

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АМГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организа-
ции»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по развитию бизнеса АО «Мо-
лочный комбинат Благовещенский»

Исполнитель студент группы 472-узб 1	_____	Е.А. Пашкин
	(подпись, дата)	
Руководитель доцент, канд.техн.наук	_____	Л.В. Рыбакова
	(подпись, дата)	
Консультант по экономи- ческой части, доцент, канд.техн.наук	_____	Л.В. Рыбакова
	(подпись, дата)	
Нормоконтроль ассистент	_____	Е.О. Матеишена
	(подпись, дата)	

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АМГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой
А.В. Васильева
« » 201 г.

З А Д А Н И Е

К выпускной квалификационной работе студента Пашкина Евгения Андреевича

1. Тема выпускной квалификационной работы:

Разработка управленческого решения по развитию бизнеса АО «Молочный комбинат
Благовещенский»

(утверждена приказом от №)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 06.02.2018г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебно-методическая ли-
тература, периодические издания, статистические сборники, интернет-ресурсы, годовая и
бухгалтерская отчетность предприятия

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке во-
просов): 1 Теоретические аспекты разработки управленческого решения, направленного на
активизацию устойчивого развития бизнеса предприятия; 2 Диагностика деятельности АО
«БМК» на предмет определения перспектив развития бизнеса; 3 Разработка управлен-
ческого решения, направленного на активизацию процесса устойчивого развития бизнеса АО
«БМК»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программ-
ных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 12 рисунка, 21 таблицы

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним
разделов): учебно-методическая литература, периодические издания, статистические сбор-
ники, интернет-ресурсы, годовая

7. Дата выдачи задания 01.11.2017г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент,
кандидат технических наук

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 01.11.2017г.

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 82 страницы, 12 рисунков, 21 таблицу, 20 приложений, 50 источников.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, ВЗВЕШАННЫЕ КРИТЕРИИ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, УСТОЙЧИВЫЕ ТЕМПЫ РОСТА, ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Современная экономическая ситуация отличается непредсказуемостью и большим количеством дестабилизирующих экономику факторов. У предприятий, функционирующих в этих сложных условиях, возникает множество проблем, связанных не только с удержанием высоких экономических показателей, но и с самой возможностью оставаться на рынке. Поэтому на современном этапе развития экономики актуализируется вопрос разработки активных управленческих решений, являющихся основным инструментом противостояния воздействию внешней среды и, тем самым, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия, сокращая риск возникновения незапланированных результатов работы.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка управленческого решения, реализация которого позволит активизировать устойчивое развитие бизнеса АО «Молочный комбинат Благовещенский» до 2020 года.

Объектом исследования является самое крупное на рынке Амурской области предприятие молочной промышленности - АО «БМК». *Предметом исследования* - возможные направления активизации устойчивого развития бизнеса молокозавода.

Информационно - эмпирическую базу исследования составили учебно-методическая литература, периодические издания, интернет-ресурсы, официальные данные Федеральной службы государственной статистики, бухгалтерская (финансовая) отчетность и внутренняя корпоративная документация АО «БМК» за 2014-2016 годы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты разработки управленческого решения, направленного на активизацию устойчивого развития бизнеса предприятия	9
1.1 Сущность, типология и ключевые характеристики управленческих решений	9
1.2 Технология разработки эффективного управленческого решения	13
1.3 Концепция устойчивого развития бизнеса и механизм управления им	17
2 Диагностика деятельности АО «БМК» на предмет определения перспектив развития бизнеса	28
2.1 Анализ внешней среды АО «БМК»	30
2.2 Анализ внутренней среды АО «БМК»	46
2.3 Определения разрыва между фактическими и устойчивыми темпами роста продаж АО «БМК»	52
3 Разработка управленческого решения, направленного на активизацию процесса устойчивого развития бизнеса АО «БМК»	56
3.1 Выбор направления развития бизнеса АО «БМК»	56
3.2 Экономическое обоснование реализации управленческого решения по обеспечению устойчивого развития бизнеса АО «БМК»	61
3.3 Формирование мастер-бюджета, оптимизация бизнес-процессов и прогноз эффективности реализации управленческого решения по обеспечению устойчивого развития бизнеса	66
Заключение	75
Библиографический список	78
Приложение А Основные критерии и сущностные характеристики, отличающие управленческое решение	83
Приложение Б Этапы процесса разработки управленческого решения	85

Приложение В Виды эффективности управленческих решений	86
Приложение Г Анализ данных Федеральной службы государственной статистики	87
Приложение Д Потребление молока и молочных продуктов населением Амурской области	89
Приложение Е Сравнительная характеристика конкурентов	90
Приложение Ж Оценка степени влияния субъектов отраслевого окружения на деятельность АО «БМК»	91
Приложение И PEST-анализ макросреды АО «БМК»	95
Приложение К Персонал АО «БМК»	97
Приложение Л Производственная структура АО «БМК»	98
Приложение М Наличие и движение основных средств АО «БМК» и эффективность их использования	99
Приложение Н Результаты экономической деятельности АО «БМК» в 2014-2016 гг.	100
Приложение П Показатели наличия и эффективности использования оборотных средств АО «БМК»	102
Приложение Р Организационная структура АО «БМК»	103
Приложение С SWOT-анализ АО «БМК»	104
Приложение Т Формулы расчёта показателей финансовой стратегии	105
Приложение У Мастер-бюджет	106
Приложение Ф Показатели эффективности проекта управленческого решения	107
Приложение Х Дисконтированный срок окупаемости	108
Приложение Ц Прогноз основных показателей деятельности АО «БМК»	109

ВВЕДЕНИЕ

В рамках современной рыночной экономики устойчивое развитие предприятия выступает основополагающим фактором при оценке его конкурентоспособности. Особенно важно сделать акцент на слове «развитие», то есть предприятие должно не просто выживать на рынке, а постоянно развиваться, переходя из одного состояния в другое, более совершенное.

Текущая же экономическая ситуация отличается полной непредсказуемостью и большим количеством дестабилизирующих экономику факторов. *Актуальность работы* определяется тем, что у предприятий, функционирующих в этих сложных условиях, возникает множество проблем, связанных не только с удержанием высоких экономических показателей, но и с самой возможностью оставаться на рынке. Поэтому на современном этапе развития экономики актуализируется вопрос разработки активных управленческих решений, являющихся основным инструментом противостояния воздействию внешней среды и, тем самым, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия, сокращая риск возникновения незапланированных результатов работы.¹

В свою очередь, в настоящее время наука об управленческих решениях претерпевает значительные изменения, подстраиваясь под условия агрессивного влияния внешней среды, острой конкурентной борьбы, предлагая субъектам рыночных отношений многовариантный инструментарий в виде актуальных научных подходов и методик. Данный инструментарий в полной мере учитывает современные экономические реалии, социально-психологические, технологические, коммуникационные и другие аспекты в практике принятия управленческих решений.

Значительно возрастают объёмы информации, требующей анализа в процессе подготовки и принятия решения, меняются формы её предоставления: как правило, данные представляются в электронном виде, динамично меняются и

¹ Герашенко, И. П., Василенко, А. А. Построение модели оценки маркетинговой устойчивости компаний // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2014. № 1 (25). С. 18.

требуют постоянного контроля. Коммуникационные технологии позволяют организовывать быстрый доступ к информационным базам данных, ускоряют обмен и синхронизацию документов. Значительно повышаются требования к информационной безопасности и обеспечению актуальности данных.

Благодаря использованию компьютерной техники и современных информационных технологий появляется возможность получения предварительной оценки эффективности управленческого решения, в связи с чем укорачиваются этапы разработки и принятия решений.

Использование имитационного моделирования позволяет снижать уровень рисков в процессе принятия управленческих решений, получать широкий спектр данных для оптимизации выбора.²

Механизм устойчивого развития, реализуемый через активные управленческие решения, позволяет предприятию не только адаптироваться к негативному воздействию внешней среды, но и постоянно развиваться. Отдельные аспекты устойчивого развития касаются практически всех сфер деятельности любого предприятия, начиная с взаимоотношений с клиентами и заканчивая оценкой рынков сбыта. Вопросы устойчивого развития включают в себя обзор поставщиков, оценку воздействия предприятия на окружающую среду, обеспечение рабочей среды, разработку этической бизнес-структуры, подтверждение прозрачности и подотчётности корпоративной структуры управления.³

Цель выпускной квалификационной работы - разработка управленческого решения, реализация которого позволит активизировать устойчивое развитие бизнеса АО «Молочный комбинат Благовещенский» (далее АО «БМК») до 2020 года.

В рамках поставленной цели решены следующие задачи:

² Строева Е. В., Лаврова Е.В. Разработка управленческих решений: Учебно-практическое пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 8.

³ Винникова К. В., Таюрский А. И. Факторы, влияющие на устойчивое развитие предприятия // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. Издательство: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева». 2017. № 7. С. 325.

- 1) рассмотрены теоретические аспекты разработки и принятия управленческих решений, исследована концепция устойчивого развития бизнеса;
- 2) осуществлена комплексная диагностика деятельности АО «БМК»;
- 3) разработано управленческое решение, направленное на активизацию устойчивого развития бизнеса АО «БМК».

