

Экономический механизм хозяйствования

тельских работ аналитического характера, позволяющих рассмотреть цели, состояние, установить влияние одних факторов на другие, выявить возможные проблемы, недостатки («узкие» места), причины их появления и наметить пути устранения обнаруженных нарушений и отклонений в системе с целью приведения ее к нормальному функционированию. Объектом диагностики могут быть не только система управления организации в целом, но и ее подсистемы, элементы и т.п.[1].

Диагностический анализ системы управления малым предприятием сводится к определению критически важных факторов среды предприятия, влияющих на принятие управленческих решений. Необходимо не просто их выявить, а важно предугадать их дальнейшее развитие и степень воздействия на малое предприятие. При диагностическом анализе выделяют только те, которые являются для системы управления предприятием наиболее важными и называют их критическими точками [2]. Выявление этих точек позволяет определить пределы анализа среды. Анализ среды малого предприятия направлен, в первую очередь, на выявление угроз и возможностей, которые могут возникать во внешней среде по отношению к нему. Для анализа макросреды применен метод составления ее профиля, с помощью которого удастся оценить относительную значимость для малого предприятия отдельных факторов макросреды. Для этого отдельные факторы макросреды были оценены экспертами: А – его важности для отрасли по шкале (3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1

– слабое значение); В – его влияние на организацию (3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния); С – направленности влияния (+1 – позитивная направленность, – 1 негативная направленность). Произведение трех экспертных оценок дает интегральную оценку, показывающую степень важности фактора для малого предприятия.

Анализ профиля макросреды малого предприятия показал, что количество положительно влияющих факторов исследуемой внешней среды (+23) преобладает над количеством негативно влияющих (-17). Интегральная оценка свидетельствует о том, что относительно наибольшие проблемы для системы управления малым предприятием создают социальные и экономические факторы, меньшего внимания заслуживают политические и технологические факторы. Эти тенденции следует считать стратегическими факторами малого предприятия, подразделяя на потенциальные возможности и потенциальные угрозы и включать в разработку мероприятий по повышению эффективности его системы управления.

В ходе анализа отрасли необходимо изучение важных заинтересованных лиц – поставщиков и потребителей, влияющих на операционную среду малого предприятия. В первую очередь малое предприятие должно интересоваться степенью конкуренции в отрасли переработки мясной продукции. Ее интенсивность определяют основные конкурентные силы (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ пяти сил конкуренции по Портеру

Фактор	Характеристика
1	2
Угроза появления новых конкурентов	Степень угрозы средняя, поскольку ниша рынка колбасной продукции не вполне удовлетворяет спрос потребителей в г. Рудном. Барьеры входа средние: не сложный доступ к каналам распределения, возможность приобретения специального оборудования на основе лизинга
Угроза усиления интенсивности конкуренции в отрасли	Степень угрозы высокая. Конкурентов на рынке много, каждый стремится к продвижению дифференцированной продукции, развивает собственную розничную торговлю в виде фирменных магазинов или отделов в супермаркетах
Угроза товаров-заменителей	Степень угрозы высокая, несмотря на то, что продукция дифференцированная. Экономический кризис может повлиять на изменение вкусов и предпочтений потребителей мясной продукции, переход их на растительный белок
Угроза усиления власти покупателей	Степень угрозы средняя, потому что у клиента есть возможности менять поставщика продукции Издержки, связанные со сменой поставщика, для клиента не значительны
Угроза усиления рыночной власти поставщиков	Степень угрозы средняя, поскольку имеется не единственный поставщик ресурсов в Костанайской области.

Экономический механизм хозяйствования

По итогам анализа пятифакторной модели Портера можно сделать вывод, что сильными сторонами конкурентной позиции малого предприятия являются: узнаваемость; наличие рыночной ниши (доля рынка – 2,03%); наличие «приверженцев» ТМ «Велес»; дифференциация продукции. К слабому признаку конкурентной позиции малого предприятия можно отнести возможность изменения вкусов

и предпочтений у потребителей в результате снижения реальных доходов населения. В связи с этим малое предприятие должно иметь достаточный потенциал для возможности отказа от повышения цен на колбасную продукцию и полуфабрикаты.

Оценим реакцию малого предприятия на текущие и ожидаемые ключевые факторы успеха в отраслевой среде (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ воздействия отраслевой среды на малое предприятие

Ключевые факторы успеха	Весовой коэффициент	Рейтинг	Взвешенная оценка
Дифференциация продукции	0,25	4	1,00
Наличие торговой марки, узнаваемость продукции	0,10	3	0,3
Приемлемый уровень цен	0,40	4	1,60
Фирменный магазин, развитие розничной сети	0,25	3	0,75
Итого			3,65

Общий рейтинг с учетом весовых коэффициентов равен 3,65, он показывает, что малое предприятие имеет среднюю степень реакции на текущие и ожидаемые ключевые факторы успеха в отраслевой среде.

