

**ВНЕДРЕНИЕ МОНИТОРИНГА В СИСТЕМУ ПРИНЯТИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

Сухина Н. Ю. – к. э. н., профессор

Пашенко Я. Н. – аспирантка

Кубанский государственный технологический университет

В статье представлен алгоритм проведения мониторинга в качестве системы информационной поддержки стратегического менеджмента. Моделирование сценариев экономической ситуации на примере конкретного предприятия пищевой промышленности при различных вариантах изменений конъюнктуры рынков сырья и готовой продукции позволило выработать оптимальную стратегию развития.

In article it was offered the algorithm of the monitoring as a system of the infotainment of strategic management. The building of scenarios of the economic situation of the food industry's enterprise under changes in raw material market and goods market allows to work out the optimal development strategy.

В современных рыночных условиях не представляется возможным обеспечить устойчивое функционирование и развитие хозяйствующего субъекта без четкого обоснованного стратегического плана, учитывающего отраслевую специфику производства, тенденции изменения конъюнктуры рынков сырья и готовой продукции, уровень организации управления на предприятии. В связи с этим остро встает вопрос создания системы эффективной и своевременной информационной поддержки стратегического менеджмента. Необходимые данные и рекомендации для выбора наиболее результативных стратегических управленческих решений может предоставить система мониторинга эффективности деятельности предприятия, которая представляет собой комплексную систему наблюдений и анализа изменений показателей деятельности предприятия в процессе производства и

реализации продукции для выявления закономерностей и факторов колебания эффективности его функционирования в условиях конкурентной среды, а также прогнозирования изменения параметров эффективности его деятельности в перспективе в целях принятия обоснованных управленческих решений.

Особую актуальность проблема разработки методики поэтапного построения и внедрения комплексной системы мониторинга приобрела для топ-менеджеров пищевых предприятий Краснодарского края. Если крупные российские организации, располагая финансовыми ресурсами, в процессе разработки и реализации стратегических планов имеют возможность оплачивать услуги специализированных аналитических институтов, занимающихся мониторингом хозяйствующих субъектов, то средства крупных предприятий пищевой промышленности края ограничены. Руководители в условиях жестких бюджетных ограничений вынуждены выделять на информационное обеспечение управления минимальные ресурсы, что предопределяет организацию мониторинга в рамках внутренней структуры предприятия без привлечения сторонних аналитиков, услуги которых весьма дорогостоящи.

На базе анализа существующих теоретических и методических подходов к созданию и проведению системы наблюдений за деятельностью хозяйствующих субъектов авторами предлагается алгоритм (цикл) мониторинга промышленного предприятия, который должен включать несколько этапов (рис.).

Аналитическая работа, проводимая на первых четырех этапах мониторинга, позволяет предоставить менеджерам предприятий необходимую информацию в удобной наглядной форме с указанием узких мест и преимуществ по сравнению с конкурентами для принятия оперативных управленческих решений, обеспечивающих своевременную реакцию на

изменение конъюнктуры рынков сырья и готовой продукции и превентивные меры по избежанию кризисных ситуаций.

