

*Т.В. Пузанова,
кандидат технических наук, доцент
И.Р. Марченко,
студент
Белорусско-Российский университет
г. Могилев, Республика Беларусь
puzanovat@tut.by*

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА РЫНКА

Аннотация. В статье проведен анализ финансового состояния исследуемого предприятия с применением методов стратегического анализа окружающей среды, выбора конкурентных стратегий развития и выявления стратегических альтернатив, что позволило обосновать возможные управленческие решения для повышения эффективности ее деятельности.

Ключевые слова: экономический анализ; конкурентоспособность; SWOT-анализ, SPACE-матрица; матрица «Ансоффа»

*T.V. Puzanova,
candidate of Technical Sciences, associate Professor
I.R. Marchenko,
student
Belarusian-Russian University
g. Mogilev, Republic of Belarus
puzanovat@tut.by*

INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITY MANAGEMENT ON THE BASIS OF MARKET ANALYSIS

Abstract. The article analyzes the financial condition of the investigated enterprise with the use of methods of strategic analysis of the environment, selection of competitive development strategies and identification of strategic alternatives, which allowed to justify possible management decisions to improve the efficiency of its activities.

Key words: economic analysis; competitiveness; SWOT analysis, SPACE-matrix; «Ansoff» matrix.

В эпоху глобализации экономики усиливается конкурентная борьба как на мировом, так и на внутреннем рынке. Это представляет серьезную проблему для белорусских производителей, которая требует оценки и повышения их конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности продукции и предприятия становится важным этапом в процессе разработки и изготовления товаров, отвечающих потребностям потребителей. Конкурентоспособность предприятия играет ключевую роль в достижении высокого уровня конкурентоспособности продукции на рынке. При разработке стратегии предприятия важно выявить его сильные и слабые стороны, оценить их важность и определить, какие требуют улучшения, а какие могут стать источником конкурентных преимуществ.

Для оценки конкурентоспособности динамика ряда важнейших финансово-экономических показателей может наглядно демонстрировать эффективность применения тех или иных методов конкурентной борьбы и конкурентную позицию предприятия на рынке.

Объектом исследования в работе является одно из предприятий химической промышленности могилевской области – ОАО «Могилевхимволокно», единственный в Республике Беларусь крупный производитель диметилтерефталата, полиэфирного гранулята ПЭТ, в том числе пищевого назначения, полиэфирных волокон и нитей и основной поставщик сырья для легкой промышленности – крупнейшей отрасли народнохозяйственного комплекса Республики Беларусь. Результаты анализа динамики ключевых показателей финансово-хозяйственной деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты анализа динамики показателей результативности деятельности за период 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2020/2021, тыс.руб	Отклонение 2021/2022, тыс.руб	Темп роста, 2021/2020 %	Темп роста, 2022/2021 %
Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	580181	764983	828034	184802	63051	131,9	108,2
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	595139	756433	840358	161294	83925	127,1	111,09
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-14958	8 550	-12333	23508	-20883	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	-113	6	-202853	119	-202859	-	-
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	521345	557335	625418	35990	68083	106,9	112,2

Среднесписочная численность персонала, чел.	5628	5328	5204	-300	-124	94,7	97,7
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	63343,3	63110,9	67935,3	-232	4824	99,6	107,6
Производительность труда, тыс.руб/чел.	103,1	143,6	159,1	41	16	139,3	110,8
Рентабельность продаж, %	-2,6	1,1	-1,5	3,7	-2,6	-	-
Рентабельность производства, %	0,8	4,6	1,6	3,8	-3,0	-	-
Рентабельность активов, %	11,9	1,0	-120,1	-10,9	-121,1	-	-
Рентабельность основных фондов, %	-2,6	1,3	-2,1	3,9	-3,4	-	-