Объектом исследования является самое крупное на рынке Амурской области предприятие молочной промышленности - АО «БМК». *Предметом исследования* - возможные направления активизации устойчивого развития бизнеса молокозавода.

Методология исследования основана на системном подходе, применяемом к изучению всех аспектов устойчивого развития предприятия, с использованием общенаучных методов анализа, синтеза, сравнения, обобщения, группировки и классификации. Для проведения эмпирических исследований использованы методы экспертных и рейтинговых оценок, факторного и SWOT-анализа, позволившие комплексно исследовать изучаемые объекты в динамике и взаимодействии с внешней средой.

Информационно - эмпирическую базу исследования составили учебно-методическая литература, периодические издания, интернет-ресурсы, официальные данные Федеральной службы государственной статистики, бухгалтерская (финансовая) отчетность и внутренняя корпоративная документация АО «БМК» за 2014-2016 годы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, НАПРАВЛЕННОГО НА АКТИВИЗАЦИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность, типология и ключевые характеристики управленческих решений

Разработка управленческого решения является фундаментальным управленческим процессом. От его эффективности в значительной степени зависит успех всей организации.

Быстрота, эффективность и качество принятия решения в неопределённой ситуации обусловлены *знаниями, опытом, умением, интуицией и искусством* руководителя.⁴ Поэтому важным аспектом при написании бакалаврской работы является формирование *теоретических знаний* по разработке, принятию и реализации управленческих решений.

Рассмотрим различные научные подходы к определению понятия «решение» («управленческое решение»), которые представим в таблице 1.

Таблица 1 - Научные подходы к определению понятия «решение» («управленческое решение»)

Научная область, автор, источник	Определение
1	2
Словарь русского языка	- результат обдумывания каких-либо действий; - обдуманное намерение сделать что-либо.
Философия	- это процесс и результат выбора цели и способа действий.
Менеджмент (управленческое решение)	- продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему; - выбор определенного курса действий из возможных вариантов; - выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения; - выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции.
Общая теория принятия решений	- элемент множества возможных альтернатив; - нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления; - устные или письменные распоряжения необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;

⁴ Соколов Н. Н. Разработка управленческих решений. Введение в курс лекций. М. Спутник+. 2012. С. 4.

1	2
Общая теория принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> - регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели; - индикатор, отражающий осуществление поставленной цели (материальный объект, показатель, число и другое); - реакция на раздражитель.
Южаева В.С. (управленческое решение)	- творческий акт <i>субъекта управления</i> (индивидуума или группы), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Таким образом, проанализировав множество предложенных определений из разных областей знаний, можно сделать вывод, что имеется значительный диссонанс в определении *управленческого решения*, однако основные положения очевидны:

1) это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о её функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели;

2) составляет основу процесса управления. Управлять - это значит, в первую очередь, решать;

3) самое плохое в управленческой деятельности - это не плохое решение, а отсутствие решения, хотя иногда это не худший вариант.

Управленческое решение является одновременно и процессом, и явлением. Как процесс *управленческое решение* - это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческого решения. Как явление *управленческое решение* - это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и тому подобное.⁵

В приложении А представлены основные критерии (таблица А.1) и существенные характеристики (таблица А.2), отличающие управленческое решение.

⁵ Дульзон А. А. Разработка управленческих решений. Томск. Изд-во Томского политехнического университета. 2014. С. 14-15.

Цель управленческого решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.⁶

Выделяют *6 составляющих (элементов)* профессионального решения:

- 1) субъект (инициатор) решения - (руководитель, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- 2) объект решения (исполнитель) - (подчиненный, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- 3) предмет решения: конкретная проблема, процесс или информация;
- 4) цель подготовки решения;
- 5) причины подготовки и реализации решения (проблема);
- 6) персонал или население, для которых готовятся или реализуются управленческие решения.⁷

Субъектом управленческого решения могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение⁸ - человек или коллегиальный орган (группа людей), наделенные необходимыми полномочиями для принятия решения и несущие за него ответственность.⁹ Субъектами управленческого решения являются лица, наделенные правом инициировать решения и (или) их реализовывать. Это могут быть физические лица (отдельные граждане) или представители юридических лиц (должностные лица: директор, главный экономист и другие).¹⁰

Таким образом, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъект на объект управления), что в конечном итоге приводит к достижению поставленных це-

⁶ Башкатова Ю. И. Управленческие решения. М. Изд-во Московского международного института эконометрики, информатики, финансов и права. 2014. С. 13.

⁷ Пирогова Е. В. Управленческие решения. Ульяновск. УлГТУ. 2015. С. 10.

⁸ Управленческие решения под редакцией Анискина Ю. П. М. Омега-Л. 2013. С. 20.

⁹ Соколов Н. Н. Разработка управленческих решений. Введение в курс лекций. С. 9.

¹⁰ Пирогова Е. В. Управленческие решения. С. 10.

лей.¹¹

Решение может приниматься человеком в 3-ех основных системах, представленных на рисунке 1.¹²



Рисунок 1 - Системы, в которых принимается решение человеком

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Решения можно классифицировать, руководствуясь различными классификационными признаками.¹³ Классификацию управленческих решений представим в таблице 2.

Таблица 2 - Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Вид управленческого решения
1	2
По функциональной направленности	планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие
По организации	индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные
По причинам	ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные
По повторяемости выполнения	однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив)
По масштабам воздействия	общие и частные

¹¹ Пирогова Е. В. Управленческие решения. С. 17.

¹² Там же. С. 12.

¹³ Там же. С. 17.

1	2
По времени действия	стратегические, тактические и оперативные
По прогнозируемым результатам	с определенным результатом, с вероятностным исходом
По характеру разработки и реализации	уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные
По методам переработки информации	алгоритмические, эвристические ¹⁴
По числу критериев	однокритериальные, многокритериальные
По направлению воздействия	внутренние и внешние
По глубине воздействия	одноуровневые и многоуровневые
По ограничениям на ресурсы	с ограничениями, без ограничений
По способу фиксации	письменные, вербальные и электронные ¹⁵

Важно отметить, что классификаций управленческих решений много и необходимо выбирать ту, которая подходит к данной конкретной управленческой проблеме.¹⁶

1.2 Технология разработки эффективного управленческого решения

Технология решения - совокупность принципов, функций и методов, обеспечивающих достижение цели.¹⁷

В каждой организации имеются особенности принятия эффективных управленческих решений, определяемые характером и спецификой её деятельности, организационной структурой, системой внутрифирменной коммуникации. Тем не менее, процесс разработки управленческого решения имеет нечто общее для организации. *Он представляет собой алгоритм или основные этапы, опосредующие организацию процесса разработки управленческого решения.*

Рассмотрим классическую схему разработки и принятия управленческих решений, этапы представим в таблице 3, в виде схемы - приложение Б.

Принимая любые решения, осознанно или неосознанно менеджеры руководствуются данной схемой. Решения могут приниматься в обычном режиме или в режиме дефицита времени (в данном режиме некоторые из этапов могут пропускаться).

¹⁴ Рыбакова Л. В. Конспект лекций по курсу «Разработка управленческих решений». Благовещенск. Изд-во Амурского гос. ун-та. 2013. С. 12-13.

¹⁵ Ременников В. Б. Управленческие решения. С. 13-14.

¹⁶ Пирогова Е. В. Управленческие решения. С. 18.

¹⁷ Романов А. П. Разработка и принятие управленческого решения. Тамбов. Изд-во Тамбовского гос. техн. ун-та. 2014. С. 3.

