;
5. Транспортные средства в размере – 11786466 руб., в том числе:
 - автомобили – 2095693 руб.;
 - погрузчики – 629754 руб.;
 - прицепы – 51490 руб.;
 - трактора – 1414449 руб.;
6. Прочие – 160340 руб.

Следует отметить, что организация по мере необходимости обновляет машинно-тракторный парк, что делает возможным более эффективное функционирование предприятия. Собственный потенциал предприятия позволяет качественно и в поставленные сроки обрабатывать пашню. Организация в дополнительных производственных фондах на данный момент не нуждается.

Все текущие и перспективные задачи реализуются на предприятии эффективно функционирующей системой. Организационная структура ООО «Альфа» представлена на рисунке 23.

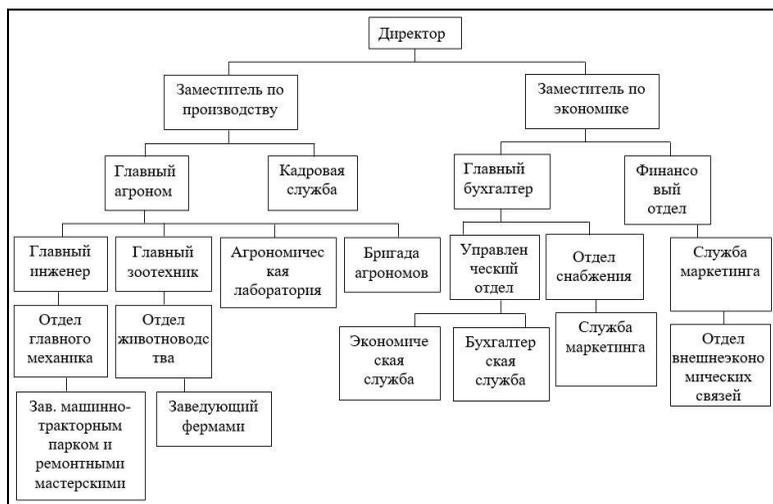


Рис 23. Организационная структура ООО «Альфа»

Источник: Разработано автором

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначения, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри предприятия. К таким структурным единицам относятся: отделения, производственные участки, бригады, фермы, звенья, ремонтные мастерские, энергетическое хозяйство, лаборатории, отделы.

Численность работников предприятия достигает в сезон до 300 человек. Для оплаты работы инженерно-технического персонала предприятие использует оплату по тарифной ставке, а для остального персонала используется сдельная оплата труда. Средняя заработная плата составляет 2680 рублей. Высокий уровень квалификации ведущих специалистов, многолетний опыт и добросовестный труд способствуют увеличению урожайности, прибыли и рентабельности предприятия, что в свою очередь влечет увеличение оплаты труда и налоговых отчислений.

Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Альфа» за период 2015-2017 гг. представлены в таблице 18.

Таблица 18

**Основные показатели деятельности ООО «Альфа»
за 2015 – 2017гг.**

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста	
				2016 г. к 2015 г., %	2017 г. к 2016 г., %
1. Выручка от реализации, тыс.руб.	58 093	54 976	77 137	94,6%	140,3%
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	57 667	47 202	54 458	81,9%	115,4%
2. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	426	7 774	22 678	в 18 раз	в 2,9 раза
3. Прибыль (убыток) от операционной деятельности, тыс.руб.	-12 145	1 044	6 784	-	в 6,5 раз
4. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	-12 145	1 044	6 784	-	в 6,5 раз
5. Среднесписочная численность работников, чел.	297	250	265	84,2%	106,0%
6. Фонд заработной платы, тыс.руб.	10 148	10262	11817	101,1%	115,2%
7. Среднемесячная заработная плата, руб.	2 847	3 420	3 716	120,1%	108,7%
8. Чистая прибыль (убыток) за отчетный период, тыс. руб.	-12 597	702	6 329	-	в 9 раз

Источник: Разработано автором на основе данных ООО «Альфа» за 2015-2017 гг.

Данные, представленные в таблице 18 характеризуют работу ООО «Альфа» за 2015 – 2017 годы следующим образом:

1. Уровень выручки, то есть дохода от продаж в 2016 г. составил 54 976 тыс. руб. что на 5,4 % меньше, чем в 2015 г. В 2017 г. выручка составила 77 137 тыс. руб., что на 40,3 % больше чем в 2016 г.

2. Валовая прибыль в 2015 г. составила 426 тыс. руб., что значительно ниже, чем уровень данного показателя в последующих годах. Это связано с отсутствием атмосферных осадков, высоких дневных и

ночных температур (засухи). Всходы, развитие и состояние сельскохозяйственных культур не соответствовали агротехническим и биологическим требованиям, что отрицательно повлияло на урожай 2015 г. Несмотря на уменьшение дохода от продаж в 2016 г., валовая прибыль увеличилась в 18 раз по сравнению с 2015 г. и составила 7 774 тыс. руб., в 2017 г. валовая прибыль составила 22 678 тыс. руб., то есть увеличилась по отношению к 2016 г. в 2,9 раз, что оценивается положительно.

3. В 2015 г. в связи с недополученным урожаем и, как следствие, увеличением себестоимости продукции, предприятие потерпело убытки от операционной деятельности в размере 12 145 тыс. руб. Однако уже в 2016 г., в результате эффективного осуществления своей деятельности, предприятие получило прибыль от операционной деятельности в размере 1044 тыс. руб. В 2017 г. прибыль от операционной деятельности составила 6 784 тыс. руб., что в 6,5 раза больше чем в 2016 г.

4. В 2016 г. в ООО «Альфа» работало 250 человек, что на 15,8% меньше чем в 2015 г. (297 человек), а в 2017 г. больше на 6,0% или на 15 человек.

5. Фонд заработной платы в 2015 г. составил 10 148 тыс. руб., что на 1,1% меньше чем в последующем 2016 г. В 2017 г. фонд заработной платы составил 11817 тыс. руб., то есть на 15,2% больше чем в предыдущем 2016 г.

6. В 2017 году среднемесячная заработная плата достигла наибольшего уровня в сравнении с аналогичными рассматриваемыми показателями в 2015 и 2016 годах. Таким образом, в 2016 г. среднемесячная заработная плата составила 3 420 руб., что на 20,1% больше чем в 2015 г., а в 2017 г. – 3 716 руб. или на 8,7% больше чем в 2016 году.

7. В 2015 году, как уже отмечалось выше, в связи с установившимися климатическими условиями, которые неблагоприятно повлияли на урожайность, предприятие потерпело чистый убыток в размере 12 597 тыс. руб. В 2016 г. предприятие получило чистую прибыль в размере 702 тыс. руб. В 2017 г. наблюдается улучшение ситуации: чистая прибыль достигла 6 329 тыс. руб., то есть увеличилась по сравнению с 2016 г. в 9 раз.