Один из способов сведения внешних факторов к нескольким принятым категориям возможностей и угроз – активность руководителей и специалистов малого предприятия (рейтинг) в определении важности конкрет-

ных факторов для предприятия в обобщенном анализе внешних факторов (таблица 3). Общий рейтинг с учетом весовых коэффициентов показывает, насколько хорошо малое предприятие реагирует на текущие и ожидаемые факторы своей внешней среды. Малое предприятие по реакции относится к средней фирме отрасли, поскольку общее весовое значение факторов его внешней среды составляет 3,0.

Таблица 3 – Обобщенный анализ внешних факторов для малого предприятия

Внешние факторы	Весовой коэффициент	Рейтинг	Рейтинг с учетом весового коэффициента
Возможности			
Система налогообложения	0,10	3	0,30
Вход на новый рынок	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	4	0,80
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Угрозы			
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Снижение активности покупателей	0,10	3	0,30
Экономический спад	0,10	4	0,40
Изменения во вкусах и предпочтениях покупателей	0,20	2	0,40
Итого	1,00	-	3,00

Необходимо выявить внутренние стратегические факторы, то есть критические сильные и слабые стороны, которые позволяют понять, сможет ли малое предприятие воспользоваться внешними преимуществами и одновременно избежать угроз. Эта внутренняя диагностика часто называется анализом организации и предназначена для поиска и расширения организационных ресурсов [3]. Проведенный анализ параметров, характеризующих социально-демографический и производственный и трудовой потенциал коллектива малого предприятия, показал интен-

сивный процесс его старения. Все руководители и специалисты малого предприятия имеют высшее образование, что обеспечивает высокое качество работы, однако 50,0 % персонала (рабочие) малого предприятия имеет стаж работы от 1 года до 5 лет. В малом предприятии практически не уделяется внимания оценке личностных качеств и мотивов работников при устройстве на работу, что приводит к психофизиологическому несоответствию работника к выполняемому им труду, к неудовлетворенности. На этапе анализа резюме для рабочих учитывается только

Экономический механизм хозяйствования



опыт работы по специальности, а оценка заявленных навыков и умений не проводится. Ориентация малого предприятия на персонал как «инструмент» приводит к неэффективному формированию кадрового потенциала.

Степень удовлетворенности персонала в малом предприятии различными сторонами

трудовой деятельности представлена в таблице 4. В опросе участвовало 14 человек из 16. Анализ проводился методом анонимного анкетного опроса, в нем учитывались параметры, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

Таблица 4 – Степень удовлетворенности персонала организацией условиями труда

Содержание вопроса	Количество ответов	Доля удовлетворительных ответов	Индекс удовлетворенности	Степень удовлетворения
Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	7	50%	0,5	Средняя
Оценка уверенности в завтрашнем дне	11	78%	0,78	Высокая
Оценка положения дел на предприятии	7	50%	0,5	Средняя
Оценка отношения работников к предприятию	11	78%	0,78	Высокая
Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии	6	43%	0,43	Средняя
Удовлетворены ли Вы организацией отдыха на предприятии	6	43%	0,43	Средняя
Удовлетворяет ли Вас сложившаяся производительность труда	8	57%	0,57	Средняя
Состояние отношений между руководством и работниками	4	28%	0,28	Низкая

Оценка результатов проводилась по следующей шкале:

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
– Высокая	0,7-1,0
– Средняя	0,4-0,7
– Низкая	0,0-0,4

В целом степень удовлетворенности организацией и условиями труда на малом предприятии оценена как средняя.

Потенциал основных функциональных зон малого предприятия (управление персоналом, маркетинг, производство, финансы, менеджмент) был оценен методом SNW-анализа внутренней его среды по 7-балльной шкале. Цель – выявление слабых сторон в отдельных областях деятельности предприятия на основе анализа опыта работы и мнений его руководителя и специалистов.

Анализ внутренней среды малого предприятия свидетельствует о том, что

наибольшее количество сильных сторон наблюдается в таких функциональных областях деятельности как производство (размеры предприятия и производственный потенциал, контроль над процессом приготовления продукции) и маркетинг (качество продукции и организация продаж). Слабыми сторонами деятельности малого предприятия являются кадровая политика и управление финансами, а также общее управление.

Общее весовое значение по внутренним факторам в малом предприятии равно 2,70. Это означает, что малое предприятие занимает положение чуть ниже среднего по сравнению с сильными и слабыми сторонами других конкурентов в отрасли переработки мясной продукции. На заключительном этапе диагностического анализа системы управления малым предприятием обобщим информацию о ее «критических точках» (таблица 5).