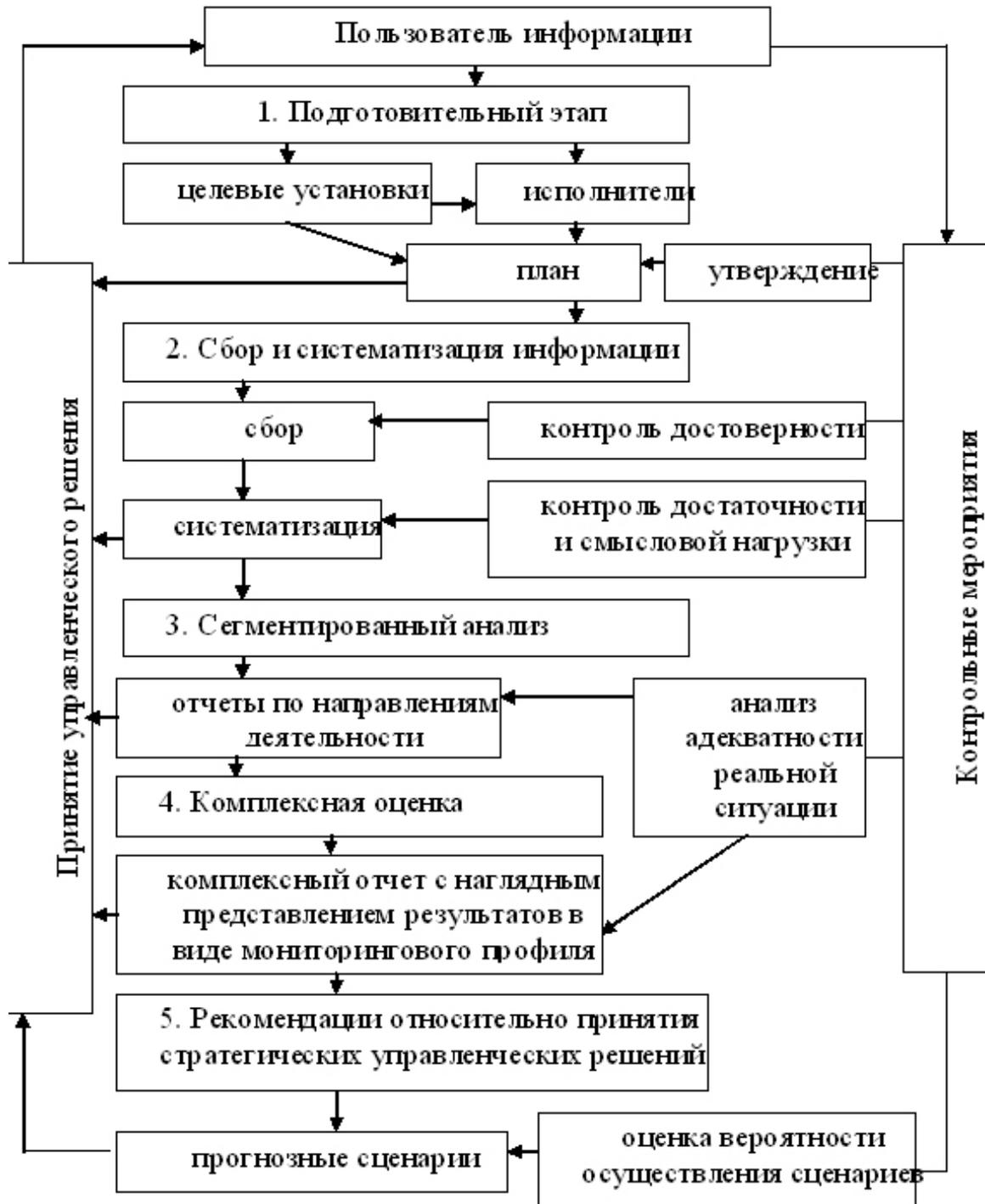


Рисунок – Алгоритм мониторинга промышленного предприятия

Принимать решения долгосрочного характера, определяющие деятельность организации на перспективу, становится возможным именно на последнем этапе мониторинга. Стратегические планы предприятия состав-

ляются на основе выводов и рекомендаций, полученных по результатам мониторинга эффективности деятельности экономического субъекта с осуществлением всего комплекса мероприятий, представленных на рисунке.

Цель мониторинга – выявление негативных тенденций и перспектив во избежание кризисных явлений и максимальной реализации возможностей развития. Поэтому последний этап – выработка рекомендаций по решению проблемных вопросов и наиболее эффективного использования имеющихся резервов дальнейшего развития – является самым важным во всей системе мониторинга.

На данном этапе осуществляется прогнозирование результатов дальнейшей деятельности предприятия в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды. Здесь необходимым условием эффективности полученных выводов является вариационный подход к оценке развития ситуации. Он предполагает расчет изменений интегрального показателя функционирования хозяйствующей системы при принятии менеджерами каждого из вариантов решений из имеющихся альтернатив и различных предполагаемых сценариях изменения конъюнктуры рынка. При этом особое внимание следует уделить неблагоприятному сценарию развития событий с целью выработки превентивных мероприятий по минимизации возможных последствий и потерь.

Контрольные мероприятия со стороны заказчика информации будут заключаться в оценке вероятности осуществления предложенных сценариев с точки зрения наличия необходимого объема ресурсов, внешних источников финансирования и внутренних резервов.

На последнем этапе мониторинга в процессе выработки рекомендаций осуществляется прогнозирование дальнейшего развития ситуации при сложившейся конъюнктуре рынка, а также возможных ее изменениях в ближайшей и отдаленной перспективе.