В целом динамику рассмотренных показателей ООО «Альфа» за 2015 и 2017 годы можно охарактеризовать как положительную.

5.4. Анализ и оценка имущественного потенциала предприятия

Имущество представляет собой совокупность экономических благ, выраженных в денежной форме, которыми располагает производственная единица на основе данных из бухгалтерского баланса на определенный момент времени (на конец отчетного периода).

В аналитической практике, в зависимости от источников формирования данных благ, различают:

- а) реальная стоимость имущества предприятия;
- б) чистая стоимость.

Реальная стоимость имущества включает в себя активы, созданные как за счет собственных источников, так и заемных. Тенденция изменения этого показателя в динамике позволяет оценивать тенденцию увеличения или уменьшения имущества данного предприятия.

Анализ состава, структуры и динамики имущества ООО «Альфа» за 2015-2017 гг. приведен в таблице 19.

Реальная стоимость имущества ООО «Альфа» в 2016 году уменьшилась на 7325 тыс. руб. или на 6,5% по сравнению с 2015 г., а в 2017 году увеличилась по сравнению с 2016 г. на 75240 тыс. руб., или на 71,2%. Это увеличение достигнуто за счет роста общей стоимости долгосрочных активов в 2,6 раза или на 69135 тыс. руб. и увеличения общего объема краткосрочных активов на 9,4% или на 6105 тыс. руб.

В 2015 и 2016 году у предприятия преобладали оборотные активы, что оценивается положительно с точки зрения ликвидности активов, т.к. оборотные активы более ликвидны и способны принести деньги в короткое время. В 2017 году, ситуация значительно изменилась, основной удельный вес приходится на стоимость долгосрочных активов, которые составили 60,8 % от общей суммы активов, увеличившись по отношению к 2016 году на 22,2 процентных пункта, а краткосрочные активы снизились на 22,2 процентных пункта и составили в 2017 году 39,2%.

**Оценка состава и структуры имущества
ООО «Альфа» за 2015-2017гг.**

Актив	2015 г.		2016 г.		2017г.	
	тыс.руб.	уд.вес, %	тыс.руб.	уд.вес, %	тыс.руб.	уд.вес, %
I. Внеоборотные активы	34 391	30,5%	40 766	38,6%	109 901	60,8%
Долгосрочные материальные активы	33 391	29,6%	38 600	36,5%	107 735	59,6%
Долгосрочные финансовые активы	1 000	0,9%	2 166	2,1%	2 166	1,2%
II. Оборотные активы	78 544	69,5%	64 844	61,4%	70 949	39,2%
Запасы	26 974	23,9%	26 567	25,2%	32 202	17,8%
Долгосрочные активы и (или) группы выбытия, удерживаемые для продажи	4 116	3,6%	1 821	1,72%	1 821	1,0%
Краткосрочные биологические активы	2 121	1,9%	1 212	1,1%	930	0,5%
Краткосрочная торговая и прочая дебиторская задолженность	45 227	40,0%	34 701	32,9%	33 896	18,7%
Денежные средства и денежные эквиваленты	103	0,1%	542	0,5%	2 097	1,2%
Баланс	112 936	100,0%	105 611	100,0%	180 851	100,0%

Источник: Разработано автором по данным бухгалтерской отчетности ООО «Альфа» за 2015-2017 гг.

Таким образом, отмечается отсутствие равновесия между стоимостью долгосрочных и краткосрочных материальных активов предприятия, что способствует наличию неблагоприятных условий для развития структуры имущества предприятия и его эффективного использования в сфере производства.

Такая ситуация не будет способствовать устойчивой деятельности предприятия и требует принятия своевременных мер в этой области.

К таким мерам относятся:

- изъятие из оборота инвестированных основных средств;
- приобретение современных технологий;
- формирование хорошо структурированного имущества.

Любая прибыльная производственная деятельность должна обеспечить сбалансированную материально-техническую базу, а также структуру имущества, которая будет соответствовать специализации предприятия. Это означает, что в структуре имущества предприятия должно быть такое равновесие, которое будет способствовать постоянному прогрессу производственных процессов путем дальнейших исследований как в области приобретения долгосрочных материальных активов, так и краткосрочных.

В странах с современной сельскохозяйственной структурой эффективное равновесие структуры имущества производственных единиц должно соответствовать балансу 50 на 50, то есть 50% имущества предприятия должны составлять долгосрочные материальные активы и 50% - краткосрочные активы.

Одним из основных условий стабильного финансового состояния для любой производственной единицы считается состояние, в котором на основе данных бухгалтерского баланса предприятие имеет денежные средства в размере своих операционных потребностей (как правило, до 5 дней).

В контексте относительного индикатора, который может отражать это состояние в структуре имущества предприятия, может быть доля имеющихся денежных средств.

Данные по составу и структуре источников образования имущества ООО «Альфа» за 2015-2017 гг. представлены в таблице 19. На основе полученных данных можно отметить, что в ООО «Альфа» доля денежных средств увеличилась на протяжении 2015-2017 гг. с 0,1% до 1,2%. При таком увеличении предприятие не сможет справиться со своими операционными долгами.

Любая экономическая единица, осуществляющая хозяйственную деятельность, использует как собственные финансовые источники, так и заемные.

На данном этапе финансовые средства предприятия могут быть рассмотрены на основе следующих разделов пассива баланса:

- собственный капитал;
- долгосрочные обязательства;
- краткосрочные обязательства.

Анализ пассива баланса позволяет оценить источники финансирования.

В таблице 20 представлены данные, позволяющие оценить изменения, происходящие в пассиве бухгалтерского баланса предприятия ООО «Альфа».

Общая сумма источников формирования имущества ООО «Альфа» в 2016 г. уменьшилась, по сравнению с 2015 г., на 6,5% или на 7325 тыс. руб., а в 2017 г. увеличилась на 75240 тыс. руб. по сравнению с 2016 г.

Это обусловлено, в основном, ростом собственного капитала, который на протяжении анализируемого периода увеличился с 53062 тыс. руб. до 126610 тыс. руб., удельный вес которого в 2017 г. составил 70,0% от общей суммы пассивов. Одновременно увеличилась и общая сумма краткосрочных обязательств с 11946 тыс. руб. до 22949 тыс. руб.

Структура стоимости имущества характеризует финансовое состояние ООО «Альфа». Основой финансовой стабильности в перспективе служит ее экономический потенциал, то есть размер чистых активов предприятия. К сожалению, увеличение суммы активов не всегда гарантирует экономический рост. Для достижения устойчивого экономического роста, предприятию требуется достижение высокой рентабельности его ресурсов.