Исходя из данных таблицы 1, можно сделать следующие выводы: анализируя динамику выручки от продаж и полной себестоимости продукции за период с 2020 по 2022 гг., можно отметить, что в начале периода, отмечается значительный рост выручки от продаж на 31,9% за год, что свидетельствует о высокой динамике развития. Однако, в последующем периоде, темп роста выручки снизился до 108,2%. При этом полная себестоимость продукции также увеличилась на 27,1% за первый год и на 11,09% за последующий год. Несмотря на увеличение выручки, себестоимость росла более высокими темпами, что снижало эффективность деятельности предприятия. Такое изменение может потребовать дополнительного изучения, направленного на анализ факторов, влияющих на стоимость производства, эффективность управления ресурсами и контроль над издержками. Возможные факторы, которые могут оказать влияние на рост себестоимости, включают в себя увеличение цен на сырье, изменение технологических процессов, а также рост операционных расходов и изменение индекса цен по химической промышленности в целом в стране.

Превышение темпов роста себестоимости над темпами роста выручки привело к убыткам, что свидетельствует о финансовых проблемах предприятия и требует пересмотра стратегий управления издержками и ресурсами.

Увеличение стоимости основных средств в 2021 г. связано с инвестициями компании в новое оборудование, расширение производственных мощностей и модернизацию существующих систем, стратегическом расширении компании или внедрении новых видов продук-

ции. Однако их снижение в 2022 г. связано с сокращением отдельных производств и продаж применяемого оборудования.

В 2021 г. произошло увеличение производительности труда, однако фонд оплаты труда оставался практически на том же уровне, что могло свидетельствовать об оптимизации затрат и более эффективном трудовых использовании ресурсов. В 2022 г. наблюдается рост как фонда оплаты труда, так и производительности труда с сохранением его преимуществ. Эта положительная тенденция связана с ростом оплаты труда сотрудников и привлечением более квалифицированных специалистов.

Общая оценка финансового состояния предприятия основывается на системе показателей, характеризующих структуру источников формирования капитала и его размещения, равновесие между активами предприятия и источниками их формирования, эффективность и интенсивность использования капиталов, платежеспособность и кредитоспособность предприятия, его инвестиционную привлекательность и т.д. С этой целью проведен анализ показателя в сопоставлении с нормативными значениями по отрасли. Значение коэффициентов, характеризующий финансовое состояние ОАО «Могилевхимволокно» за 2022 г., приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ финансовых коэффициентов предприятия

Показатели	2022 г.	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	0,33	должен быть ≥ 1 , приемлемое знач. $\approx 1,5-2$
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,2-0,25
Коэффициент независимости	0,17	0,4-0,6
Коэффициент маневренности собственного капитала	-2,73	0,2-0,5
Коэффициент обеспеченности собств. средствами	-2,05	$\geq 0,1$
Коэффициент капитализации	4,72	≤ 1

Анализ финансовых коэффициентов показал, что ни один из них коэффициенты не соответствуют рекомендуемому нормативному значению.

Таким образом, в результате экономического анализа деятельности за 2020-2022 гг. выявлено, что предприятие в 2022 г. столкнулось с серьезными финансовыми трудностями. Показатели рентабельности значительно снизились, наблюдался недостаток оборотных средств, низкий уровень наличности и высокая зависимость от внешних источников финансирования ухудшали платежеспособность компании.

Не смотря на выявленные сложности, предприятие проявляет активность в попытках укрепить свои позиции на рынках сбыта. Это свидетельствует о стремлении компании к адаптации к изменяющимся экономическим условиям и максимизации своего потенциала в условиях нестабильности. География поставок предприятия постоянно расширяется и охватывает рынки высокоразвитых стран Европы и Азии. Потребители его продукции находятся в таких странах, как Китай, Турция, Греция, Голландия, Германия, Южная Корея, США, Япония и др.

