

4. Лисица А., Бабичева Т. Анализ облочки данных (DEA) – современная методика определения эффективности производства: дискуссионный материал № 50 / Институт развития сельского хозяйства Центральной и Восточной Европы им. Лейбница (IAMO). – Халле, 2003. – 38 р.

5. Silva E., Arzubi A., Berbel J. An Application of Data Envelopment Analysis (DEA) in Azores Dairy Farms // *New Medit.* – 2004. – N. 3. – P. 39-43.

6. Светлов Н.М. Использование метода DEA для выявления резервов повышения эффективности сельскохозяйственных организаций Московской области // *Проблемы экономики и управления социально-экономическими процессами в АПК: науч. труды НАЭКОР. Вып. 8. М.: Изд-во МСХА, 2004. – Т. 2. – С. 281-286.*

7. Charnes A., Cooper W., Golany B., Seiford L.M., Sturz J. *Foundations of Data*

*Envelopment Analysis for Pareto-Koopmans Efficient Empirical Production Functions* // *Journal of Econometric.* – 1985. – N. 30. – P. 91-107.

8. Cooper W., Seiford L.M., Tone K. *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software* / Kluwer Academic Publisher. – Boston, 2000. Springer: N.Y.

9. Fare R., Grosskopf S., Lovell C.A.K. *Production Frontiers.* Cambridge: Cambridge University Press. – 1994.

*Работа выполнена при поддержке гранта РФФИ «Количественная оценка влияния технологических и социо-экономических факторов на результативность сельскохозяйственных предприятий Алтайского края на основе методов Data Envelopment Analysis (DEA) и Stochastic Frontier (SF)» № 13-06-98019.*



УДК 338.124.4

Т.С. Зайнчковская

## АНАЛИЗ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ПРИЧИН КРИЗИСА ОРГАНИЗАЦИИ И ДИАГНОСТИКА ЕЁ ЦИКЛИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

**Ключевые слова:** антикризисное управление, циклическое развитие, кризис, миссия, диагностика кризисов, стратегия, внешние и внутренние факторы кризиса.

Развитие предприятий с учётом временного аспекта обычно характеризуется нарастающей сложностью. В определённой степени это связано с циклическостью экономических процессов, которая имеет закономерности и относительно высокую их изученность. Управление социально-экономической системой по своей сути всегда должно быть антикризисным. Антикризисное управление – это предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, факторов, разработка мер по снижению отрицательных последствий. Возможности антикризисного управления определяются, прежде всего, человеческим фактором, способностями профессионалов находить пути выхода из кризисных ситуаций, знанием циклического развития социально-экономических систем, а также необходимостью

приведения в соответствие управления и целей развития предприятия.

При разработке антикризисной стратегии организации необходимо последовательно провести следующую работу: 1) выполнить анализ внешних факторов, способствующих кризисному развитию организации; 2) провести анализ внутренних причин кризиса на предприятии; 3) пересмотреть миссию и цель организации; 4) сформулировать антикризисную стратегию [1].

Характеристику кризиса организации рассмотрим на примере ОАО «Сибиряк» Русско-Полянского района, расположенного в степной зоне Омской области. Это предприятие средних размеров с земельной площадью 30500 га, полностью занятой пашней. Денежная выручка акционерного общества за 2009-2011 г. составляет 92 млн руб. Предприятие занято производством зерна, выручка от продажи которого занимает 72% в сумме доходов. В последние годы произошло значительное снижение цен на зерно. Реальным финансовым результатом для

предприятия была прибыль около 15-20 млн руб., но в 2009 г. ОАО «Сибиряк» имело убыток 13,8 млн руб., а в 2011 г. прибыль от продаж составила лишь 1,8 млн руб.

Широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды предприятия, является метод SWOT-анализа. При изучении рынка анализ потенциала предприятия занимает одно из важнейших мест, так как прежде чем направить свои силы на расширение рынков сбыта, укрепление позиций на рынке, необходимо быть уверенным, что предприятие имеет потенциальные возможности увеличения объема производства продукции.

К слабым сторонам работы предприятия можно отнести низкую производительность труда работников. Одним из способов повышения эффективности труда является подбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. На предприятии низкий уровень внедрения новых технологий и достижений НТП, слабая мотивация труда работников, недостаточный уровень системы планирования и маркетинговой деятельности. Рост эффективности производства, прежде всего, возможен с привлечением инвестиционного капитала, повышением активности участия в выставках, ярмарках. Сильные стороны работы предприятия – постоянные каналы реализации продукции, обеспечивающие её стабильный сбыт, низкая текучесть кадров.