Чистая стоимость имущества включает только экономические активы, созданные за счет собственных источников (выражает благосостояние предприятия). Стоимость чистых активов синтетически оценивается с помощью уравнения:

$$A_{net} = TA - DT, \quad (98)$$

где: A_{net} – стоимость имущества предприятия (чистых активов);

профилактических и контролирующих действий, таких как мониторинг финансового состояния предприятия, обучение кадров и т.д.

– **принятие риска** состоит в готовности предприятия покрыть те потери, которые понесёт за принятые управленческие решения. Для использования данного метода предприятие должно обладать производственными резервами. В реальном секторе экономики этот метод применяется, когда вероятность риска и ущерба не столь велики.

– **перенос (передача) рисков** предполагает передачу рискованных обязательств третьим лицам. В этом методе различают следующие способы переноса рисков: 1. *страхование* - состоит в том, что предприятие готово отказаться от определённой части дохода, чтобы избежать или ликвидировать рискованные последствия; 2. *диверсификация* - предполагает распределение денежных средств между объектами вложения капитала. Сущность диверсификации состоит в формировании портфеля ценных бумаг; 3. *хеджирование* - предполагает устранение или установление на определённом уровне риска потерь от реализации управленческих решений.

5. На пятом этапе **контролируется выполнение выбранного метода и анализируется эффективность принятого решения**. Важную роль на последнем этапе играет отчётность по рискам, в которой указываются все результаты от принятия решения. На основании полученной информации уже оценивается эффективность самого управленческого решения и сумма общих затрат на его реализацию.

6.3. Управление финансовым развитием организации на основе новой структуре доходов

Новые условия хозяйствования коренным образом меняют подходы к управлению хозяйственной деятельностью организаций.

Максимально возрастает их экономическая самостоятельность, которая сопровождается и полной ответственностью за результаты деятельности. При этом, задача состоит в том, чтобы обеспечивать не только самоокупаемость затрат (простое воспроизводство), но и самофинансирование расширенного воспроизводства. В связи с этим, на первый план выдвигается проблема эффективного управления

человеческими ресурсами, как важнейшей производительной силы в обеспечении прибыльности, финансового роста бизнеса, как условий его рыночной устойчивости и перспективности.

Важным моментом является обеспечение реального, заинтересованного участия в системе управления всего коллектива. Это может быть достигнуто путем совершенствования внутрипроизводственного хозяйственного расчета, которое в настоящее время реализуется как система бюджетирования, целесообразность которой, с точки зрения научного управления, в условиях самостоятельности и ответственности, хозяйствующих субъектах в принимаемых решениях и их результатах, неоспорима. Только в этом случае вся система управления будет функционировать как единое целое, в противном случае это не будет системой, а простым набором звеньев не взаимосвязанных между собой конечной целью.

Организации и внедрению бюджетирования должна предшествовать определенная организационная работа. Прежде всего должна быть четко выстроена организационная структура-определены центры формирования затрат (ЦФЗ) и центры ответственности (ЦО); закреплены за ними основные производственные фонды и оборотные средства; разработана нормативная база расходования всех видов производственных ресурсов; разработано положение о внутрипроизводственных взаимоотношениях между структурными подразделениями; положение о дополнительном материальном стимулировании. Обязательным условием бюджетирования является организация учета результатов работы подразделений и фактических затрат на производство продукции по установленному перечню статей.

В практике управления операционными активами наибольшую известность получили функциональный и процессный подход к бюджетированию. Функциональный подход соответствует традиционной системе бухгалтерского учета, отличается простотой в применении; не требует значительных ИТ-ресурсов. Вместе с тем менеджмент может испытывать затруднения при быстроменяющихся условиях. Его применение целесообразно для организаций с простой структурой. В сложных организациях, в которых сформирована культура процессного управления, целесообразно применение процессного подхода в

бюджетировании. При его применении облегчается адаптация к меняющейся среде; повышается мотивация работников в достижении конечных результатов бизнес процессов.

Важным моментом в применении системы бюджетирования является последовательность работы с ним. Как правило, реализация системы бюджетирования проходит следующие этапы:

1. Разработка проекта бюджета;
2. Доведение проекта бюджета ЦФЗ;
3. Согласование контрольных результатов;
4. Утверждение и доведение бюджета ЦФЗ;
5. Контроль исполнения бюджета;
6. Отчет об исполнении бюджета;
7. Оценка деятельности ЦФЗ.

Проект бюджета, центрам формирования затрат разрабатывается исходя из контрольных цифр бизнес-плана предприятия на данный период, результатов операционной деятельности за предыдущий бюджетный период (квартал), а также с учетом возникших изменений, не учтенных в контрольных показателях бизнес-плана. Проект бюджета представляется ЦФЗ для ознакомления, после чего возвращается в бюджетную комиссию. При наличии сходных моментов происходит их согласование. Согласованный бюджет утверждается руководителем организации и доводится ЦФЗ для исполнения.

В процессе исполнения бюджета могут измениться условия, первоначально принятые за основу при его расчете. В этом случае производится их обоснование и при необходимости бюджетная комиссия в первоначально утвержденный вариант вносит необходимые изменения. Данный порядок работы по исполнению бюджета требует хорошо отлаженной работы бюджетной комиссии. Это особенно важно в условиях существенной волатильности внешних факторов воздействия на бизнес. Вместе с тем, собирать по любому поводу бюджетную комиссию не всегда целесообразно, да и невозможно. Для оперативного решения, возникающих отклонений от контрольных заданий бюджета, председателю бюджетной комиссий может быть, достаточным заключения по существу возникшей проблемы профильных специалистов. Такой

способ принятия решений не нарушает ритмичной работы производственных подразделений.

Огромное значение имеет качество работы по нормированию расходования материальных, энергетических, трудовых ресурсов. Важно, чтобы нормы были рассчитаны аналитически-рассчитанным методом, что позволяет выявить пути экономии на всех этапах проектирования и производства продукции, а также разработать организационные и технические мероприятия, направленные на экономию всех видов ресурсов.

В ряде производств, в частности в сельском хозяйстве, нормы расхода отдельных видов сырьевых, материальных и энергетических ресурсов; длительности производственного цикла зависят от многочисленных факторов, учесть влияние которых обычным методом сложно. В таких ситуациях целесообразно применять методы математической статистики, в частности метод корреляции. С его помощью возможно определить количественные зависимости между различными факторами, влияющими на величину нормы. При использовании данного метода сначала необходимо определить состав факторов, влияющих на величину нормы. Например, в сельском хозяйстве - среднемесячное количество осадков; запас влаги в почве; температурный режим нормы, нормы ГСМ и др. Затем из общего количества факторов выделяются основные, которые будут использованы при установлении нормы. Основными факторами следует считать те, по которым полные и частные коэффициенты корреляции приближаются к единице. Это означает, что изменение этих факторов значительно влияет на величину норматива.