Таблица 5 – «Критические точки» системы управления малым предприятием

Внутренняя среда	Внешняя среда
Величина издержек	Конкуренция на внутреннем рынке
Кадровая политика	Экономический спад
Эффективность менеджмента	Изменения во вкусах и предпочтениях покупателей
Оценка стиля руководства	
Финансовые результаты	Снижение активности покупателей
Готовность к риску	



Анализ современной системы управления малым предприятием показывает устойчивую тенденцию в направлении снижения количественных и качественных ее характеристик. Это вызвано следующими проблемами:

♦ экономические проблемы: рост издержек производства продукции; снижение величины финансовых результатов; не готовность к риску и возможности использования заемных средств;

♦ кадровые проблемы: не сформирована кадровая политика малого предприятия;

♦ организационные проблемы: отсутствие общей стратегии малого предприятия; низкая эффективность менеджмента; не достаточно высокий уровень предпринимательской культуры, не достаточно навыков управления у предпринимателя, что отражается на формировании его стиля и взаимоотношений с персоналом малого предприятия.

Для ликвидации основных проблем, возникших в системе управления малым предприятием, можно предложить следующие пути их решения.

1. Планирование объемов реализации предприятия на основе реализации концепции маржинального дохода при продукции и финансовых результатов деятельности малого формирования затрат на производство продукции [4].

2. Управление кадровым потенциалом: рациональное распределение должностных обязанностей аппарата управления малого предприятия на основе составления должностных инструкций; проведение отбора подходящих категорий рабочих на основе должностных инструкций; регулярное выделение части денежных средств для обучения и повышения квалификации персонала, что значительно повысит его интерес к труду; создание условий, способствующих профессиональному развитию и закреплению на малом предприятии более квалифицированных и опытных работников; материальное стимулирование персонала, формирование уровня заработной платы персонала, обеспечивающего уверенность в завтрашнем дне.

3. Формирование общей стратегии малого предприятия. В научных исследованиях стратегий развития агропромышленных формирований [5], имеющих малую долю рынка, было установлено, что на медленно растущих или насыщенных рынках (что характерно для рынка колбасных изделий и мясных полуфабрикатов) эффективно действующими формами являются те, которые концентрируют усилия на одном или нескольких рыночных сегментах, а не на рынке в целом; фокусируются на рыночных сегментах, на которых можно лучше реализовать свою специфическую компетенцию или избежать прямого столкновения с доминирующими фирмами;

улучшают технологии с целью снижения издержек; концентрируют внимание на прибыли, а не на увеличении объема продаж или доле рынка; стремятся к специализации, а не к диверсификации.

4. Повышение качества менеджмента. Выявленная в системе управления проблема на малом предприятии – низкая степень удовлетворенности взаимоотношениями между руководством и работниками может быть решена с помощью следующих мероприятий: формирование и поддержка благоприятного психологического климата в коллективе; формирование оптимального стиля руководства и лидерства, благоприятной организационной культуры малого предприятия; формирование коммуникативной и управленческой компетентности руководителей.

Список использованных источников

1 Бубнов С.А. Диагностика системы управления [Электронный ресурс].-2017.-URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/audit_proc_mgmt.shtml (дата обращения: 28.10.2017).

2 Кобзева Ю. Диагностика системы управления [Электронный ресурс].-2017.-URL: <http://chuprina.kz/instrumenty-razvitiya/diagnostika-sistemyi-pravleniya/> (дата обращения: 28.10.2017).

3 Куянбаева, Г. Развитие систем управления хозяйствующими субъектами в АПК Казахстана // Проблемы агрорынка. – 2013. – №4. – С. 97-100.

4 Мишулина О.В., Горелова Н.С. Реализация концепции маржинального дохода при формировании затрат на производство аграрной продукции// Проблемы агрорынка.– 2016.– № 4.– С. 50-57.

5 Бойко А.А., Белюкова К.И. Особенности разработки стратегий развития малого бизнеса [Электронный ресурс]. - 2017.- URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-razrabotki-strategii-razvitiya-predpriyatij-maloglobiznesa> (дата обращения: 06.11.2017).

Spisok ispol'zovannyh istochnikov

1. Bubnov S.A. Diagnostika sistemy upravlenija [Jelektronnyj resurs]. - 2017. - URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/audit_proc_mgmt.shtml (data obrashhenija: 28.10.2017).

2. Kobzeva Ju. Diagnostika sistemy upravlenija [Jelektronnyj resurs]. - 2017.-URL:<http://chuprina.kz/instrumenty-razvitiya/diagnostika-sistemyi-pravleniya/> (data obrashhenija: 28.10.2017).

3. Kujanbaeva G. Razvitie sistem upravlenija hozjajstvujushhimi sub#ektami v APK Kazahstana // Problemy agrorynka.– 2013.– №4.– S. 97-100.

Экономический механизм хозяйствования



4. Mishulina O.V., Gorelova N.S. Realizacija koncepcii marzhinal'nogo dohoda pri formirovanii zatrat na proizvodstvo agrarnoj produkcii// Problemy agrorynka.- 2016.- № 4.- S. 50-57.

5. Wojko, A.A., Beljukova, K.I. Osobnosti razrabotki strategij razvitija malogo biznesa

[Jelektronnyj resurs].-2017.-URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobnosti-razrabotki-strategii-razvitiya-predpriyatij-malogo-biznesa> (data obrashhenija: 06.11. 2017).