Успешная деятельность предприятия зависит от того, насколько правильно выбрана его стратегия поведения на рынке. Для принятия решения о стратегии предприятия рекомендуется использовать метод SWOT-анализа, который позволяет оценить сильные и слабые стороны организации относительно возможностей и угроз внешней среды. Результаты SWOT-анализа исследуемого предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3

SWOT-анализ

Сильные стороны	Возможности
1. Хорошая репутация 2. Большой рынок сбыта 3. Разумная ценовая политика 4. Высокое качество продукции 5. Широкий ассортимент продукции 6. Наличие постоянных поставщиков 7. Высококвалифицированный персонал 8. Сильные конкурентные позиции на рынках стран СНГ 9. Значительный производственный потенциал 10. Четкое разделение труда	1.Предприятие обладает возможностью удовлетворить потребности новых потребителей и выйти на новые сегменты рынка 2.Имеется возможность расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворить больше потребностей сновных потребителей 3. Внедрение инвестиционных проектов 4.Стабильность экономической ситуации в стране и регионе 5. Государственные инвестиции
Слабые стороны	Угрозы
1. Кредитная политика предприятия 2. Высокая степень износа основных средств 3. Большая зависимость предприятия от зарубежных поставщиков сырья 4.Пренебрежение принципами маркетинга 5. Пассивная рекламная кампания 6. Несовершенная система управления 7. Высокая энергоемкость и материалоемкость производства	1. Жесткая конкуренция на данном рынке 2. Низкая отпускная цена продукции у конкурентов 3. Снижение эффективности производства и реализации продукции 4. Колебание цен на основное нефтехимическое сырье на мировых рынках 5. Интенсивное совершенствование и внедрение новых технологий у конкурентов 6. Появление новых потребностей у потребителей

В результате SWOT-анализа выявлено, что предприятие обладает сильными сторонами, такими как хорошая репутация, высокое качество продукции и широкий рынок сбыта. Однако, оно также сталкивается с рядом угроз, таких как жесткая конкуренция и колебания цен на нефтехимическое сырье. В целях дальнейшего успеха предприятию следует сосредоточить усилия на усовершенствовании маркетинговых стратегий, улучшении управления и снижении энерго- и материалоемкости производства, а также на разработке и внедрении новых продуктов и технологий для удовлетворения изменяющихся потребностей рынка.

ОАО «Могилевхимволокно» доминирует на рынке в Республике Беларусь и занимает позицию монополиста. Это приводит к отсутствию активной конкуренции, что не всегда благоприятно для дальнейшего развития и расширения компании. Тем не менее, несмотря на эту ситуацию, предприятие стремится к расширению своей деятельности и увеличению объемов экспорта.

С целью выбора конкурентной стратегии развития предприятия, произведем SPACE-анализ, в результате анализа факторов внутренней и внешней среды получены результаты представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Результат анализа факторов внутренней и внешней среды

Показатель	Среднее значение
Факторы стабильности обстановки (ES)	3,15
Факторы промышленного потенциала (IS)	3,6
Факторы конкурентных преимуществ (CA)	6,1
Факторы финансового потенциала (FS)	1,97

Исходя из полученных результатов, построена SPACE-матрица, представленная на рисунке.

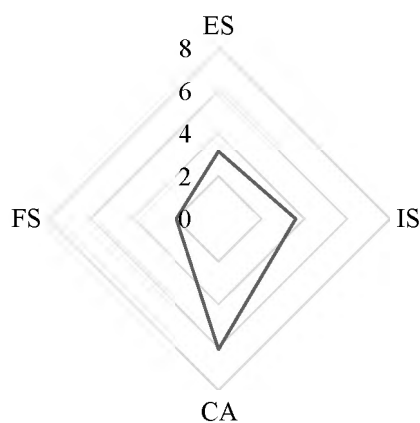


Рисунок – SPACE матрица

Один из углов полученного четырехугольника максимально отдален от центра в четверти IS-CA, следовательно, состояние предприятия конкурентное. Конкурентное положение является основой для наступательной стратегии, которая применяется, когда фирма имеет производственные преимущества в развивающейся, но нестабильной отрасли. Основные действия направлены на поиск финансовых ресурсов и развитие сбытовых сетей. Для определения стратегических альтернатив была разработана матрица «Ансоффа» для товаров, имеющих наибольших спрос у предприятия. Рассмотрим возможность реализации стратегии развития рынка (таблица 5).