Прогноз представляет собой комплекс аргументированных предположений относительно будущих параметров экономической системы, выраженных в качественных и количественных формах. Основная цель прогноза – определить тенденции факторов, воздействующих на развитие экономической системы. Прогноз выступает основой для формирования и реализации экономической политики в отношении отдельного хозяйствующего субъекта либо национальной экономики в целом в целях обеспечения дальнейшего роста и развития.

В настоящее время методология построения прогноза деятельности экономических систем находится в процессе становления. Прогнозирование осуществляется преимущественно методами экспертной оценки или с использованием трендовых моделей, не обеспечивающих количественную оценку ожидаемых результатов. Не реализуется подход, предусматривающий варианты расчеты, необходимые для выбора наиболее вероятного сценария развития системы с учетом возможного изменения условий функционирования. В результате на уровне государства при разработке мер по реструктуризации российской промышленности, мер по реализации стратегий развития отдельных отраслей, а также на уровне отдельного предприятия при разработке мер, направленных на повышение эффективности деятельности корпоративных структур, решения принимаются, скорее, под влиянием сложившихся стереотипов, чем на основе объективных тенденций их развития.

При разработке методик проведения прогнозирования экономических систем в основном имеются в виду поисковые прогнозы, отражающие возможное развитие отдельной отрасли или экономики в целом при условии, что характер государственного воздействия на нее не изменится. Они играют роль индикатора, указывая на сферы хозяйственной деятельности, требующие первоочередного вмешательства, направленного на преодоление негативных процессов, недопущение достижения кризисных состоя-

ний. Обычно построение подобного рода прогнозов осуществляется на основе временных рядов, характеризующих динамику явления во времени.

При прогнозировании обычно выделяют прогнозы краткосрочные – на 1–1,5 года, среднесрочные – на 4–6 лет и долгосрочные – на 10–15 лет [1].

Главный акцент при краткосрочном прогнозировании делается на количественной и качественной оценке изменений таких показателей, как объем производства, динамика спроса и предложения, уровень конкурентоспособности товаров и индексов цен, валютных курсов, кредитных условий и т. п. Здесь также учитываются временные, случайные факторы, которые могут оказать существенное влияние на ситуацию в ближайшее время. При среднесрочном и долгосрочном прогнозировании, как правило, пренебрегают подобными факторами воздействия, а прогнозы рассматриваются как вероятностные оценки динамики тех или иных факторов в перспективе.

В качестве инструментария прогнозирования развития предприятия используются формализованные количественные методы и многофакторный статистический анализ, математическое моделирование, методы экспертных оценок, базирующиеся на опыте и интуиции специалистов по данной отрасли, товару или рынку (метод Дельфи) [1].

Представленный алгоритм проведения мониторинга был апробирован на примере предприятия пищевой промышленности ОАО «Краснодарзернопродукт». В процессе анализа динамики показателей финансово-хозяйственной деятельности было выявлено, что наибольшее влияние на результаты производства объекта исследования оказывает такой фактор, как предмет труда, то есть сумма материальных затрат. Это обусловлено отраслевой спецификой ОАО «Краснодарзернопродукт», относящегося к мукомольно-крупяной промышленности. Следовательно, при прогнозировании дальнейшего развития предприятия следует в первую очередь учи-

тивать динамику данного показателя и его воздействие на уровень себестоимости реализованной продукции. При этом будем использовать комплексный метод, сочетающий экстраполяцию по скользящей средней, экспертные оценки и прогнозирование методом линейной регрессии. Альтернативный подход реализуется путем разработки сценариев развития при трех вариантах изменения конъюнктуры рынка.

Исходя из вышеперечисленных положений, прогноз будет представлен следующим образом.

1. Первый вариант – ожидается сохранение наметившихся на предприятии тенденций в следующие три года.

Во-первых, на основе метода линейной регрессии построим функциональную модель влияния вариации факторного показателя X (в нашем случае материальных расходов) на результативный показатель Y (на себестоимость продаж):

$$y_x = a + bx \quad [2]. \quad (1)$$

Параметры a и b уравнения 1 определяются на основе требований метода наименьших квадратов. Согласно проведенным расчетам модель примет следующий вид:

$$y_x = 11534,35 + 1,39 x. \quad (2)$$

Предполагая, что будет наблюдаться дальнейший рост материальных затрат на 39,27 % ежегодно (рассчитан по скользящей средней исходя из темпов роста за 1999–2005 гг.), а также используя формулу (2), рассчитаем показатели себестоимости продукции на 2006–2008 гг.