Для получения достоверных данных, применению данного метода должен предшествовать тщательный экономический анализ сущности выделяемых факторов, их сопоставимость, однотипность измерения и т.п. Затем по каждому исследуемому объекту устанавливаются фактические затраты нормируемых производственных ресурсов и определяется в количественном выражении влияние каждого из факторов на величину затрат.

Организация деятельности внутрипроизводственных подразделений по системе бюджетирования является одной из

составляющих управления финансами организации в целом. При этом, исключительно важным является понимание того, что производственные структурные подразделения являются только исполнителями доведенных им заданий, и совершенно не отвечают за обеспечение их необходимыми для этого ресурсами. Эти функции принадлежат центрам ответственности - материально-техническое, финансовое, кадровое обеспечение и т.д. Главенствующая доля в функционировании производственного процесса, как такового, принадлежит финансовому обеспечению. Данная задача решается посредством финансового планирования - перспективного, текущего и оперативного. Для системы бюджетирования операционной деятельности производственных подразделений важным является организация оперативного управления финансами, основной задачей которого является финансовое обеспечение потребностей производства во всех видах материальных и трудовых ресурсов. С этой целью, особенно в условиях полной хозяйственной самостоятельности, предприятиям необходимо разрабатывать платежный календарь, кассовый план и расчет потребности в краткосрочном кредите.

Платежный календарь составляется на квартал с разбивкой по месяцам и более мелким периодам. Он должен быть увязан с бюджетами центров ответственности и центров формирования затрат, состоянием запасов, дебиторской задолженностью. Правильно составленный платежный календарь позволяет выявить финансовые ошибки, возможные финансовые проблемы и наметить конкретные мероприятия по обеспечению финансовой устойчивости. В процессе разработки платежного календаря решаются следующие проблемы:

- временное согласование поступлений и расходов денежных средств;
- формирование информационной базы притоков и оттоков денежных средств;
- ежедневный учет изменений в информационной базе;
- анализ неплатежей и организация конкретных мероприятий по их преодолению;
- расчет потребности в краткосрочном кредите и оперативное приобретение заемных средств;

– расчет временно свободных денежных средств предприятия.

Исходными данными для разработки платежного календаря являются бюджеты всех уровней; нормативно установленные сроки платежей по финансовым обязательствам; договора; график выплаты заработной платы и др. Таким образом, будет обеспечена полная взаимоувязка операционных бюджетов всех уровней в единую финансовую систему предприятия, их обеспеченность и оперативное управление возникающих в ходе реализации проблемам.

Одной из важных функций бюджетирования является контроль нормативных затрат путем установления ЦФЗ их лимита. Безусловно это важная функция, т.к. она отражает планируемые контрольные задачи достижения целевых параметров бюджета затрат по организации в целом. Вместе с тем, степень исполнения ЦФЗ доведенного бюджета будет зависеть от того, насколько в этом будет мотивирован его коллектив, чтобы не только вложиться в утвержденный лимит затрат, но и обеспечить их снижение, не ухудшая качества продукции.

Даже самая совершенная система внутрифирменного управления ничего не стоит, если она не дополняется эффективной системой материального стимулирования. Из этого следует, что эффективность системы бюджетирования не будет обеспечена, если она не будет предусматривать материального стимулирования коллектива за достигнутые результаты. Источниками дополнительного материального стимулирования может быть фонд материального поощрения и экономия, в результате снижения себестоимости продукции (работ). Данная материальная заинтересованность должна быть построена таким образом, чтобы между вкладом данного подразделения в общие результаты по предприятию и его долей в общей сумме этого дохода, экономии была прямая связь. Размер доли в этом случае определяется вкладом каждого ЦФЗ в повышение эффективности работы всего предприятия. Фонд материального поощрения хозрасчётный, поэтому распределение и использование его должно отвечать принципам хозрасчёта. Другими словами, распределение его должно быть таким, чтобы оно экономически стимулировало индивидуальную и коллективную заинтересованность в повышении эффективности производства. Фонд материального поощрения должен быть распределён также исходя из реального вклада каждого ЦФЗ

в общие результаты работы предприятия. Дополнительное материальное поощрение должно осуществляться за выполнение и перевыполнение основных оценочных показателей бюджета независимо от их выполнения по другим ЦФЗ и по предприятию в целом. Только в этом случае будет реальным стремление к повышению эффективности и финансовой стабильности бизнеса.

Размер фонда материального поощрения ЦФЗ может быть установлен по-разному. Широко известен способ его определения пропорционально плановой сумме фонда заработной платы по каждому ЦФЗ. Используется также метод распределения фонда материального поощрения с учётом значимости ЦФЗ в формировании основных оценочных показателей и реального вклада в общие результаты работы предприятия.

Чтобы обеспечить возможность начисления ЦФЗ фонда материального стимулирования в соответствии с показателями работы целесообразно разработать фондообразующие показатели. С этой целью для каждого ЦФЗ может быть установлено один или два фондообразующих показателей из числа утверждаемых в бюджете.

Для ЦФЗ с законченным циклом производства и выпускающих готовую продукцию наиболее предпочтительны такие фондообразующие показатели, как выполнение плана по прибыли и рентабельности, рост реализации продукции. Для остальных наиболее целесообразны показатели снижения затрат.

Рассмотрим целесообразность использования показателя – снижение себестоимости продукции. Для этого необходимо рассчитать условные цены на изготавливаемую продукцию по ЦФЗ. Автор рекомендует рассчитывать условные цены на основе себестоимости продукции по каждому ЦФЗ и уровня ее рентабельности по предприятию. Исходными данными для установления условных цен при этом являются себестоимость изделия ЦФЗ, действующая оптовая цена предприятия на изделие и уровень рентабельности изделия, исчисленный по себестоимости ЦФЗ. Расчет условных цен по ЦФЗ представлен в таблице №1. Действующая оптовая цена предприятия на изделие 300 у.е., себестоимость по ЦФЗ: №1 – 80 у.е.; №2 – 120 у.е.; №3 – 50 у.е.

Таблица 27

Расчет условных цен изделия по ЦФЗ пропорционально себестоимости
изготовления

ЦФЗ	Себестоимость ЦФЗ, у.е.	Условная цена ЦФЗ, у.е.	Рентабельность, %
№1	80	$(80*300)/250=96,0$	20,0
№2	120	$(120*300)/250=144,0$	20,0
№3	50	$(50*300)/250=60,0$	20,0
Итого по предприятию	250	$96,0+144,0+60,0=300$ у.е.	20,0

Источник: Разработано автором на базе внутрифирменной отчетности.

Как видно из расчета, сумма условных цен на изделие по ЦФЗ равна оптовой цене предприятия. А что касается рентабельности, то она будет одинаковой только на момент утверждения бюджетного задания, а в процессе его исполнения она может изменяться в зависимости от результатов деятельности каждого ЦФЗ. Достоинство данного способа расчета условных цен по ЦФЗ состоит в том, что он позволяет анализировать динамику рентабельности изделий по ЦФЗ и учитывать их вклад при распределении фонда материального стимулирования.