Угрозы и возможности предприятия связаны с природными, социальными и экономическими внешними условиями. В частности, угрозами для предприятия являются диспаритет цен на продукцию сельского хозяйства, зависимость производства от природных условий, нестабильность рыночных условий. Важную роль в деятельности предприятия играет государство, которое удерживает систему налогообложения и налоговые ставки. Возможностями для ОАО «Сибиряк» являются финансирование со стороны государства, выход на новые рынки, привлечение заемного капитала.

Соотношение активов и пассивов баланса предприятия позволяет отметить неустойчивое финансовое положение ОАО «Сибиряк» в текущий момент. Балльная оценка коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами, финансовой независимости позволяет отнести предприятие к четвертой группе финансовой устойчивости, то есть финансовый кризис здесь приобретает значительную глубину (суммы баллов оценки

показателей за последние три года попадают в диапазон 35,2-13,6).

В то же время совокупность показателей деловой активности предприятия (оборотность запасов, кредиторской и дебиторской задолженности, собственного капитала и др.) отличаются положительной тенденцией. Так, продолжительность операционного цикла, когда деньги сосредоточены в запасах и дебиторской задолженности, за три последних года уменьшилась с 299 до 217 дней.

Предпочтительной для ОАО «Сибиряк» является стратегия сохранения существующего потенциала. Финансовое состояние ОАО «Сибиряк» характеризуется как кризисное. Реинвестирование активов может способствовать решению данной проблемы. Для более эффективного производства продукции необходима модернизация оборудования, всего процесса производства, средством осуществления данной задачи может стать возвратный лизинг. Но также для предприятия может быть применима стратегия расширения производства, например, возможно расширение отрасли животноводства, которое является второстепенным в ОАО «Сибиряк».

В таблице 1 сформулированы конкретные кризисные проявления условий производства ОАО «Сибиряк» с учетом влияния внешних факторов. Все четыре фактора макросреды предприятия (политический, экономический, социальный и технологический), безусловно, влияют на кризисное финансовое положение ОАО «Сибиряк».

Кризисные процессы экономического и технологического внешних факторов способствуют возникновению проблемы высокой себестоимости производимой в ОАО «Сибиряк» продукции. Также актуальна проблема низкой конкурентоспособности, вызванная наличием большого числа предприятий, производящих аналогичную продукцию.

Диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия также является неотъемлемой частью анализа. Существует совокупность факторов кризиса предприятия. Нами проведена оценка возможных факторов кризиса для ОАО «Сибиряк» при значении баллов: 3 – высокий уровень, 2 – средний уровень, 1 – низкий уровень. В составе внешних факторов выделено 12 позиций, сумма баллов для ОАО «Сибиряк» – 22, при максимальном значении 36 и минимальном – 12 баллов. Таким образом, оценка внешних факторов характеризует средний уровень их влияния на кризисные явления в ОАО «Сибиряк».

Влияние внешних факторов на проявления кризисных ситуаций при условиях производства в ОАО «Сибиряк»

Внешние факторы	Возможные последствия кризисных тенденций фактора для организаций	Конкретные кризисные проявления на данном предприятии
Состояние национальной экономики	Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, рост издержек, трудности выхода на внешний рынок	Рост расчётов по налогам и сборам на 25%, рост издержек на 60% за два последних года
Политические факторы	Ухудшение инвестиционного климата, прежде всего, как следствие вывоза капитала из страны	В ОАО проявляется финансовый кризис, часть инвестиционных проектов заморожено, уровень государственных дотаций для данного предприятия недостаточен
Правовые факторы	Рост доходов предприятий – монополистов за счет повышения цен на продукцию; спад производства; отсутствие необходимой законодательной базы	Повышение цен посредниками на продукцию, как следствие, – снижение спроса
Социальные факторы	Низкий уровень руководства; тяга к расточительству; преступность, коррупция	Основная проблема – это низкий уровень руководства, а также хищение продукции, кормов на предприятии самими работниками
Технологические факторы	Технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень производительности и конкурентоспособности предприятий	Высокая себестоимость производимой продукции – главная проблема предприятия (в 2009 г. убыток 13,8 млн руб.). Низкая конкурентоспособность обусловлена высоким числом предприятий-конкурентов, находящихся в близости к районному центру
Взаимоотношения с покупателями и поставщиками	Рост неплатежей; снижение объема производства и качества продукции	За 2010 г. задолженность перед поставщиками и подрядчиками возросла с 4375 до 38084 тыс. руб., т.е. в 8 раз