Во-вторых, исходя из предположения, что тенденции развития предприятия сохраняются, рассчитаем скользящие темпы роста остальных показателей. При этом в расчет будем брать последние 7 лет после девальвации 1998 года, то есть период 1999–2005 гг.

Экстраполируя по скользящей средней текущие значения остальных показателей на перспективу, определим основные параметры эффективно-

сти финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Краснодарзернопродукт» на 2005–2008 гг. (табл. 1). Можно ожидать роста отдачи от использования труда и основных фондов. Но снижение материалоотдачи приведет к уменьшению уровня рентабельности продаж до отрицательных значений.

Таблица 1 – Прогноз деятельности ОАО "Краснодарзернопродукт" на 2006–2008 гг. (вариант 1)

Наименование показателя	2005*	2006	2007	2008
Выручка от реализации, тыс. руб.	177124,00	215660,32	272568,04	344492,37
Себестоимость продукции, тыс. руб.	154620,00	189919,81	259965,93	357516,85
Коммерческие расходы, тыс. руб.	7747,00	8472,79	10341,14	12621,48
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	14748,00	17267,72	2260,97	-25645,96
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	82315,65	86278,87	90432,90	94786,93
Среднесписочная численность персонала, чел.	361	357	352	348
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	34566,00	43856,54	58166,83	77146,55
Материальные расходы, тыс. руб.	92123,72	128297,68	178675,97	248836,16
Материалоотдача, р./р.	1,92	1,68	1,53	1,38
Фондоотдача, р./р.	2,15	2,50	3,01	3,63
Производительность труда, тыс. руб./чел.	490,65	604,09	774,34	989,92
Зарплатоотдача продукции, р./р.	5,12	4,92	4,69	4,47
Рентабельность продаж, %	9,09	8,01	0,83	-7,44

* – фактические расчетные данные

Таким образом, как видно из таблицы 1, сохранение тенденций динамики показателей деятельности предприятия в ближайшие три года может привести к возникновению убытков. Следовательно, прогноз подтверждает необходимость выработки стратегии развития предприятия, предполагающей проведение мероприятий по повышению эффективности производственной деятельности – основного источника доходов организации.

2. Второй вариант предполагает благоприятное развитие событий на рынке и исходя из стратегии роста проведение предприятием мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Во-первых, применим метод линейной регрессии для определения суммы выручки от реализации относительно роста цен на продукцию, предположив сохранение тенденций колебаний цен, наблюдавшихся в рассматриваемый период.

Во-вторых, по оценкам некоторых экспертов [3; 4; 5 и др.] после тотального зернового дефицита 2003–2004 годов, имевшего место как на российском, так и на мировом рынках, можно ожидать снижения цен на пшеницу в пределах 30 % от уровня прошлого сезона. Следовательно, сократятся материальные расходы ОАО «Краснодарзернопродукт». Поскольку дальнейшее снижение цен может привести к сокращению посевных площадей под пшеницу в пользу других культур, будем исходить из условия повышения цены в следующие два года. Но поскольку ОАО «Краснодарзернопродукт» имеет большие емкости для хранения зерна, стратегией поведения предприятия на рынке сырья должно быть предусмотрено проведение крупных закупок, превышающих текущие нужды производства в период снижения цен, а затем использование накопленных запасов при повышении стоимости зерна.

На предприятии ОАО «Краснодарзернопродукт» после трехлетнего снижения в 2004 году наблюдается незначительный рост выпуска продукции в натуральном выражении на 1,6 %. Однако в условиях сокращения производства в мукомольно-крупяной промышленности, жестокой конкуренции и нарастания негативных тенденций даже незначительное увеличение объемов выработки – большое достижение предприятия. Стратегической задачей ОАО «Краснодарзернопродукт» становится сохранение наметившихся тенденций и таким образом укрепление своих позиций на рынке. Для этого необходимо проведение активной маркетинговой политики с це-

лью формирования регионального, а в дальнейшем, возможно, и общенационального бренда, узнаваемого потребителями и выделяющего продукцию предприятия среди остальных производителей. Следовательно, если в настоящее время коммерческие расходы составляют 4,37 % от выручки, то активная политика запуска и продвижения бренда на рынке предполагает увеличение бюджета на эти цели как минимум до 5 % объема выручки от реализации продукции.