Рассчитанные условные цены на изделие по ЦФЗ позволяют использовать соответствующие фондообразующие показатели для расчета фонда материального стимулирования. Рассмотрим использование фондообразующего показателя – снижение себестоимости продукции, как основного источника увеличения прибыли предприятия.

Таблица 28

Бюджетные цены по ЦФЗ на квартал

Наименование изделия	Количество, шт.	Цена ЦФЗ, у.е.	Плановая себестоимость, у.е.	Выпуск продукции, тыс.у.е.		Плановый фонд материального стимулирования тыс.у.е.
				В ценах ЦФЗ	По плановой себестоимости	
А	2000	30	25	60,0	50,0	-
Б	5000	40	35	200,0	175,0	-
				260,0	225,0	20,0

Источник: Разработано автором на базе внутрифирменной отчетности.

Плановая себестоимость выпускаемой продукции 225,0 тыс.у.е., а плановые затраты на одну у.е. товарной продукции ЦФЗ 225,0 тыс.у.е.: 260,0 тыс.у.е. = 86,5 у.е.

Плановый фонд материального стимулирования установлен ЦФЗ в размере 20,0 у.е.

Таблица 29

Фактические данные по ЦФЗ за квартал

Наименование изделия	Количество, шт.	Фактическая себестоимость единицы, у.е.	Выпуск продукции, тыс.у.е.			Затраты ЦФЗ на 1 у.е.	
			В ценах ЦФЗ	По плановой себестоимости	По фактической себестоимости	По пересчитанному плану	Фактически
А	2300	26	69,0	57,5	59,8		
Б	5500	34	220,0	192,5	187,0		
Итого	-	-	289,0	250,0	246,8	86,5	85,4

Источник: Разработано автором на базе внутрифирменной отчетности.

Как следует из приведенных данных, фактический выпуск продукции по утвержденной ЦФЗ себестоимости 250,0 тыс.у.е., а по фактической себестоимости 246,8 тыс.у.е., или экономия составляет $246,8 - 250,0 = -3,2$ тыс.у.е.

Достигнутая ЦФЗ экономия должна быть направлена на дополнительное материальное стимулирование коллектива и на капитализацию в соотношении, учитывающем интересы и коллектива работников и собственника. Если принять, что 50% экономии будет направлено в фонд материального стимулирования, то в целом за квартал по ЦФЗ он составит 21,6 тыс.у.е. (20,0 тыс.у.е. + 1,6 тыс.у.е.).

Модели дополнительного материального стимулирования сотрудников в улучшении результатов деятельности организации, её финансовой устойчивости как основы развития могут иметь разовый эффект (система премирования), а могут иметь и продолжительный во времени, отложенный эффект. В связи с этим, на формирование у сотрудников отношения к интересам организации как к своим собственным наибольшее влияние оказывают системы мотивации

имеющие продолжительный эффект. Одной из таких моделей может быть реальное участие сотрудников в корпоративном капитале. Для этого ее следует увязывать с системой заработной платы и премирования. Сотрудникам предоставляется право приобретения акций, увеличение доли в уставном капитале (ООО, кооператива) за счет вычетов из их зарплаты или премиальных выплат по цене ниже рыночной стоимости акций. Например, корпорация «Саломон инк.» (NYSE) продает сотрудникам акции по цене, составляющей 85% их рыночной стоимости. Чем выше доля дополнительного материального стимулирования, тем большая ее часть может быть переведена на увеличение доли в корпоративном капитале. Таким образом, доля сотрудников в акционерном капитале будет тем выше, чем эффективней будет их труд, а соответственно будет выше и возможность, и влияние коллектива на политику предприятия, будет выше социальная защищенность сотрудников.

Источником дополнительного материального стимулирования может быть часть суммы экономии утвержденного подразделению лимита затрат. Общая сумма экономии должна быть распределена на фонд развития (капитализации) и фонд дополнительного материального стимулирования. Соотношение между ними определяется администрацией организации и зависит от её экономического состояния. При определении данного соотношения приоритет должен быть отдан фонду развития, как важнейшему источнику стратегического развития организации в целом.

Практика участия сотрудников в корпоративном капитале организации повысит их роль в процессе принятия решений, выработки духа коллективизма, будет способствовать уменьшению текучести кадров и повышению производительности их труда. Все это положительно отразится на общем финансовом состоянии организации.

Необходимо стремиться к тому, что применение того или иного метода привлечения сотрудников к управлению путем увеличения их доли в капитале организации должно обеспечить их сравнительно большую заинтересованность в повышении эффективности производства, как основы его конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

- 4) обеспечить сопоставимость управленческих решений по уровню качества, объему, степени неопределенности ситуации и другим факторам;
- 5) персонифицировать управление: каждый работник подчиняется только одному руководителю;
- 6) обеспечить восприимчивость управления к изменениям во внешней среде и в структуре системы (более гибко и оперативно реагировать на изменения);
- 7) автоматизировать управленческие процессы по всем функциям;
- 8) стимулировать достижение запланированных результатов;
- 9) обеспечить прямоточность управленческих и производственных процессов;
- 10) обеспечить пропорциональность частичных процессов по всем компонентам;
- 11) обеспечить непрерывность процессов;
- 12) осуществлять процессы параллельными и параллельно-последовательными способами;
- 13) обеспечить оперативность управления;
- 14) обеспечить рациональное сочетание различных методов управления персоналом: принуждения, побуждения и убеждения.

8.5. Стратегия управления финансовой устойчивости организации на основе диверсификации производства

В условиях экономической самостоятельности хозяйствующих организаций их финансовая устойчивость зависит, прежде всего, от эффективности менеджмента.

Особенно сложно, а поэтому и крайне необходимо обеспечивать эффективное управление бизнесом в агропромышленном комплексе. Это вызвано тем, что на результативность деятельности в данной отрасли существенное влияние оказывают природно-климатические условия, сезонность производства, внутренняя и внешняя ценовая политика как на средства производства для данной отрасли, так и на товары ее производства. Все это требует организации бизнеса в данной отрасли на научной основе использования преимуществ концентрации, специализации и кооперации. Важным фактором успешности бизнеса в

агропромышленном комплексе является диверсификация производства на основе глубокой переработки сельскохозяйственного сырья, организации сопутствующих производств и хозяйств.

В качестве примера эффективного управления бизнесом в данной отрасли представляет интерес деятельность сельскохозяйственного предприятия ООО «Бетта». Фирма начала свою деятельность в 2004 году, когда ей были выделены первые 20 га земли. За годы хозяйствования фирма превратилась в успешное предприятие среднего бизнеса и расширила площадь обрабатываемых земель до 7017 га.