Таблица 3 - Этапы процесса разработки управленческих решений

Этап	Шаги, которые включает этап	Описание шага
Подготовка управленческого решения	<i>Выявление и анализ проблемной ситуации</i>	Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, его место и роль среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляются выявление, структуризация и ранжирование проблем. В результате на этом этапе определяют базовые, кардинальные проблемы, пути их решения и ресурсы для их решения.
Подготовка управленческого решения	<i>Формирование целей для решения проблемной ситуации</i>	Этот этап вытекает из предыдущего. Составляется перечень целей или дерево целей (то есть выясняются их приоритеты). Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно судить о степени их достижения.
	<i>Сбор необходимой информации</i>	Это один из ключевых этапов. Информация проверяется на необходимость, достоверность, надежность и так далее.
	<i>Анализ информации</i>	Здесь проводится анализ уже отобранной информации и затем раскладываем ее по степени важности для решаемой проблемы, по динамике использования и так далее.
	<i>Выявление или выработка полного перечня альтернатив достижения цели</i>	Ключевые слова в этом этапе «полный перечень», так как если в списке нет лучшего варианта, то, значит, его и не выберут. Здесь необходимо учитывать результаты многочисленных исследований, которые показывают, что люди, как в экспериментах, так и в реальных ситуациях, стремятся исключить альтернативы, связанные с риском. Они соглашаются на средние (и хуже средних) альтернативы, только чтобы не возникли ситуации, где хотя бы с малой долей вероятности возможны большие потери.
	<i>Выбор допустимых альтернатив</i>	Все альтернативы пропускаются через фильтр различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных, морально-этических и других), поэтому их число уменьшится.
	<i>Предварительный выбор лучшей альтернативы</i>	Детальный анализ допустимых альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям. Возможно выделение группы альтернатив. Конечным результатом на этом этапе является вынесения суждения о предпочтительности альтернатив, затем эти данные предоставляются ЛПР по данной проблеме. Другое название этого этапа: экономическое обоснование выбранного решения.
Принятие управленческого решения	<i>Оценка альтернатив со стороны ЛПР</i>	Предыдущие семь этапов как результат анализа есть по сути один из видов информации, необходимой руководителю для принятия решения. ЛПР учитывает дополнительные факторы и моменты, которые не учтены на предыдущих этапах. То есть ЛПР окончательно решает, какой вариант самый наилучший.
	<i>Экспериментальная проверка альтернатив</i>	Это производится в тех случаях, когда ЛПР затрудняется с окончательным выбором наилучшей альтернативы и имеются возможности экспериментальной проверки 2-3 наиболее предпочтительных альтернатив. Как правило, такие проверки бывают в области научно-технической деятельности. Результат этого этапа - в данных апробации (то есть практической проверки).
	<i>Выбор единственного решения</i>	С учетом данных экспериментальной проверки и любой другой дополнительной информации ЛПР принимает окончательное решение. Если экспериментальной проверки нет, то 9–10 этапы выпадают.
	<i>Согласование решения с органами управления и исполнителями</i>	
	<i>Окончательное оформление и утверждение решения</i>	Решение материализуется в виде проекта, плана, приказа и тому подобное и вступает в юридическую силу, когда ЛПР его принимает.
Реализация управленческого решения	<i>Организация выполнения решения</i>	Происходит выполнение сроков, этапов и назначение исполнителей принятого решения.
	<i>Определение работ по выполнению решения</i>	Задания доводятся до исполнителей, которых обеспечивают всем необходимым; выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, стимулирование исполнителей к эффективному выполнению решения.
	<i>Выполнение решения</i>	Осуществляется оперативный контроль за реализацией решения, внесение (если необходимо) коррективов, установление обратной связи с ЛПР, анализ результатов реализации решения. Конечный итог - это полное достижение целей решения в установленные сроки и в рамках отпущенных ресурсов.

Классическая схема применяется при стратегическом управлении, при тактическом управлении некоторые из этапов пропускаются, а при оперативном - схема может иметь 5-6 этапов. *Подробная проработка каждого этапа позволит значительно повысить качество и эффективность управленческого решения, т.е. максимизировать степень достижения цели.* Данная схема процесса разработки управленческих решения используется и при интуитивном принятии решений, просто разница между постановкой проблемы и выдачей готового варианта решения составляет считанные секунды. Осознание правильности своего выбора происходит молниеносно. Но это не говорит о том, что в человеческом сознании не прорабатываются другие возможные варианты действий, и что выбор правильного решения осуществляется безосновательно, все это происходит на подсознательном уровне.

*Процесс разработки и принятия эффективного управленческого решения носит итеративный характер, то есть ЛПР или аналитик-консультант может и должен неоднократно возвращаться на предыдущие этапы, чтобы что-то уточнить, дополнить, развить, исправить, изменить и тому подобное. А перескакивать к нижним (не доработав верхние) - нет. В этом ключ к успешному управленческому решению. Привлечение ЛПР к процессу разработки управленческого решения в два раза повышает показатель внедрения разработок в практику - с 40 до 80 %.*¹⁸

Заключительным этапом при разработке управленческого решения является оценка его эффективности и качества.

Качество управленческого решения - это степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям (стандартам) организации. При разработке и реализации управленческого решения руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации управленческого решения. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего управленческого решения.

Основными элементами, влияющими на качество процесса разработки и

¹⁸ Пирогова Е. В. Управленческие решения. С. 26-30.

реализации управленческого решения, являются: информация; набор целей управления; методы разработки управленческого решения; набор объектов, входящих в концептуальную модель предприятия; используемая управленческая технология; выбранное свойство процесса разработки управленческого решения; форма подачи управленческого решения; организационный аудит управленческого решения.¹⁹

Оценка эффективности принятия управленческих решений играет важную роль в деятельности предприятия в целом. Она необходима для дальнейшей работы организации, поскольку, если принятое решение окажется неэффективным, то и работа всех подразделений будет также неэффективна.²⁰

Эффективность управленческого решения - это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и другое.²¹

Управленческие решения принимаются практически во всех видах деятельности организации, поэтому можно говорить о различных *видах эффективности управленческих решений: организационной, экономической, социальной, технологической, правовой, экологической* (приложение В).

Эффективность управленческих решений определяется действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений. Но, в целом, можно считать, что основными из них являются: компетентность и опыт работы принимающего решения; степень информированности ЛПР; уровень коллегиальности в процессе разработки решения; удельный вес контролируемых решений; степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации; мотивация исполнителей; характер и

¹⁹ Пирогова Е. В. Управленческие решения. С. 160.

²⁰ Прохоров Ю. К., Фролов В. В. Управленческие решения. СПб. СПбГУ ИТМО. 2015. С. 126.

²¹ Пирогова Е. В. Управленческие решения. С. 163.

степень ответственности руководителей за результаты решения.²²

Поскольку одни и те же цели могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели к величине затрат на разработку решения и его осуществление.²³

Таким образом, можно сделать вывод, что в результате изучения теоретических аспектов управленческих решений был классифицирован тип управленческого, реализуемого в курсовой работе, систематизированы основные этапы его разработки, определены различные модели и методы, которые прямо или косвенно способствуют разработке и принятию оптимального решения.

1.3 Концепция устойчивого развития бизнеса и механизм управления им

В настоящий момент проблема устойчивого развития приобретает первостепенное значение, становится стержнем всей экономической политики, задает контуры всех стратегических решений. Обеспечение устойчивого развития входит в состав важнейших функций, как отдельного предприятия, так и государства в целом.²⁴

Важно отметить, что в современных рыночных условиях анализируем устойчивое развитие предприятия с позиции системного подхода, предполагающего, что предприятие является открытой социально-экономической системой, функционирующей в своём системном окружении и представляющей собой сложную многоуровневую структуру. В связи в этом необходимо учитывать воздействие факторов внутренней и внешней среды на устойчивое развитие предприятия.²⁵

На данный момент не существует единого подхода к определению

²² Ременников В. Б. Управленческие решения. С. 136.

²³ Там же. С. 137.

²⁴ Образовательный сайт Кучеровой Е. Н. Концептуальные подходы к устойчивому развитию предприятия [Электронный ресурс]. URL: http://kucherova.ru/konceptuale_podhod/index.html (дата обращения: 10.01.2018).

²⁵ Анпилов С. М. Экономическое содержание устойчивости развития современного предприятия // Вестник СамГУ. 2012. № 1 (92). С. 7.

«устойчивость предприятия» и «устойчивое развитие предприятия». Ряд авторов отождествляют понятие «устойчивость предприятия» и «устойчивое развитие предприятия», что является противоречием. Однако, устойчивое развитие предприятия невозможно без устойчивости предприятия, и наоборот. Устойчивое развитие предприятия является следствием устойчивости предприятия.

Так Н. А. Хомяченкова понимает под устойчивым развитием предприятия «способ его функционирования, который обеспечивается преобразованиями внутренней среды предприятия с целью самосохранения и воспроизводства социально-экономических процессов путем гармонизации взаимоотношений с внешней средой».²⁶

Ряд других авторов отождествляют понятия «устойчивое развитие предприятия» и «финансовая устойчивость». К ним относятся Р. С. Сайфулин, А. Д. Шеремет, Г. Г. Кадыков, Г.В. Савицкая, М. И. Баканов, Е. В. Негашев. Это является ошибочным предположением, в связи с тем, что устойчивость предприятия включает ряд компонентов, например, производственная, рыночная устойчивость, помимо финансовой устойчивости.²⁷

А. Г. Коряков «...под устойчивым понимает такое развитие предприятия, при котором минимизируется отрицательное воздействие внешних и внутренних факторов, влияющих на экономическую систему, на основании предвидения различных рыночных преобразований и принятия своевременных управленческих решений».²⁸ По мнению А. Г. Корякова, на устойчивость большую роль играют факторы внешней среды. От того как предприятие реагирует на внешнее воздействие, и как оно развивается можно судить об его устойчивом развитии.

А. В. Волкова под термином «устойчивое развитие предприятия» пони-

²⁶ Хомяченкова Н. А. Современные аспекты мониторинга устойчивого развития промышленного предприятия: методика и практика // Экономические исследования. 2015. №2 [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-monitoringa-ustoychivogo-razvitiya-promyshlennogo-predpriyatiya-metodika-i-praktika> (дата обращения: 25.01.2018).

²⁷ Гришаков К. Р. Понятие устойчивого развития промышленного предприятия [Электронный ресурс]. URL: http://sci-article.ru/stat.php?i=ponyatie_ustoychivogo_razvitiya_promyshlennogo_predpriyatiya (дата обращения: 15.01.2018).

²⁸ Коряков А. Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятия // Вопросы экономики и права. 2016. № 4. С. 110.