В случае осуществления данных мероприятий можно предполагать дальнейший рост объемов реализации минимум на 5 %. Поэтому рассчитанные при изменении цен показатели (как выручку от реализации, так и материальные расходы) откорректируем относительно увеличения продаж продукции.

Кроме того, в составе себестоимости необходимо учесть динамику затрат на оплату труда. Квалификация и возрастная структура персонала ОАО «Краснодарзернопродукт» сбалансирована и не требует корректировки. В данной ситуации предприятие заинтересовано в сохранении коллектива, в том числе путем материального стимулирования работников. Стратегическое решение в данной области с целью повышения эффективности использования вложенных в труд средств будет заключаться в ограничении роста средней заработной платы рамками увеличения производительности труда за минусом 5 %. Исходя из данного ограничения, рассчитаем расходы на оплату труда на ближайшие три года.

Определив таким образом основные элементы затрат, рассчитаем себестоимость продукции при условии увеличения остальных статей согласно росту объемов выпуска продукции.

Фондоотдача находится на весьма высоком уровне. В то же время уровень износа оборудования свидетельствует о необходимости его обновления, причем предприятие имеет соответствующие планы капиталовложений в производство. Следовательно, при расчетах будем исходить из

темпов роста среднегодовой стоимости основных производственных фондов согласно скользящей средней за рассматриваемый период, увеличенной на 1,5 %.

В целом показатели эффективности производственной деятельности ОАО «Краснодарзернопродукт» по результатам проведения активной маркетинговой политики и совершенствования политики стимулирования работников при условии благоприятной конъюнктуры рынка мукомольной продукции могут сложиться на уровне, рассчитанном в таблице 2.

Как видно из таблицы 2, наилучший вариант развития ситуации на рынках сырья и готовой продукции при реализации стратегии роста и проведении мероприятий по повышению эффективности использования факторов производства может привести к существенному увеличению уровня рентабельности продаж – до 50,38 %. Следовательно, в распоряжении ОАО «Краснодарзернопродукт» окажется большой объем собственных свободных финансовых ресурсов, которые можно направить как на развитие производства, так и на извлечение дополнительной прибыли за счет операций на финансовых рынках либо инвестиций в другие организации.

Естественно, вероятность того, что сложится столь благоприятная конъюнктура, весьма мала. Однако рассмотрение данного варианта позволяет выявить потенциальные возможности организации относительно проведения стратегических планов дальнейшего наращивания производства как весьма высокие.

Таблица 2 – Прогноз деятельности ОАО "Краснодарзернопродукт" на 2006–2008 гг. (вариант 2)

Наименование показателя	2006	2007	2008
Выручка от реализации, тыс. руб.	248505,18	282466,92	321088,55
Себестоимость продукции, тыс. руб.	129838,41	136329,06	143284,42
Коммерческие расходы, тыс. руб.	12425,26	14123,35	16054,43

Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	106241,51	132014,51	161749,70
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	78873,17	82859,31	87046,89
Среднесписочная численность персонала, чел.	369,00	369,00	369,00
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	38173,09	41481,33	45079,00
Материальные расходы, тыс. руб.	57929,54	58798,48	59680,46
Материалоотдача, р./р.	4,29	4,80	5,38
Фондоотдача, р./р.	3,15	3,41	3,69
Производительность труда, тыс. руб./чел.	673,46	765,49	870,16
Зарплатоотдача продукции, р./р.	6,51	6,81	7,12
Рентабельность продаж, %	42,75	46,74	50,38

3. Третий вариант предполагает ухудшение конъюнктуры рынков пшеницы и муки, а следовательно, возможность развития кризисных явлений на предприятии. В этой ситуации целесообразно проведение стратегии ограниченного сокращения с переключением на иные виды деятельности (сдача в аренду площадей, развитие торговли через имеющийся магазин-пекарню и т. п.). При этом следует исходить из необходимости сохранения производственной базы с целью сохранения возможности роста выпуска продукции в случае благоприятного развития событий. Это предопределяет необходимость увеличения заработной платы персонала минимум на 10 % ежегодно, поскольку в противном случае опытные квалифицированные работники предпочтут найти работу на другом предприятии.

По мнению членов российского зернового союза, для российских мелькомбинатов наступили трудные времена. Потребление муки и хлебобулочных изделий сокращается, снижается цена на муку. В итоге рентабельность большинства мелькомбинатов не достигает и 5 %. С такими до-

ходами производители муки не могут устанавливать новое оборудование и лишаются возможности выпускать конкурентоспособную продукцию. «В 2004 году, по статистике, 52 % российских мукомольных предприятий были убыточными», – говорит вице-президент Российского зернового союза Александр Корбут [4]. Аналитики и участники рынка называют сокращение производства муки и хлеба долгосрочной тенденцией.