Наиболее высокий уровень кризисных явлений организации имеют такие внешние факторы, как: инфляция, нестабильность налоговой системы. Существенное влияние данных факторов на деятельность ОАО «Сибиряк» обусловлено нестабильной финансово-экономической ситуацией как в стране, так и в мире. Для снижения негативного влияния данных факторов необходимо вмешательство не только со стороны менеджеров предприятия, но и эффективные меры управления финансами правительством РФ. На деятельность предприятия в меньшей степени влияют такие факторы, как: рост безработицы, нестабильность регулирующего законодательства, снижение уровня реальных доходов населения. На сегодняшний момент правительство РФ осуществляет разработку и реализацию ряда программ для совершенствования действующего законодательства, налоговой системы с целью повышения эффективности работы сельхозпроизводителей.

Кроме социально-экономических факторов, на деятельность предприятия извне также влияют рыночные факторы: снижение

емкости внутреннего рынка, нестабильность валютного рынка, усиление монополизма, рост предложения товаров-субституттов. Влияние данных факторов несколько меньше сказывается на деятельности ОАО «Сибиряк», так как прямых сделок с валютой данное предприятие не осуществляет, конкуренция на рынке достаточно высокая. Помимо социально-экономических и рыночных факторов существует ряд других внешних факторов, учет которых имеет большое значение при реализации деятельности предприятия. К данной группе факторов можем отнести следующее: 1) стихийные бедствия – достаточно актуальны для предприятий, занимающихся сельским хозяйством; 2) политическая нестабильность, ухудшение криминогенной ситуации – также значимы для ОАО «Сибиряк».

В составе внутренних факторов кризиса ОАО «Сибиряк»: высокий уровень коммерческого риска, неэффективный финансовый менеджмент, недостаточное знание конъюнктуры рынка, плохое управление издержками производства, отсутствие гибкости в управлении, недостаточно качествен-

ная система бухгалтерского учета и отчетности. Положительное либо отрицательное влияние данных факторов на деятельность предприятия зависит от качества и уровня управления предприятием. Из внутренних производственных факторов, наиболее сильно влияющих на деятельность ОАО «Сибиряк», следует отметить: устаревшие и изношенные основные фонды, которые делают производство более длительным и трудозатратным; низкая производительность труда, высокие энергозатраты. Сильна зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей. Для снижения негативного влияния данного фактора необходимо расширять рынки сбыта. Всего выделено 13 внутренних факторов, сумма баллов – 31, при максимальном значении 39 баллов и минимальном 13 баллов, т.е. оценка внутренних факторов характеризует высокий уровень их влияния на кризисное состояние ОАО «Сибиряк».

Также важной частью диагностики кризисов предприятия является определение типа его циклического развития. Выделяют следующие типы циклического развития предприятия: эксплеренты, пациенты, виоленты, коммутанты, леталенты. Каждый из этапов имеет свои особенности. Если *эксплерентный* этап соответствует зарождению фирмы в рыночной экономической среде, формированию её первоначальной структуры, то *пациентный* – стадии роста фирмы; *виолентный* – её зрелости, а *коммутантный* – стадии упадка, старения. Выделяют ещё пятый этап, называемый *леталентным*, но он характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением её существования в прежнем виде.

Диагностика циклического развития ОАО «Сибиряк» предусматривает комплексный анализ следующих основных показателей: размеров предприятия, их динамики, показателей прибыли, рентабельности и производительности труда, деловой активности, финансовой устойчивости, характеристики доли рынка, уровня освоения технологий на предприятии и др. В ходе анализа было выявлено, что предприятие находится на коммутантном этапе циклического развития.

С учётом причин кризисов предприятий коммутантного типа циклического развития в таблице 2 представлены антикризисные мероприятия ОАО «Сибиряк».