мает такой «режим его функционирования, при котором, безусловно, выполняются оперативные, текущие и стратегические планы работы предприятия за счёт реализации на регулярной основе мер: по предупреждению, выявлению и нейтрализации рыночных угроз для выполнения плана, а также по максимально быстрой ликвидации отклонений от плана, вызванных этими угрозами».²⁹

Т. А. Акимова, Ю. Н. Мосейкин определяют устойчивое развитие предприятия как процесс постоянных изменений, при котором использование ресурсов, направление инвестиций, научно-техническое развитие, внедрение инноваций, совершенствование персонала и институциональные изменения согласованы друг с другом и направлены на повышение настоящего и будущего потенциала предприятия, удовлетворение его потребностей и достижение стратегических целей.³⁰

Таким образом, проанализировав все вышеизложенные определения, можно сделать вывод, что в общем случае устойчивость связывают со способностью:

- 1) сопротивляться воздействию окружающей среды;
- 2) сохранять свои основные функциональные параметры;
- 3) восстанавливать установившиеся параметры, характеристики и свойства (рисунок 2).³¹

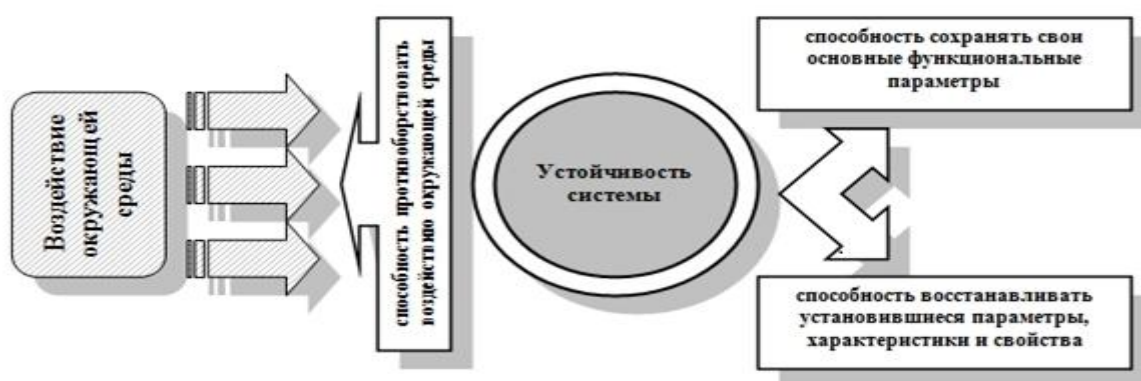


Рисунок 2 - Особенности устойчивости системы

²⁹ Гришаков К. Р. Понятие устойчивого развития промышленного предприятия [Электронный ресурс]. URL: http://sci-article.ru/stat.php?i=ponyatie_ustoychivogo_razvitiya_promyshlennogo_predpriyatiya (дата обращения: 06.01.2018).

³⁰ Акимова Т. А., Мосейкин Ю. Н. Экономика устойчивого развития. М.: Экономика. 2014. С. 223.

³¹ Анпилов С. М. Экономическое содержание устойчивости развития современного предприятия // Вестник СамГУ. 2012. № 1 (92). С. 6.

Устойчивое развитие - достойная цель для любого предприятия, а целью устойчивого развития предприятий является удовлетворение собственных потребностей за счёт использования возобновляемых ресурсов и сохранение окружающей среды для будущих поколений путём минимизации вредных выбросов в атмосферу, снижения загрязнений мирового океана, бережного использования природных богатств. Кроме того, устойчивое развитие предполагает максимально эффективное задействование человеческого потенциала при разработке управленческих решений. При этом необходимо создавать условия для сохранения и развития человеческих ресурсов как наиболее ценных элементов производственного процесса путём организации специальных образовательных программ, создания условий для карьерного роста и эффективной социальной политики.³²

Традиционно устойчивость предприятия ассоциируется в основном с финансовой его устойчивостью. Однако, если рассматривать предприятие как хозяйственную систему, то очевидно, что его стабильное состояние и устойчивое развитие зависят от целого ряда других факторов: экономических, технических, организационных, социальных, экологических и других.

В таблице 4 рассмотрим более подробно характеристику отдельных видов устойчивости промышленного предприятия.

Таблица 4 - Виды устойчивости предприятия

Вид устойчивости	Краткая характеристика
1	2
Экономическая	финансовая устойчивость, эффективное использование производственных ресурсов, кредитоспособность, инвестиционная привлекательность
Социальная	сплочённость коллектива, ориентация на потребителя, хороший социально-психологический климат, ответственность и креативность персонала, адекватный стиль управления, корпоративная этика
Экологическая	нагрузка на окружающую среду ниже действующих и перспективных нормативов, обеспеченность средствами очистки и утилизации отходов
Организационная	использование механизмов самоорганизации, выявление и укрепление слабых мест, способность безболезненно адаптироваться к изменениям внешней среды

³² Анпилов С. М. Экономическое содержание устойчивости развития современного предприятия // Вестник СамГУ. 2012. № 1 (92). С. 7.

1	2
Техническая	современное оборудование и технология, позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию и реализовывать ресурсоснабжение
Производственная	гибкость производства, его слаженность и ритмичность, резервы производственной мощности, бережливое производство, современная компьютеризованная система оперативного планирования
Безопасность	информационная безопасность, страхование рисков, охрана имущества, юридическая защищённость

Г. Ф. Яруллина приводит следующую классификацию видов устойчивости промышленного предприятия, представленную на рисунке 3.³³

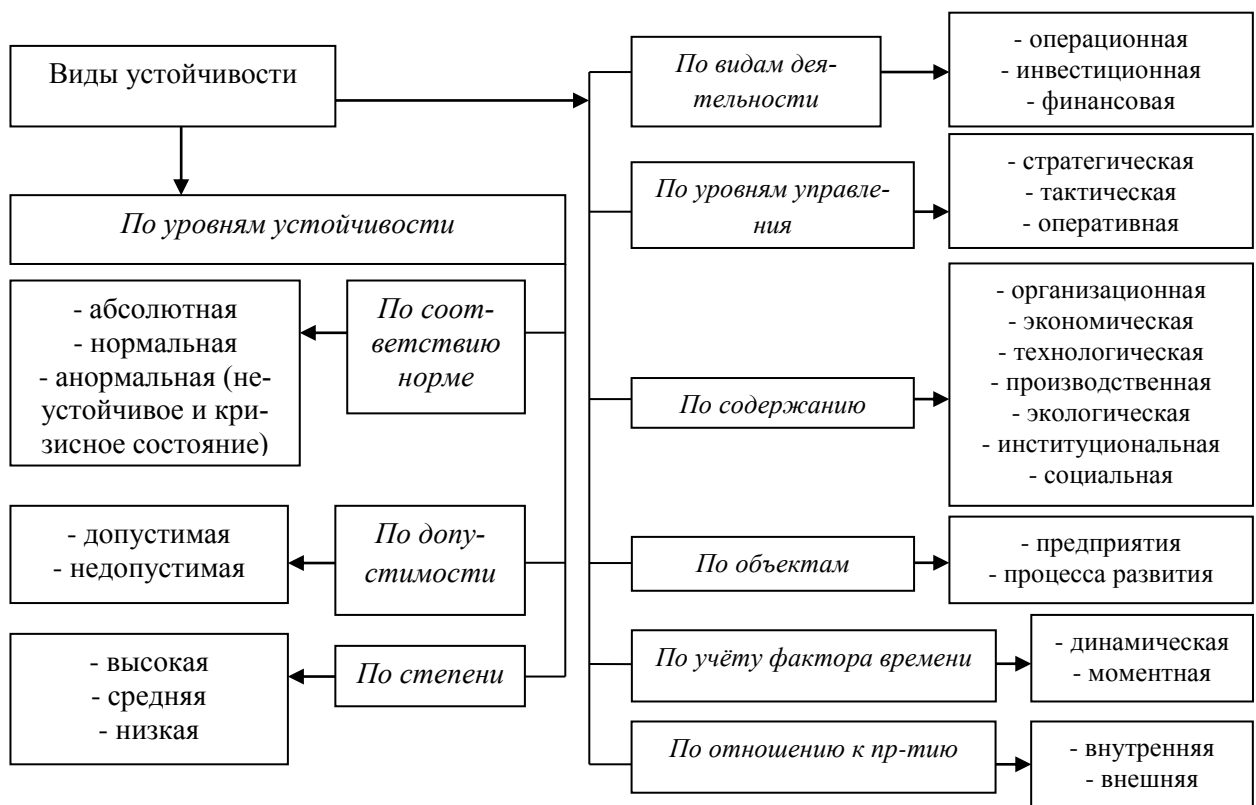


Рисунок 3 - Классификация видов устойчивости промышленного предприятия

Таким образом, в научной и специальной литературе представлено большое количество характеристик устойчивого развития предприятия, при этом она трактуется как функциональная, организационная, финансовая, экономическая и т. д. В целом, понятие «устойчивое развитие» должно объединять все эти характеристики, поскольку система предприятия включает в себя соответству-

³³ Яруллина Г. Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса: теория и методология: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Казань. Изд-во Казанского гос. финансово-экономического института, 2014. С.19.

ющие системные элементы.³⁴

Практический интерес представляет также выделение системной, общей и унаследованной устойчивостей.

Системная устойчивость компании (бизнеса) - включает в себя оценку принятых критериев эффективности и отражает показатели оценки возможных рисков, связанных с функционированием производственной системы. Показатели системной устойчивости могут стать реальным ориентиром мотивации субъектов корпоративного управления с учетом их меры участия в деятельности и результатах.