ООО «Бетта» осуществляет эффективное управление товарной политикой, включающей выпуск экологически чистой продукции высокого качества и оказывающей широкий спектр услуг сельскохозяйственным предприятиям. В таблице 34 представлены состав и структура реализации товарной продукции ООО «Бетта» за период 2016-2018 гг.

Таблица 34

Состав и структура реализации товарной продукции ООО «Бетта»
за период 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Зерно	42 451	81,4	36 219	73,0	52 175	75,4
Прочая продукция растениеводства	504	1,0	341	0,7	481	0,7
<i>Итого по растениеводству</i>	<i>42 955</i>	<i>82,3</i>	<i>36 560</i>	<i>73,7</i>	<i>52 656</i>	<i>76,1</i>
Мясо	2 265	4,3	2728	5,5	4118	6,0
Молоко	0	0,0	66	0,1	155	0,2
Яйцо	2	0,0	73	0,1	164	0,2
Прочая продукция животноводства	125	0,2	229	0,5	36	0,1
<i>Итого по животноводству</i>	<i>2 392</i>	<i>4,6</i>	<i>3 096</i>	<i>6,2</i>	<i>4 473</i>	<i>6,5</i>
Итого по с/х производству	45 347	86,9	39 656	80,0	57 129	82,6
Товары	1291	2,5	4116	8,3	2797	4,0
Работы и услуги	1214	2,3	1470	3,0	1875	2,7
Продукция переработки растениеводства	3 920	7,5	3 967	8,0	6 754	9,8
Продукция	407	0,8	391	0,8	642	0,9

переработки животноводства						
Всего по предприятию	52 179	100,0	49 600	100,0	69 197	100,0

Источник: Разработано автором по данным статистической отчетности ООО «Бетта» за период 2016-2018 гг. [1]

Из данной таблицы следует, что в структуре выручки от реализации продукции ООО «Бетта» меньший удельный вес занимает отрасль животноводства. Она составила в 2016 г. – 4,6%, в 2017 г. – 6,2%, в 2018 г. – 6,5%, что значительно меньше, чем отрасль растениеводства. В структуре выручки растениеводства наибольший удельный вес занимают зерновые культуры (2016 г. – 81,4%; 2017 г. – 73,0%; 2018 г. – 75,4%). В структуре животноводства удельный вес мяса соответственно: 4,3%; 5,5%; 6,0%.

В анализируемом периоде наблюдается увеличение удельного веса выручки от реализации продукции переработки, так в 2016 г. он составил 8,3%, в 2017 г. – 8,8%, и в 2018 г. – 10,7%.

Анализируя динамику реализации продукции и прибыли за период 2016-2018г.(табл. 35), можно сделать вывод об общей тенденции увеличения прибыли.

В объеме продаж продукции растениеводства (табл. 35) ведущее место занимают зерновые культуры, их доля в общем объеме продукции растениеводства в 2018 г. составила 99,1%, что на 0,3 п. п. больше чем в предыдущих годах.

Среди зерновых культур наибольшая доля за весь анализируемый период приходится на реализацию кукурузы: в 2016 г. – 34,8%, в 2017 г. – 40,0% и в 2018 г. – 41,4%.

Анализируя объем продаж овощей и фруктов, видно, что практически все показатели свидетельствуют о снижении объемов реализации, кроме капусты и сливы.

Таблица 35

Анализ состава и структуры товарной продукции ООО «Бетта»
в области растениеводства за период 2016-2018 гг.

Наименование продукции	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
<i>Зерновые и зернобобовые культуры, в т.ч.:</i>	42 451	98,8	36 219	99,1	52 175	99,1
Кукуруза	14 941	34,8	14635	40,0	21 820	41,4
Подсолнечник	9 857	22,9	11693	32,0	18 100	34,4
Пшеница	11 438	26,6	7714	21,1	8 683	16,5
Рапс	0	0,0	1173	3,2	2 453	4,7
Соя	2 315	5,4	264	0,7	217	0,4
Ячмень	3 175	7,4	630	1,7	902	1,7
Горчица	725	1,7	110	0,3	0	0,0
<i>Овощи и фрукты, в т.ч.:</i>	504	1,2	341	0,9	481	0,9
Капуста	39	0,1	29	0,1	81	0,2
Лук	186	0,4	158	0,4	83	0,2
Морковь	40	0,1	0	0,0	0	0,0
Огурцы	45	0,1	43	0,1	47	0,1
Помидоры	111	0,3	18	0,0	68	0,1
Свекла	47	0,1	2	0,0	0	0,0
Арбузы	22	0,1	33	0,1	29	0,1
Слива	14	0,0	58	0,2	173	0,3
ВСЕГО по растениеводству	42 955	100,00	36 560	100,00	52 656	100,00

Источник: Разработано автором на основе данных ООО «Бетта» за период 2016-2018 гг. [1]

Таблица 36

Состав и динамика товарной продукции ООО «Бетта»
в области животноводства и птицеводства за период 2016-2018 гг.

Наименование продукции	2016 г.	2017 г.	2018 г.	отклонение 2017 к 2016		отклонение 2018 к 2017	
	тыс.руб	тыс.руб	тыс.руб	тыс.руб	%	тыс.руб.	%
мясо говяжье	433	510	704	77	117,8	194	138,0
мясо свиное	1 584	1869	2842	285	118,0	973	152,1
мясо куриное	117	201	503	84	171,8	302	250,2
мясо баранье	131	148	69	17	113,0	-79	46,6
Молоко	0	66	155	66	—	89	234,8
Яйцо	2	73	164	71	3650,0	91	224,7
Прочее	125	229	36	104	183,2	-193	15,7
ВСЕГО по животноводству	2 392	3 096	4 473	704	129,4	1377	144,5

Источник: Разработано автором на основе данных ООО «Бетта» за период 2016-2018 гг. [1]

На основе представленных данных можно сделать вывод о том, что в анализируемом периоде товарная продукция животноводства и птицеводства увеличилась на 1 377 тыс. руб. или в 1,44 раза. Это связано с увеличением мощностей производства, а также улучшением кормовой базы, улучшением качества ветеринарных препаратов и т.п.

Ведущее место в структуре продаж животноводческой продукции приходится на мясо свиное и мясо КРС, которые реализуются населению и юридическим лицам.

Как уже отмечалось выше, помимо реализации растениеводческой и животноводческой продукции, ООО «Бетта» занимается переработкой выпускаемой продукции, которую в дальнейшем использует как корма для животноводства и птицеводства самой организации, так и для продажи.

В структуре выручки от реализации продукции переработки ООО «Бетта» меньший вес занимает переработка продукции животноводства. За анализируемый период наблюдается тенденция снижения данного показателя, так: в 2016 г. он был равен 9,4%, в 2017 г. – 9,0%, в 2018 г. – 8,7%.