Таблица 5 – Стратегия развития рынка

Стратегия развития рынка	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Текущими основными рынками являются рынок Республики Беларусь и Российской Федерации	Текущий рынок: оптовая торговля диметилтерефталатом, полиэфирным гранулятом ПЭТ, полиэфирными волокнами и нитями, синтетическими волокнами и нитями в Республике Беларусь и Российской Федерации		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке	Да		Нет
Способность к проведению гибкой ценовой политики	Есть		Нет

Рассмотрим возможность реализации стратегии проникновения на рынок. Описание стратегии проникновения на рынок представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Стратегия проникновения на рынок

Стратегия проникновения на рынок	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Новым рынком является рынок стран Юго-Восточной Азии, таких как Непал, Бутан, Лаос, Камбоджа и Мьянма	Новый рынок: оптовая торговля оптовой торговлей диметилтерефталатом, полиэфирным гранулятом ПЭТ, полиэфирными волокнами и нитями, синтетическими волокнами и нитями		
Компания успешна в текущей деятельности	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Количество игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Растущий	Стагнация или снижение объема рынка
	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

Объединив все стратегии, можно описать шансы компании в реализации каждой стратегии и разработать ключевые направления работ:

1. Стратегия проникновения на рынок: предприятие имеет все необходимые ресурсы и возможности для успешной реализации этой стратегии: для стимулирования частоты покупки товара и увеличения его потребления, необходимо реализовать гибкую ценовую политику, а также необходимо разработать пути снижения дополнительных расходов на поставку продукции в центральную часть России.

2. Стратегия развития рынка: предприятие также обладает необходимыми ресурсами и возможностями для успешной реализации данной стратегии. Учитывая малое количество конкурентов на новом рынке, есть возможность укрепить свои позиции и привлечь новых потребителей, что даст дополнительные возможности для роста.

3. Стратегия развития товара: возможности компании ограничены финансовыми ресурсами, однако существующее оборудование в связи со схожестью технологии производства может быть использовано для производства новых видов продукции.

4. Стратегия диверсификации: предприятие также имеет возможность для успешной реализации данной стратегии. Есть возможность диверсифицировать разработкой проектов по индивидуальным заказам посредством придания нитям особых свойств (например, для военно-промышленного комплекса). Также есть возможно ввода в производство нового продукта-полиэфирного герметика, т.к. имеется все необходимое оборудование и ресурсы.

В целом, компания обладает широким спектром возможностей для роста и развития, основанных на различных стратегиях. Однако важно грамотно выбирать и комбинировать эти стратегии с учетом ресурсов, конкурентного окружения и потребностей рынка, чтобы обеспечить устойчивый и успешный рост компании.

Согласно проведенному анализу, можно выделить следующие ключевые источники роста компании:

- укрепление позиции на рынке химической промышленности в Российской Федерации;
- приобретение новой группы покупателей в странах Юго-Восточной Азии, где слабо развита химическая промышленность из-за недостатка финансовых средств;
- проведение гибкой ценовой политики: регулярное обновление цен и акций для стимулирования спроса и привлечения новых клиентов;
- оптимизация логистических процессов и выбор наиболее эффективных маршрутов для снижения дополнительных расходов в центральных регионах Российской Федерации;
- запуск в производство нового продукта, такого как полиэфирный герметик, у которого технологический процесс может быть реализован на существующем недозагруженном оборудовании, для расширения ассортимента и привлечения новых клиентов.

Таким образом, использование методов стратегического анализа среды, выбора конкурентной стратегии развития предприятия и определения стратегических альтернатив позволило обосновать возможные управленческие решения для повышения эффективности деятельности исследуемого предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. ОАО «Могилевхимволокно» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.khimvolokno.by/ru/aboutus.asp> – Дата доступа: 30.03.2024.
2. Велесько Е.И., Быков А.а., Дражек З. Стратегическое управление: Практика принятых системных решений: Учеб. пособие. – Мн.: Тэхналогія; Изд-во БГЭУ, 1997. – 199 с.
3. Данько Т. П. Управление маркетингом: учебник для ВУЗов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2012. – 363 с.