Общая устойчивость предприятия в соответствии с законом «наименьших» определяется «слабым» звеном или функцией (внешней или внутренней). В процессе планирования, учета, контроля и анализа деятельности предприятия определяются «критические» звенья и принимаются решения по повышению его общей устойчивости.

«Унаследованная» устойчивость является результатом наличия определенного запаса прочности товарно-материальных ресурсов и денежных средств, которые перешли предприятию с прошлых периодов. Это текущая задача, которая решается в ходе планирования и исполнения финансовой политики предприятия.

На основе систематизации и обобщения различных мнений и предложений, высказанных в специальной литературе, так же можно выделить следующую классификацию видов устойчивости промышленного предприятия, представленную в таблице 5.

Таблица 5 - Классификация видов устойчивости промышленного предприятия³⁵

Классификационный признак	Виды устойчивости
1	2
Вид подсистемы	-экономическая - социальная - экологическая - информационная

³⁴ Анпилов С. М. Экономическое содержание устойчивости развития современного предприятия // Вестник СамГУ. 2012. № 1 (92). С. 5.

³⁵ Информационный сайт по экономике. Статьи. Менеджмент. Сущность и содержание устойчивости производственной системы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ekportal.ru/page-id-1785.html> (дата обращения: 13.01.2018).

1	2
Функциональные элементы предприятия как системы	- финансовая - производственная (техники и технологий) - кадровая - маркетинговая - инновационная (НИОКР)
По виду деятельности	- управленческая - организационная
Этапы жизненного цикла предприятия	- устойчивость при проектировании - устойчивость на стадии функционирования
Как условие самосохранения развивающейся системы	- функционирования (структуры и функций, т. е. проявление свойства целостности) или стабильности - развития
Отражение фактора времени	- статическая - динамическая
Период существования	- кратковременная - долговременная
По типам планируемых целей	- тактическая - стратегическая
По виду устойчивости	- абсолютно устойчивое - достаточно устойчивое - неустойчивое
По отношению к предприятию как субъекту рыночных отношений	- ценовая - конкурентная - прочие
Факторы влияния	- внутренняя - внешняя

Таким образом, составляющие устойчивости функционирования и развития предприятия взаимосвязаны, взаимозависимы и имеют свои допустимые пределы, которые определяют жизнеспособность предприятия.³⁶

Новые экономические реалии выдвинули на первый план задачи устойчивого развития предприятия и его способность противостоять неблагоприятным ситуациям, что вызывает необходимость обеспечения надежности каждого отдельного предприятия. Практика показывает, что существующие на сегодняшний день проблемы не могут быть решены без принятия эффективных управленческих решений, формирующих *механизм, обеспечивающий устойчивое развитие предприятия.*

³⁶ Барановский А. Г., Тренихин А. П. Устойчивость и устойчивое развитие предприятия [Электронный ресурс]. URL: http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_osnovnoy_2_7_2013_chast_3/Baranovskiy3.pdf (дата обращения: 25.01.2018).

В целях формирования механизма устойчивого развития предприятия необходима оценка деятельности предприятия, выявление тенденций его развития, динамики основных показателей функционирования предприятий.³⁷

Под понятием «механизм устойчивого развития» И. Н. Листопад понимает такое состояние промышленного предприятия, при котором все его основные элементы находятся в состоянии поддерживать свои параметры в определённом диапазоне.³⁸

Механизм управления устойчивым развитием промышленного предприятия, как и любой другой, имеет следующую структуру: цель и задачи, принципы, методы, организационные и правовые формы.

В широком смысле, цель механизма управления устойчивым развитием промышленного предприятия - обеспечение самовозобновляющихся процессов на предприятии посредством гармонизации взаимоотношений с экономической, социальной и экологической средами. *А в узком смысле*, обеспечение руководства предприятия полной, оперативной и достоверной информацией о процессах устойчивого развития, протекающих на данном промышленном предприятии.

Механизм управления устойчивым развитием предприятия (рисунок 4) относится к разряду управленческих процессов и реализуется поэтапно, одним из ключевых этапов которого является разработка и реализация эффективных управленческих решений. Каждый этап состоит из ряда операций, взаимосвязанных между собой.

Этап 1. Носит целевой характер, т. е. предусматривает постановку и достижение определенных целей, необходимо сформулировать стратегию, цели, функции, принципы и методы управления предприятием, а также конкретизировать субъект и объект управления в рамках концепции устойчивого развития предприятия, обеспечивающие экономическое и социальное развитие, не при-

³⁷ Бетилгириев М. А., Дацаева Р. Ш. Концептуальные подходы обеспечения устойчивого развития предприятия как хозяйствующего субъекта экономики региона [Электронный ресурс]. URL: <http://uecs.ru/uecs-37-372012/item/982-2012-01-26-08-56-08> (дата обращения: 26.01.2018).

³⁸ Кучерова Е. Н. Теоретические основы разработки механизма устойчивого развития предприятия [Электронный ресурс]. URL: http://vfmgiu.ru/files/23_03_2007_12.pdf (дата обращения: 22.01.2018).

чиняющее ущерба окружающей среде. Для формирования стратегии, направленной на устойчивое развитие предприятия, используются критерии и подходы, установленные в международных рекомендациях для открытой отчетности по устойчивому развитию.

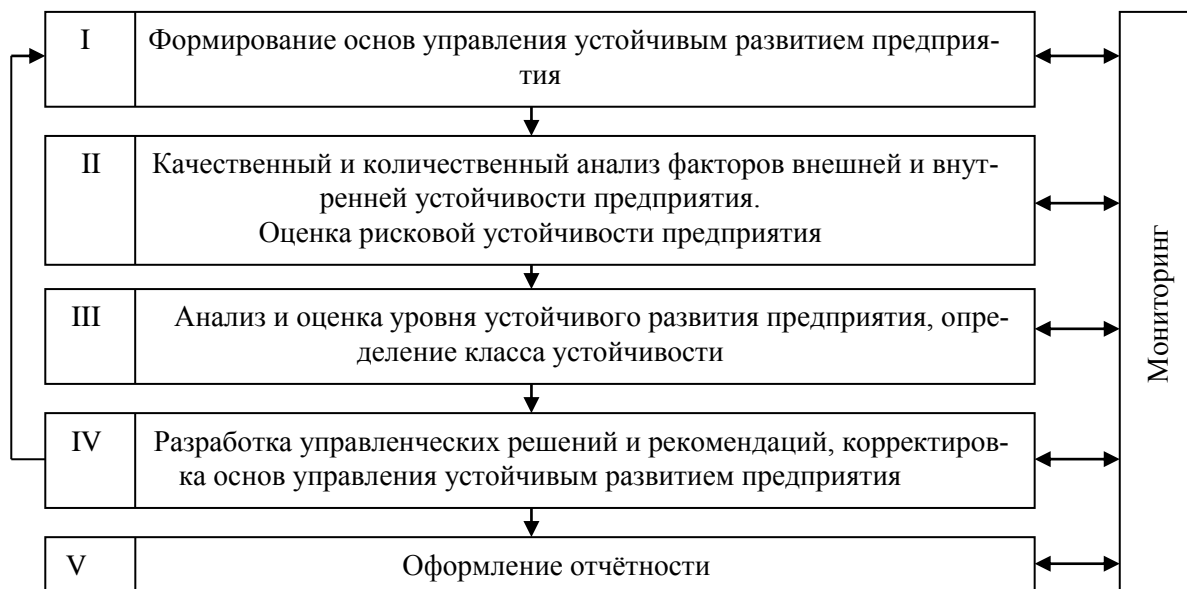


Рисунок 4 - Этапы мониторинга управления устойчивым развитием предприятия

Этап 2. Необходим выбор конкретных методик, видов мониторинга, необходимых для анализа устойчивого развития предприятия. При разработке методик предлагается использовать два подхода. Первый из них связан с всесторонним анализом различных аспектов функционирования предприятия. Вторым подходом используется для оперативного контроля и прогнозирования угроз.

Анализ влияния факторов на устойчивое развитие предприятия производится в следующей последовательности:

1) количественное и качественное определение воздействия внешних и внутренних социальных, экологических, экономических и рисков факторов на экономические результаты деятельности предприятия;

2) количественное и качественное определение воздействия факторов экономической деятельности на показатели устойчивого развития предприятия.

Этап 3. Определяется конкретный набор показателей устойчивого развития - система показателей, производится их нормировка, определяется обобщенная

щенный показатель устойчивого развития. Оценка и анализ показателей устойчивого развития предприятия согласно международным методическим рекомендациям по устойчивому развитию производится в разрезе: финансово-экономических, социальных, экологических и рискованных показателей.

Этап 4. В результате проведения анализа и оценки уровня устойчивого развития, предприятие выявляет необходимость и проводит разработку управленческих решений и рекомендаций, корректировку целей, функций, принципов и методов управления устойчивым развитием. На основании анализа основных тенденций устойчивого развития разрабатываются рекомендации для руководства, направленные на повышение устойчивости предприятия.

Этап 5. Информация об управлении устойчивым развитием предприятия должна быть представлена в виде открытой отчетности, которая разрабатывается на основе методологии и технологии сбалансированных счетных карт (BSC) и международных рекомендаций для открытой отчетности по устойчивому развитию, и распространяться среди всех участников процесса и быть доступной как для внешних, так и для внутренних пользователей.³⁹

Подводя итог, можно сделать вывод, что управленческое решение - это выбор оптимальной альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на устойчивое развитие предприятия, и направленный на достижение целей организации.