По данным российского зернового союза в начале 2005 года «цена на муку упала на 30 %» [4]. Следовательно, можно ожидать снижения показателя выручки от продаж. Для определения влияния изменений конъюнктуры рынка продукции на динамику показателя доходов от продаж также воспользуемся методом линейной регрессии.

В этой ситуации предприятие будет сокращать коммерческие расходы для поддержания положительного уровня рентабельности продаж. В данной ситуации показатели эффективности будут снижаться, о чем свидетельствуют данные таблицы 3.

Анализируя показатели таблицы 3, можно сделать вывод, что стратегия ограниченного сокращения реализации продукции, учитывая возможность ее обращения в запасы (имеется элеватор), позволит сохранить приемлемый уровень рентабельности продаж, не допустив получение убытков.

Таблица 3 – Прогноз деятельности ОАО "Краснодарзернопродукт" на 2006– 2008 гг. (вариант 3)

Наименование показателя	2006	2007	2008
Выручка от реализации, тыс. руб.	146043,18	112669,80	97303,81
Себестоимость продукции, тыс. руб.	115366,79	104947,97	85357,52
Коммерческие расходы, тыс. руб.	7302,16	3380,09	2919,11
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	23374,23	4341,74	9027,18

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	78089,92	78089,92	78089,92
Среднесписочная численность персонала, чел.	369	369	369
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	36938	40631,8	44694,98
Материальные расходы, тыс. руб.	55170,99	55998,56	56838,53
Материалоотдача, р./р.	2,65	2,01	1,71
Фондоотдача, р./р.	1,87	1,44	1,25
Производительность труда, тыс. руб./чел.	395,78	305,34	263,70
Зарплатоотдача продукции, р./р.	3,95	2,77	2,18
Рентабельность продаж, %	16,01	3,85	9,28

В то же время сохранение производственных мощностей позволит в случае улучшения конъюнктуры рынка муки в короткие сроки повысить выпуск и пустить в реализацию имеющиеся запасы, получив тем самым высокие доходы.

В целом для ОАО «Краснодарзернопродукт» приемлемой выступает стратегия ограниченного роста, предполагающая целевую установку на повышение выпуска продукции в натуральном выражении не менее чем на 2 % ежегодно. При этом проведение активной маркетинговой стратегии по созданию брэнда продукции предприятия позволит увеличивать объем реализации до 5–7 % ежегодного прироста при условии стабильности на рынке мукомольной продукции. В случае негативной конъюнктуры рынка возможна корректировка стратегических планов в сторону уменьшения темпов роста до 101–102 %.

Таким образом, при проведении мониторинга необходимым элементом обоснования предлагаемой стратегической политики выступает моделирование влияния изменений конъюнктуры рынков сырья и готовой продукции и воздействия принимаемых управленческих решений на развитие

ситуации внутри промышленного предприятия и уровень эффективности его производственной деятельности. Моделирование сценариев экономической ситуации на предприятии ОАО «Краснодарзернопродукт» при различных вариантах изменений конъюнктуры рынков сырья (зерна) и готовой продукции (муки) позволило выработать оптимальную стратегию развития.

Список литературы

1. Рыночная экономика: Словарь / под общ. ред. Г. Я. Кипермана. – 2-е изд., доп. – М. : Республика, 1995. – 495 с.
2. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие для вузов / под ред. Т. Г. Морозовой. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 280 с.
3. Михе́дькин, А. Зерновые перспективы Южного федерального округа в 2005/06 гг. / А. Михе́дькин // Доклад четвертой международной конференции «Украинский зерновой форум. Зерновая индустрия-2005» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.apk-inform.com/showart.php?id=25441>.
4. Зерновые, масличные культуры и продукты их переработки: ежемесячный обзор рынка и конъюнктура цен сельскохозяйственной продукции по Ростовской области и Южному Федеральному округу // Рыночный отчет № 5(10) за 2005 год. – Ростов-на-Дону : ФГУ «Центр рыночной информации АПК России» - Южный филиал, 2005. – 38 с.
5. Пахомова, Э. Муки рынка муки / Э. Пахомова // Газета «Бизнес», 23 марта 2005. – № 50.