Следует отметить, что основной отличительной особенностью предприятия является диверсификация производства, что позволяет гибко реагировать на изменения спроса на рынке продовольственных товаров и таким образом управлять её финансовой устойчивостью.

Одним из определяющих этапов формирования системы сбыта предприятия стало создание собственной розничной сбытовой сети в 2004 году, которая на сегодняшний день, включает в себя оптово-розничный склад и 5 фирменных магазинов. Розничная торговля в основном предназначена для продажи мясной продукции, продукции собственной переработки, в том числе растениеводческой (крупы, мука, растительное масло, комбикорма) и животноводческой (кровянка, кырнэцеи, мититеи и пр.), а также покупных товаров.

Объем реализованной продукции вырос за три года на 82,9%. По различным торговым объектам объем розничного товарооборота колеблется от 500 тыс. рублей, до 1,5 млн. рублей. При этом доля продажи товаров собственного производства в товарообороте фирменной торговли составляет около 93%.

Накопленный опыт эффективного менеджмента позволяет руководству предприятия обеспечивать положительную динамику его развития. За период с 2005 по 2018 гг. доходы предприятия возросли в 232,8 раза (рис. 31).

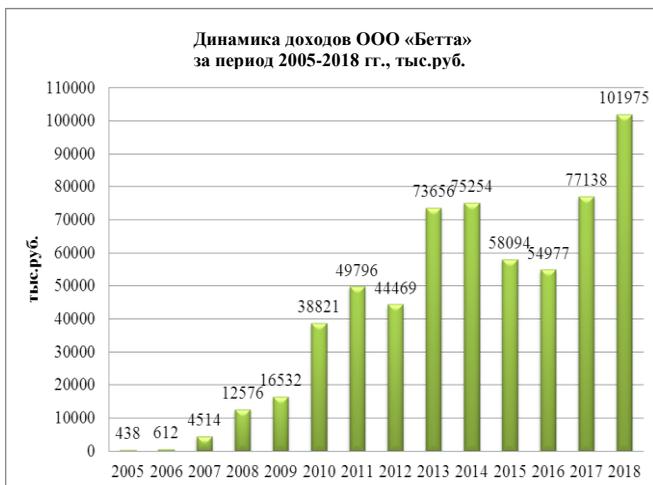


Рис. 31. Динамика доходов ООО «Бетта» за период 2005 – 2018 гг.

Источник: Разработано автором на основе данных ООО «Бетта» за период 2016-2018 гг. [1]

Среднесписочная численность персонала, как социальный эффект, за этот же период возросла в 4,3 раза (рис. 32).

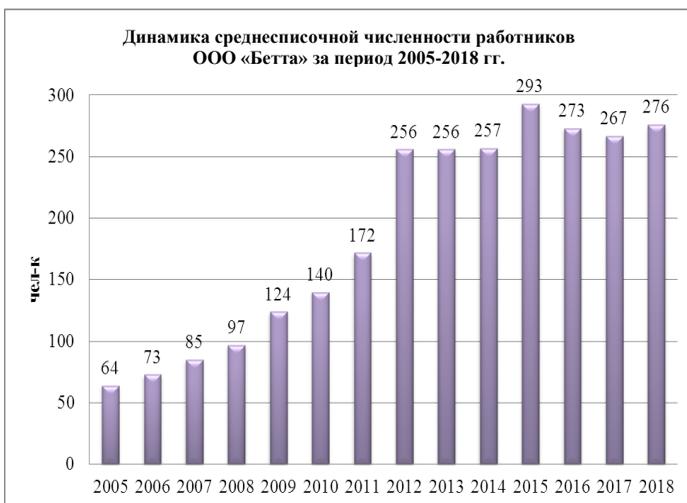


Рис. 32. Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Бетта» за период 2005 – 2018 гг.

Источник: Разработано автором на основе данных ООО «Бетта» за период 2016-2018 гг. [1].

Таким образом, эффективный менеджмент обеспечил предприятию положительную динамику его экономического развития.

Вместе с тем, необходимо совершенствовать работу по сбыту продукции. Важным моментом является мониторинг ценовой чувствительности покупателей с целью быстрого реагирования на изменения в спросе, недостаточно развита рекламная политика, нуждается в совершенствовании упаковка мяса и мясной продукции.

Целесообразным является дальнейшее повышение объемов реализации продукции собственного производства через фирменные магазины предприятия. Для этого имеются достаточные резервы роста. ООО «Бетта» планирует наращивать объемы производства и переработки продукции, поэтому считается целесообразным открытие дополнительных фирменных магазинов, что позволит предприятию расширить собственную торговую сеть, при этом содействовать более полному удовлетворению спроса покупателей, а также получению прибыли для предприятия.

В рамках ООО «Бетта» следует рассматривать тот фактор, что предприятие в данный момент уделяет больше внимания оптовым покупателям и меньше времени розничным продажам. Механизмом решения данной проблемы можно считать открытие фирменных магазинов и в других регионах республики.

Так, на основании проведенного выше анализа можно сделать вывод о том, что на перспективу для совершенствования товарно-сбытовой политики для ООО «Бетта» оптимальным вариантом является открытие дополнительных фирменных магазинов. Так как, во-первых, фирменной торговли ООО «Бетта» в данных близлежащих регионах нет; во-вторых, фирменная торговля позволит ускорить товарооборот собственного производства.

В фирменные магазины будут поступать в продажу все виды животноводческой и растениеводческой продукции собственного производства.

В процессе продвижения товара основной упор должен быть сделан на качество продукции, что в совокупности с доступной ценой позволит занять свою нишу на рынке и привлечь широкий круг покупателей.

Торговая надбавка должна составлять не более 25% на виды продукции, кроме установленных предельных торговых надбавок на продовольственные социально-значимые товары. Доля продукции собственного производства в фирменных магазинах составит 95%. Предполагаемый товарооборот вновь открываемых магазинов, будет составлен исходя из фактически сложившихся товарооборотов фирменных магазинов (данные за 2017 год). Еще 5% товарооборота будет за счет реализации прочих продуктов питания.

Таким образом, организация собственной торговой сети на региональных рынках увеличит объем выпуска и реализации продукции, а следовательно принесет предприятию ежемесячную чистую прибыль в размере 26 324 руб. (13320+13004).

Совершенствование товарной политики предприятия направлено также на улучшение потребительских качеств товаров. Например, оценка уровня конкурентоспособности такого товара, как мясо птицы, показывает, что, не смотря на его достаточно устойчивые позиции, есть

направления, по которым можно совершенствовать его отдельные качественные параметры (таблица 37).