Антикризисные мероприятия ОАО «Сибиряк» предусматривают повышение его активности на рынке путём рекламы, маркетинговых исследований. Рекомендуются работа по сплочению коллектива. Для разработки мер по антикризисному управлению персоналом возможно проведение ан-

кетирования [1, 2]. Значительно снизит последствия кризиса обновление техники и технологий производства продукции. Для повышения конкурентоспособности продукции целесообразно проводить мониторинг издержек с использованием программных компьютерных продуктов. Кроме того, предприятию можно предложить обновление управленческих кадров сотрудниками высокой квалификации, а также их систематическую учёбу и переподготовку. В качестве миссии предприятию можно предложить следующее: *добиться и поддерживать наивысшую удовлетворённость потребителей производимой продукции, благодаря повышению её качества путём постоянного обновления технологии, увеличения объёмов производства и качества зерна и молока, а также развития производственного и творческого потенциала работников предприятия, что позволит иметь устойчивый рост объёмов продаж и обеспечить максимальную прибыль и лидерство в отрасли.*

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях [3, с. 9]: кризисы можно предвидеть, ожидать, ускорять, вызывать и отодвигать; к кризисам можно и необходимо готовиться, их можно смягчать; управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства; кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми; управление процессами выхода из кризиса способно ускорять их и минимизировать негативные экономические последствия.

Положительным можно признать использование антикризисной теории развития организации в практике их конкретной деятельности. Важен комплексный подход в оценке финансово-экономического положения предприятия, осознанное отношение к цикличности его развития. Организации должны занимать активные позиции относительно проблем взаимодействия с внешней и внутренней средой, с кризисными явлениями. В работе с персоналом необходимо предусмотреть антикризисные мероприятия. Современный менеджер должен владеть методическими приёмами прогнозирования кризисов, их анализом и оценкой, уметь разрабатывать управленческие решения в условиях риска. Перспективными являются: разработка инновационных стратегий кризисного поведения организации, инвестиционное проектирование и обоснование стратегии маркетинга в антикризисном управлении.

Антикризисные мероприятия ОАО «Сибиряк» как предприятия коммутантного типа

Причины кризиса	Антикризисные мероприятия
Отсутствие активной позиции по расширению рынка сбыта	1. Стимулирование сбыта, реклама. 2. Введение должности маркетолога. 3. Проведение маркетинговых исследований
Большие недогруженные мощности (неиспользуемые земли, помещения для скота и др.)	1. Увеличение поголовья скота, повышение спроса на продукцию, её качества. 2. Введение в оборот неиспользованных земель, мероприятия по повышению их качества
Жесткая номенклатура продукции	1. Производство новой продукции. 2. Организация безотходного производства. 3. Переработка продукции
Организация в коллективе оппозиции	1. Сплочение коллектива. 2. Регулярное анкетирование и разработка мер по антикризисному управлению персоналом
Высокая себестоимость продукции	1. Мониторинг издержек на предприятии, с использованием программных компьютерных продуктов
Организационная инертность	1. Обновление управленческих кадров сотрудниками высокой квалификации. 2. Внедрение рациональной системы повышения квалификации кадров
Устаревшие и изношенные основные фонды	1. Обновление основных фондов. 2. Приобретение техники по лизингу

**Библиографический список**

1. Зайнчковская Т.С., Колесник М.Ю. Стратегические и тактические антикризисные мероприятия сельскохозяйственной организации // Актуальные аспекты развития региональной экономики: сб. науч. тр. регион. науч.-практ. конф. (24 марта 2011 г.). – Омск: Изд-во ФГОУ ВПО ОмГАУ, 2011. – С. 138-143.

2. Зайнчковская Т.С., Мукушева Ж.Ш. Антикризисное управление персоналом организации // Сибирская деревня: история, современное состояние, перспективы развития: сб. науч. тр. IX Междунар. конф. – Омск: Изд-кий дом «Наука», 2012. – Ч. 3. – С. 124-128.

3. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 311 с.



УДК 339.138:664.84:664:85

**А.А. Алоян**

**МЕТОДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКА ПЛОДОВООЩНОЙ КОНСЕРВНОЙ ПРОДУКЦИИ**

**Ключевые слова:** маркетинговые исследования, плодоовощная консервация, рынок, сельскохозяйственный регион, перерабатывающие предприятия, сельскохозяйственная продукция, методы, торговая сеть.

**Введение**

Маркетинг и маркетинговые исследования оказывают значительное влияние на организацию и управление коммерческой деятельностью товаропроизводителя в рыночных условиях. Маркетинговые исследования позволяют более четко разрабатывать стра-

тегию поведения предприятия на товарном рынке, подбирать партнеров по предпринимательской деятельности.

Методология маркетингового исследования представляет собой сложный сплав статистических, эконометрических, социометрических, квалиметрических, бихевиористических и собственно маркетинговых методов, а также методов информатики. Таким образом, в маркетинговом исследовании целесообразно применять комплексный подход.