В научной экономической литературе уделяется значительное внимание определению содержания устойчивости предприятия. Существуют различные варианты трактовки данного понятия. Некоторые характеризуют данное свойство, отождествляя его с равновесием, с возможностью восстановить свои прежние параметры после воздействия внешних возмущений, другие - только с финансовой точки зрения, возможностью осуществлять свою текущую дея-

³⁹ Хомяченкова Н. А. Современные аспекты мониторинга устойчивого развития промышленного предприятия: методика и практика // Экономические исследования. 2015. №2 [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-monitoringa-ustoychivogo-razvitiya-promyshlennogo-predpriyatiya-metodika-i-praktika> (дата обращения: 25.01.2018).

тельность, третьи - с внутренним потенциалом, способностью к изменению.⁴⁰

Однако следует отметить, что для всех возможных употреблений термина «устойчивое развитие» единственным общим моментом является понимание того, что слово «устойчивый» обозначает что предприятие, способное реагировать на изменения в окружающей среде (при воздействии внешних и внутренних факторах) и по-прежнему сохранять приблизительно то же самое поведение на протяжении определенного временного интервала.⁴¹

Категория «управление» устойчивым развитием позволяет установить, каким образом организуется процесс развития системы, характеризует методы и приёмы удержания системы в устойчивом состоянии.

Переход к устойчивому развитию для предприятия имеет решающее значение, поскольку в настоящее время даже успешное, долгое время функционирующее на рынке предприятие под давлением внешней среды оказывается банкротом и прекращает свою деятельность. В этой связи необходимо пересмотреть цели и принципы работы: от максимизации прибыли любой ценой - к устойчивому развитию в гармонии с природой и обществом. В обстановке усиления конкурентной борьбы на мировом экономическом пространстве отечественные предприятия теряют свои позиции на рынке, проигрывая зарубежным производителям, обладающим новыми формами и методами повышения потребительского спроса. В этой связи особое значение приобретают решение задач по освоению современных способов ведения хозяйственной деятельности, управления и планирования, организации производства; формирование новых концепций стратегического развития и регулирования экономической устойчивости в состоянии постоянного негативного внешнего воздействия.

⁴⁰ Дуванова Е. А. Развитие механизма повышения устойчивости торговых организаций: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Ульяновск. Изд-во УлГУ, 2014. С. 7.

⁴¹ Образовательный сайт Кучеровой Е. Н. Концептуальные подходы к устойчивому развитию предприятия [Электронный ресурс]. URL: http://kucherova.ru/konceptuale_podhod/index.html (дата обращения: 27.01.2018).

2 ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «БМК» НА ПРЕДМЕТ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Основным производителем цельномолочной продукции в Амурской области является АО «Молочный комбинат Благовещенский». АО «БМК» построен и пущен в эксплуатацию в 1979 году мощностью 100 тонн переработки молока в смену. Генеральный директор - Анищенко Надежда Ивановна. Комбинат располагается по адресу - г. Благовещенск, ул. Игнатьевское шоссе, 22.

Общество официально зарегистрировано Администрацией Амурской области 28 октября 1992 г., то есть в качестве юридического лица оно функционирует (на основании устава и законодательства Российской Федерации) более 20 лет. АО «БМК» создан без ограничения срока деятельности путем преобразования унитарного государственного предприятия «молочный комбинат Благовещенский» и является его правопреемником. Уставный капитал АО «БМК» составляет 20 062 482 (двадцать миллионов шестьдесят две тысячи четыреста восемьдесят два) рублей. Он состоит из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Количество размещенных обыкновенных акций - 911 931 (девятьсот одиннадцать тысяч девятьсот тридцать одна) штука. Номинальная стоимость акции 22 (Двадцать два) рубля. На протяжении исследуемого периода изменения его размера не наблюдалось.

АО «БМК» является производственным предприятием пищевой и перерабатывающей промышленности круглогодичного действия, производящим предметы потребления. Специализируется на массовом производстве молочной продукции.

Главной целью предприятия, как и любой коммерческой организации, является получение прибыли, по средствам осуществления следующих видов деятельности, не запрещенных федеральными законами:

- 1) переработка сельскохозяйственного сырья;
- 2) сбор молока от сельскохозяйственных предприятий всех форм собственности и физических лиц;

- 3) выпуск молочной продукции, соков;
- 4) посреднические услуги;
- 5) ведение торгово-закупочной и коммерческой деятельности;
- 6) посреднические услуги;
- 7) внешнеэкономическая деятельность и международные перевозки;
- 8) предоставление помещений в аренду;
- 9) реализация готовой продукции магазинам, столовым, военным частям, больницам, частным лицам;
- 10) ведение профессиональной образовательной деятельности;
- 11) производство и реализация продукции сельскохозяйственного назначения.⁴²

По действующему ОКВЭД (Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности), принятому Постановлением Государственного комитета РФ по стандартизации и метрологии от 06.11.2001 года № 454-ст, АО «БМК» функционирует в рамках следующих группировок: 15.5 (производство молочных продуктов) - *15.51 (переработка молока и производство сыра):*

15.51.1 - производство цельномолочной продукции:

1) 15.51.11 - производство обработанного жидкого молока. Эта группировка включает:

- производство жидкого молока, пастеризованного, стерилизованного, гомогенизированного, а также подвергнутого другой высокотемпературной обработке;

- производство жидкого молока, обезжиренного и с малым содержанием жиров.

2) 15.51.12 - производство сметаны и жидких сливок. Эта группировка включает:

- производство сметаны;

- производство сливок, снятых с жидкого сырого молока, пастеризован-

⁴² Устав (в новой редакции). Открытое акционерное общество «Молочный комбинат Благовещенский» зарегистрировано администрацией г. Благовещенска 28.10.1992 года № 1004. г. Благовещенск, 2002 год.

ных, стерилизованных, гомогенизированных;

- производство сливок свыше шестипроцентной жирности.

3) 15.51.13 - производство кисломолочной продукции. Эта группировка включает:

- производство кефира, ряженки, йогуртов, пахты и т. п.

4) 15.51.14 - производство творога и сырково-творожных изделий.

15.51.3 - производство коровьего масла. Эта группировка включает:

- производство сливочного масла несоленого и соленого;

- производство топленого масла.

*15.51.4 - производство сыра.*⁴³

В настоящее время комбинат вырабатывает более 110 наименований продукции: молоко питьевое, кисломолочная продукция, творог и творожные изделия, сыры, масло животное, напитки на основе сыворотки и кефира.⁴⁴

Миссия компании заключается в удовлетворении потребности в качественной и натуральной молочной продукции горожан и близлежащих регионов. Следовательно, АО «БМК» остаётся приверженным стратегии регионального развития, постоянно увеличивая предложение молока и молочных производных продуктов в регионах по мере роста регионального потребления.

Так как среднесписочная численность персонала Общества в 2016 году составила примерно 400 человек и выручка от реализации продукции (работ, услуг) - 2,4 млрд. рублей (более 1 млрд. рублей), то его следует отнести к категории крупных предприятий.

2.1 Анализ внешней среды АО «БМК»

Для оценки микросреды АО «БМК» необходимо изучить состав отраслевого окружения, то есть все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности АО «БМК». Это поставщики, конкуренты, покупатели, кредиторы, профсоюзы и иные организации. Первоначально произведем оценку привлекательности мо-

⁴³ Общероссийский классификатор видов экономической деятельности [Электронный ресурс]. URL: <http://xn--b1agvbfco4a5df.xn--p1ai/okved.html> (дата обращения: 16.01.2018).

⁴⁴ Годовой отчет ОАО «Молочный комбинат Благовещенский» за 2016 год.

лочной отрасли для развития бизнеса.

Проанализировав представленные в приложении Г диаграммы, можно сделать вывод, что на протяжении 2007-2015 гг. выручка и прибыль в отрасли имеют стабильный тренд роста. Их значения за рассматриваемый период увеличились в 2,5-3 раза. Рентабельность продаж при этом находится примерно на одном уровне. Характерным является рост дебиторской и кредиторской задолженности - в рассматриваемом периоде более чем в 2 раза. При этом обеспеченность собственными средствами с 2010 по 2014 годы находилась на достаточно высоком уровне - в пределах 40 %; в 2015 году показатель снизился почти в два раза. Все это может свидетельствовать о проблемах во взаиморасчетах, как с поставщиками, так и с покупателями, что, в свою очередь, приводит к дефициту оборотных средств в отрасли. Рентабельность продаж и рентабельность активов находятся на достаточно низком уровне - менее 10 %, что может говорить о неглубоком уровне переработки продуктов, дающем низкий уровень добавленной стоимости продукции.⁴⁵

Молоко и молочные продукты занимают одно из ведущих мест в пищевом рационе граждан нашей страны и крайне важны для сбалансированного питания человека. Доля молочной продукции в структуре продовольственной корзины (стоимостная оценка) в различных регионах составляет от 20 до 30 %. Однако потребление молока и молочной продукции населением России снижается последние несколько лет (с 2012 года) после планомерного роста на протяжении более чем 10 лет (с 2000 по 2012 годы).