Таблица 37

Мероприятия по улучшению параметров конкурентоспособности товара ООО «Бетта» (на примере реализации куриного мяса)

Параметры, требующие улучшения	Фактическое значение, V_j (%)	Мероприятия по улучшению соответствующих параметров	Планируемое значение, V_j (%)
Потребительские			
Вкус	84	Совершенствование рецептуры кормления птицы	90
Питательность	75	Повышение каротина и калорийности продукта	80
Полезные свойства	90	Совершенствование рецептуры кормления птицы	94
Срок хранения	80	Оптимизация срока хранения за счёт внедрения новых технологий обработки и упаковки	83
Упаковка	10	X	75
Экономические			
Цена	80	X	80
Транспортные расходы	105	Уменьшение количества порожних и не полностью загруженных рейсов, разработка оптимальных маршрутов движений	98

Источник: Разработано автором.

Следует отметить, что при реализации куриного мяса наименее развит такой параметр как упаковка. Для привлечения покупателей необходимо использовать удобную современную упаковку для мясных продуктов. Для упаковки изделий можно использовать фирменные пакеты с логотипом предприятия, подложки, обернутые в «дышащую» пленку.

В настоящее время производитель активно насыщает рынок новым ассортиментом молочной и мясной продукцией. Поскольку эти продукты находятся на стадии выведения на рынок и роста,

производителю необходима реализация активных маркетинговых стратегий по расширению доли рынка этих товаров.

Установление оптимального соотношения в структуре производимых товаров позволит предприятию оптимально распределить свои мощности под выпуск конкретного вида товара, увеличивать прибыль за счёт внедрения новинок и сокращать издержки за счёт снятия с производства неконкурентоспособной продукции.

Одним из главных критериев конкурентоспособности товарной политики ООО «Бетта» является высокое качество продукции. Для откорма животных предприятие использует в основном собственные корма, при этом строго соблюдается рецептура их приготовления. При выращивании телок и нетелей, от которых в дальнейшем молоко идет на продажу и переработку, и должно соответствовать определенному качеству, основное требование состоит в том, чтобы во все возрастные периоды вырастить здоровый, конституционно – крепкий, гармонично – сложенный молодняк и хорошо подготовленный к предстоящей молочной продуктивности. Для этого для племенного молодняка и дойного стада создается зеленый конвейер, особенно на период ранней весны, середину лета и осень. В качестве культур зеленого конвейера используется озимая рожь, многолетние травы, корнеплоды и др. Кроме этого в пастбищный период животных ежедневно обеспечивают поваренной солью, минеральными подкормками и водой. Следовательно, мясная продукция ООО «Бетта» отличается высоким качеством. Поэтому предприятию следует увеличить объемы производства мяса КРС.

Для совершенствования товарной политики ООО «Бетта» следует ориентироваться на реализацию следующих направлений:

1. Повышение качества прогнозирования требований потребителя (рынка) и их реализация при проектировании и производстве продукции.
2. Разработка, развитие и внедрение современных методов управления качеством, в том числе на базе международных стандартов ISO серии 9000, с целью повышения эффективности работы предприятия.
3. Совершенствование сервиса дистрибуции для расширения рынка сбыта мясопродукции.

4. Использование передовых технологий глубокой переработки мясного сырья, гарантирующих нашему потребителю доступную цену, стабильное качество, вкусность и безопасность готовой продукции.

5. Совершенствование отрасли животноводства на базе собственного растениеводства и производства комбикормов с использованием новейших технологий, достижений науки и техники, гарантирующих высокую эффективность, стабильный уровень качества и потребительскую ценность мясного сырья.

Предложенные мероприятия позволят значительно улучшить позиции предприятия в области расширения рынков сбыта, информационного охвата большего количества потенциальных покупателей, снижения издержек на производство и хранение продукции, что будет способствовать повышению финансовой устойчивости организации, а ее опыт может служить положительным примером эффективного менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Приднестровской Молдавской Республики (текущая редакция на 3 января 2012года.).
2. Закон ПМР от 29 июля 2011 № 140-3-V "О развитии и государственной поддержке малого предпринимательства".
3. Закон ПМР "О государственной поддержке крестьянских (фермерских) хозяйств" (26 сентября 2001 г. N 663 рп).
4. Закон ПМР от 26 сентября 2008 года № 557-3-IV "Об индивидуальном предпринимательском патенте" (редакция на 29.09.2011).
5. Закон ПМР от 10 июля 2002 года № 153-3-III "Об обществах с ограниченной ответственностью" (редакция на 12.06.2007).
6. Закон ПМР от 11 июня 2007 года № 222-3-IV "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в Приднестровской Молдавской Республике" (редакция на 08.12.2010).
7. Закон ПМР от 29 сентября 2011 года № 158-3-V "Об упрощенной системе налогообложения для юридических лиц" (САЗ 11-39).
8. Закон ПМР от 25 июля 2011 года № 130-3-V "О льготном кредитовании субъектов малого предпринимательства" (САЗ 11-30).
9. Алешина И. В. Поведение потребителей. Учеб. пособие для вузов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 384 с.
10. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. Учебник для вузов. 3-е изд. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2007. – 736 с.
11. Бахрамов Ю.М., Глухов В.В. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов. 2-е изд. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
12. Богатин Ю.В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций. – М.: Финансы, 2000.
13. Грищенко О. В. Управленческий учёт – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга: / Пер. с англ. – М.: Бизнес-книга, ИМА Кросс. Плюс, 1995. – 702 с.

15. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2005.
16. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник/ И.Я. Лукасевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2010. – 768 с.
17. Палий В. Ф. Управленческий учет издержек и доходов с элементами финансового учета. – М: Инфра-М, 2006.
18. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2007.
19. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева, Е. Э. Автухова. / Под ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 256 с.
20. Справочное пособие менеджеру. 1-е изд., /под общей ред. Трача М.И. 2010. – 512 с.
21. Справочное пособие менеджеру. 2-е изд., перераб. и доп. /под общей ред. Трача М.И. 2012. – 640 с.
22. Трач М.И. Методические указания по разработке внутрифирменного плана (ч.1,2,3). – Кишинев, 1998.
23. Трач М.И., Павлинов И.А. Организационное поведение: Учебное пособие. – ПАПФ, 2009. – 368 с.
24. Трач М. И., Трач Д. М. Экономика организаций. Уч. пособие. – Рыбница, 2008.
25. Трач М. И. Методические указания по разработке внутрифирменного плана (ч.1,2,3). – Кишинев, 1998.
26. Финансовая и маркетинговая отчетность фирмы «Дельта» Р. Молдова за 2016 год.
27. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. /Сокращ. пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. -350 с.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Д. М. Трач

Издается в авторской редакции

Подписано в печать 20.05.2019г. Формат 60х90/16. Усл.печ. л. 12.5.

Тираж 20 экз. Бумага офсетная. Заказ № 281

Отпечатано с готового оригинал-макета в ОАО «Рыбницкая типография»

г. Рыбница, ул. Кирова, 130