В 2016 году, по оценкам АЦ MilkNews и Союзмолоко, снижение потребления молочной продукции продолжилось, несмотря на наметившееся увеличение потребления молока и отдельных видов молочных продуктов в I полугодии из-за расширения сравнительно дешевого импорта. Повышение цен на сырое молоко и готовую молочную продукцию на внутреннем рынке в августе-декабре, рост мировых цен на молочную продукцию и сокращение объемов

⁴⁵ Обзор рынка молочной продукции www.openbusiness.ru - портал бизнес-планов и руководств по открытию малого бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-rynka-molochnoy-produktsii/> (дата обращения: 17.01.2018).

импорта во II полугодии, продолжающееся снижение покупательной способности доходов населения в 2016 году способствовали возобновлению тенденции 2015 года по переориентации спроса на традиционные и наиболее дешевые виды молочной продукции.

В результате, если в 1990 году средний уровень потребления молочной продукции составлял 387 кг/чел./год, то к 2015 году этот показатель снизился до 239 кг/чел./год при минимальной рекомендованной медицинской норме в 325 кг на человека в год. В 2016 году снижение потребления продолжилось, уровень потребления молочной продукции, по предварительным оценкам, снизился, до 233 кг/чел./год (71,7 % от нормы), а при оценке по товарному молоку среднедушевое потребление молочной продукции в России еще ниже - около 184 кг/чел./год.

Уровень цен на сырое молоко на территории России в краткосрочной перспективе продолжит формироваться под влиянием общей экономической ситуации в стране, а также конъюнктурных факторов, действующих на молочном рынке. В первой половине 2017 года на внутреннем рынке отмечаются первые признаки затоваривания: спрос на продукцию, произведенную из дорогого сырья, не подкрепляется ростом доходов населения, формируются не востребовавшиеся запасы готовой продукции (сухое молоко, сыры и сырные продукты, сливочное масло), поэтому производители вынуждены снижать стоимость готовой продукции и корректировать ценовые предложения на закупку сырья у сельхозтоваропроизводителей.

Вместе с тем темпы наращивания производства товарного молока соответствуют уровню 2016 года и даже превышают их (прирост на уровне 2,5-3 %). В результате цены на сырое молоко также не подкреплены платежеспособным спросом, что будет способствовать их снижению в краткосрочной перспективе в случае сохранения текущей ценовой конъюнктуры на мировом рынке. В осенне-зимний период рост цен в сырьевом секторе также будет ограничен не только конкуренцией с импортными поставщиками готовой молочной продукции, но и платежеспособным спросом. При этом производители вновь могут

оказаться на грани рентабельности. В случае сохранения повышающегося ценового тренда на мировом рынке значительного снижения розничных цен в России в 2017 году ожидать не стоит, однако темпы роста цен снизятся, что будет обусловлено, в том числе, достаточно высокой ценовой базой и продолжением сокращения платежеспособного потребительского спроса.⁴⁶

В последние годы рынок молочной продукции в Амурской области характеризовался нестабильностью, но в целом тенденции его развития соответствуют федеральному уровню. Данные о потреблении молока и молочной продукции в Амурской области представлены в приложении Д. На основании данных таблицы Д.1, представим график потребления молока и молочных продуктов населением Амурской области (рисунок 5).

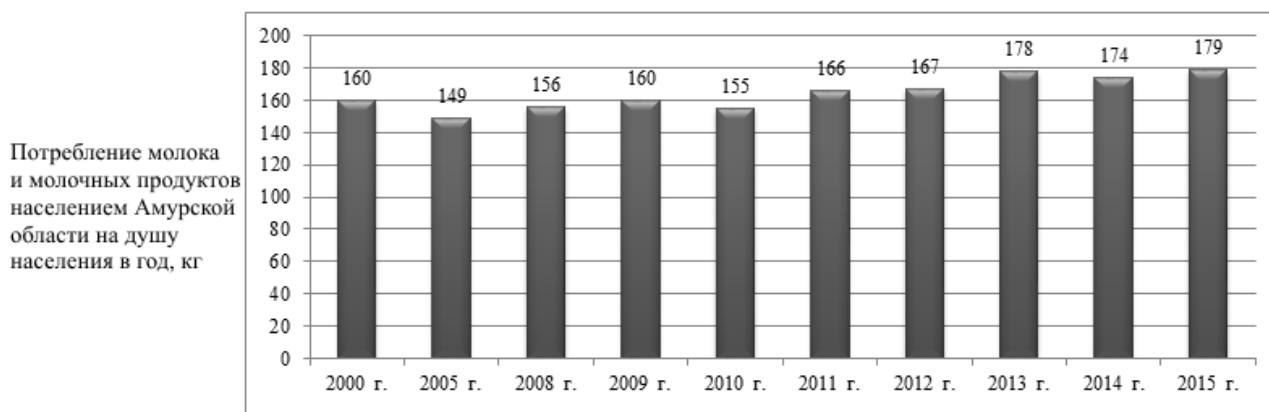


Рисунок 5 - Потребление молока и молочных продуктов населением Амурской области за 2000-2015 гг.

Анализ данных таблицы Д.1 и рисунка 5 показал, что в 2014 году объём рынка сократился в натуральном выражении на 2,25 % относительно 2013 года, в 2015 году он вырос примерно на 3 % по сравнению с 2014 годом. В целом, за 2005-2015 гг. объём увеличился более чем на 20 %.

Основной причиной увеличения объёма рынка в 2005 - 2015 гг. стал растущий спрос на молочную продукцию. Однако, аналогично общероссийским тенденциям рынка молочной продукции, в Амурской области за последний год

⁴⁶ Белов А. С., Воронин А. А., Жебит М. Э. Национальный союз производителей молока, информационно-аналитическое агентство MILKNEWS. Молочная отрасль России - 2017 год [Электронный ресурс]. URL: <https://agrovesti.net/lib/industries/dairy-farming/molochnaya-otrasl-rossii-2017-god.html> (дата обращения: 27.01.2018).

он также имеет тенденцию к замедлению, что отчасти связано с его активным насыщением, так как для молочной отрасли характерны ключевые признаки стадии жизненного цикла - зрелость.

Несмотря на небольшой спад в показателях производства в 2013-2015 г. и некоторые неприятные факторы на рынке, с которыми сейчас борются отраслевые союзы (к примеру, импорт дешевого молока из Белоруссии), отрасль производства молока в России переживает достаточно *стабильные* времена, демонстрируя хорошую рентабельность производства и вполне компромиссные цены. Индустрия в настоящее время обладает большим запасом прочности и по ценам, и по доверию потребителей.⁴⁷ Для отрасли характерна *рентабельность* на уровне 7-12 %.⁴⁸

В рамках молочного рынка, как России, так и Амурской области растёт тенденция приверженности (сложности переключения) потребителей к продуктам конкретных производителей.

Так как молоко является товаром первой необходимости, который ежедневно покупают люди разного социального статуса, то цена на него, согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 15 июля 2014 года № 530, ограничена определённым предельным значением. Однако, в целом, потребители готовы покупать молочную продукцию по ценам, которые диктует рынок.

Основные технологические барьеры для входа в молочную отрасль:

- значительная положительная отдача от масштаба производства;
- наличие нескольких стадий производства, что обуславливает стимулы к вертикальной интеграции фирм;
- многопродуктовость (возможность выпуска разных видов продукции или диверсификации деятельности).

Данные барьеры характерны для молочной отрасли, как на федеральном

⁴⁷ Обзоры и прогнозы. Молочная отрасль России перед вступлением в ВТО [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tsenovik.ru/articles/obzory-i-prognozy/molochnaya-otrasl-rossii-pered-vstupleniem-v-vto/> (дата обращения: 07.01.2018).

⁴⁸ Молочная и маслосыродельная отрасль России [Электронный ресурс]. URL: ines.ru/documents/moloko.pdf (дата обращения: 09.01.2018).

уровне, так и для рынка молочной продукции Амурской области.

Договорная дисциплина в рамках молочной отрасли характеризуется организацией хозяйственных отношений на договорной основе, строгим соблюдением договорных обязательств и ответственностью хозяйствующих субъектов за нарушение обязательств по договорам. Акцентировать внимание необходимо на договорной дисциплине с поставщиками ресурсов, сырья и материалов, без которых невозможно осуществление эффективного производственного процесса.

Обеспечение россиян продовольствием имеет первостепенное социальное и политическое значение и является одной из основных задач государства. Особая роль в решении этой проблемы принадлежит молочной отрасли, выпускающей разнообразный ассортимент продукции, имеющей важное значение для здоровой жизнедеятельности человека и оказывающей позитивное воздействие на демографическое положение в стране.⁴⁹

Государственные органы признают значимость проблем предприятий молочной промышленности, однако предпринимаемые ими меры настолько малы в масштабах отрасли, носят эпизодический характер, что рассматривать их как возможный рычаг развития отрасли не стоит.

Некоторые главы региональных администраций и глава Министерства сельского хозяйства России видят возможный источник оживления молочной отрасли в повышении тарифов на импортируемые сыры и сливочное масло или установлении квот. Однако данные меры приведут к росту цен на сыры и масло, что вызовет сокращение потребления данных продуктов и переключение потребителя на более дешевую продукцию, что снизит благосостояние населения.⁵⁰

Существуют всевозможные заменители коровьего молока (соевое, кедровое, маковое, кокосовое, сухое молоко). На федеральном уровне они представ-

⁴⁹ Развитие отечественной молочной отрасли - залог здорового образа жизни населения страны [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mcx.ru/news/news/show/6792.htm> (дата обращения: 27.01.2018).

⁵⁰ Молочная и маслосыродельная отрасль России [Электронный ресурс]. URL: incc.ru/documents/moloko.pdf (дата обращения: 23.01.2018).

лены широко в разном ценовом диапазоне, а на рынке молочной продукции в Амурской области они не представлены для потребления, за исключением сухого, соевого и кокосового молока, которые значительно дороже: в среднем пакет соевого молока объёмом 1 литр стоит около 100-120 рублей против 55 рублей за литр коровьего молока, а кокосовое молоко - в 3-5 раз дороже за 0,5 л.

Для сливочного масла основным товаром-субститутотом является маргарин, конечно, он не обладает столь выраженными вкусовыми качествами, но значительно дешевле.

Российским производителям и переработчикам молока необходимо осуществлять мероприятия (проведение целевых публичных культурно-массовых мероприятий, праздников молока и др.), вносящих существенный вклад в стимулирование развития и формирование благоприятного публичного имиджа отечественной молочной отрасли, способствующие возрождению у населения культуры потребления молочных продуктов и пропаганде здорового образа жизни.⁵¹

Общее ускорение научно-технического прогресса требует быстрой разработки и внедрения новшества в качестве защиты от морального старения оборудования. Эти же обстоятельства требуют разработки научной идеи, новой технологии в различных направлениях для поиска наиболее рационального и перспективного решения, для получения производственных методов или продуктов, пригодных для использования в рамках молочной отрасли.

Для оценки микросреды АО «БМК» необходимо изучить состав отраслевого окружения, то есть все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности АО «БМК». Это поставщики, конкуренты, покупатели, кредиторы, профсоюзы и иные организации.

Конкуренты. АО «БМК» является одним из лидирующих предприятий, наряду с АО «Хладокомбинат», по производству и реализации молочных продуктов на рынке

⁵¹ Развитие отечественной молочной отрасли - залог здорового образа жизни населения страны [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mcx.ru/news/news/show/6792.htm> (дата обращения: 06.01.2018).

Амурской области, где конкуренция представлена достаточно широко.

Во-первых, на рынке существует огромное количество производителей из других регионов, главной особенностью которых является главенствование в одном-двух сегментах рынка (сектор стерилизованного молока, молочных коктейлей, йогуртов, творожных десертов, плавленых сыров). К ним относятся предприятия, занимающие лидирующие позиции в масштабах страны: компании «Вимм-Биль-Данн», «Кампина», «Данон», «Эрманн», «Милко», молочный комбинат «Воронежский», Московский завод плавленых сыров «Карат», «Останкинский молочный комбинат», Лианозовский молочный комбинат, Царицынский молочный комбинат, Новосибирский молочный комбинат. Сильные стороны данных компаний: развитая дилерская сеть; узнаваемый бренд; активная рекламная политика; яркая и красочная упаковка; новые виды продукции. Слабые стороны: высокая цена в среднем на 10-20 % из-за роста транспортных издержек, связанных с доставкой продукции; удалённость от рынка сбыта; сложность охвата всех факторов привлекательности товара для разных сегментов рынка.

Во-вторых, развитие молочного производства местных предприятий. АО «БМК» и АО «Хладокомбинат» конкурируют в секторе стерилизованного молока, масла, кисломолочной продукции, сметаны, йогуртов в картонной упаковке. С ООО «Семаск» (пос. Серышево) молочный комбинат соперничает в секторе кисломолочной продукции в упаковке поли-пак и тетра-рекс, масла. Также существуют другие конкуренты, а именно: ООО «Ровена», АО «Серышевский маслосыркомбинат», агрокомплекс «АНК» и т. д. Сильные стороны местных производителей молочной продукции: возможность ведения ценовой конкуренции, хорошее качество, у некоторых собственная сырьевая база, широкие финансовые возможности, развитая маркетинговая и сбытовая политика. Слабые стороны: небольшой ассортимент, ограниченные производственные мощности, за исключением АО «Хладокомбинат».

Остальные участники рынка занимают сравнительно небольшие его доли и потенциальной угрозы не представляют. Это фермеры и частные лица, торгующие продукцией на розлив и разновес. Сильные стороны: более жирная и свежая про-

дукция. Слабые стороны: небольшой ассортимент, не всегда соблюдаются санитарные нормы.

Используя информацию о конкурентах, на рисунке 6 представим круговую диаграмму, отражающую состояние конкурентной среды на рынке молочной продукции в г. Благовещенске.⁵²

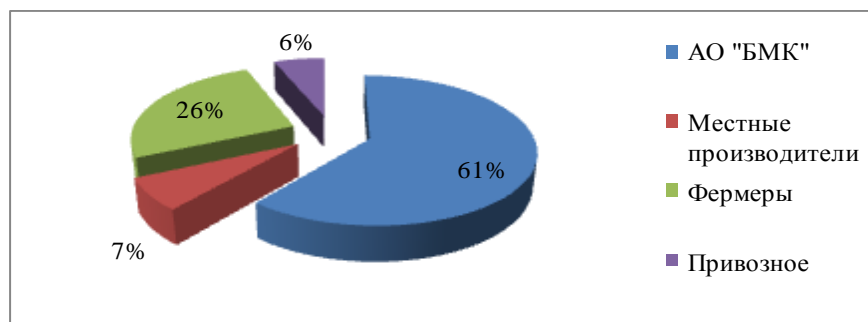


Рисунок 6 - Конкуренция на рынке молочной продукции в г. Благовещенске

Сравнительная характеристика основных конкурентов представлена в приложении Е. Анализ таблицы Е.1 показал, что АО «БМК» является высоко конкурентным производителем молока и молочной продукции на рынке Амурской области. Главное отличие состоит в том, что предприятие предлагает широкий ассортимент качественной и натуральной продукции в привлекательной, современной упаковке.

Уровень дифференциации продукта на рынке: товар в целом стандартизован, однако растёт тенденция приверженности (сложности переключения) потребителей к продуктам конкретных производителей. В целом, товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы.

Проанализируем *ограничение в повышении цен:* поскольку АО «БМК» получает экономию на эффекте масштаба, то повышение цен на продукцию происходит по причине *удорожания* сырья, то есть из-за увеличения доли переменных издержек в себестоимости продукции. Также значительное влияние оказывают цены на электроэнергию, топливо и другое. Поскольку молочный рынок в Амурской области является высоко конкурентным, следовательно, присутству-

⁵² Возможности формирования вертикально интегрированной структуры промышленного предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://uecs.ru/uecs-54-542013/item/2204-2013-06-20-08-16-53?pop=1&tmpl=component&print=1> (дата обращения: 04.01.2018).

ет ценовая конкуренция, но за счёт экономии на масштабе производства АО «БМК» может повышать цены пропорционально увеличению переменных издержек.

Экономия на масштабе при производстве товаров и услуг: Умеренно-выраженная. Значительно прослеживается при стабильных продажах. Существует у двух крупных предприятий: АО «БМК» и АО «Хладокомбинат».

Сильные марки с высоким уровнем лояльности: АО «БМК» и АО «Хладокомбинат».

Дифференциация продукта: новичкам необходимо преодолеть лояльность потребителей к существующим маркам.

Уровень инвестиций: окупаемость инвестиций - уязвимое место молочной отрасли, она требует больших временных ресурсов.

Доступ к каналам распределения: существующие игроки в отрасли, которые активно защищают каналы распределения от новых игроков (специальными условиями поставки, ценами и прочими условиями).

Политика правительства РФ: молочная продукция не лицензируется.

Готовность существующих игроков к снижению цен: молочный рынок является высоко конкурентным в плане формирования цен на молоко и молочную продукцию.

Покупатели. Основные рынки, на которых АО «БМК» осуществляет свою деятельность: г. Благовещенск и населенные пункты Амурской области, республика Саха (Якутия), Хабаровский край, Приморский край, Биробиджан. Причём для разных сегментов привлекательность одной и той же группы товаров различна: город и область: уникальная упаковка, имидж компании; г. Хабаровск: цена и вкусовые качества; север области и Якутия: цена и сроки хранения, позволяющие транспортировать на длинные расстояния.

Из выпускаемой комбинатом продукции 85 % реализовано в Амурской области (при этом на г. Благовещенск приходится 60 % от общей реализации),

15 % - в регионах Дальнего Востока.⁵³

Важно отметить, что согласно исследованиям, примерно 70 % покупателей молочной продукции - женщины. Это необходимо учитывать при разработке маркетинговой стратегии АО «БМК».

Что касается потребителей молочной продукции, можно провести чёткое сегментирование по следующим группам:

- розничные покупатели (приобретающие молочную продукцию для собственного потребления);
- оптовые покупатели (владельцы магазинов, супермаркетов);
- специализированные предприятия и организации (школы, детские сады, военные части и другие).

Поставщики. Основные поставщики сырья (районы): Тамбовский, Константиновский, Благовещенский, Ивановский, Завитинский. Динамику цен на сырьё представим в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика средней закупочной цены на сырьё (1 л. молока) за 2014-2016 годы

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста, 2015 г. к 2014 г., %	Темп роста, 2016 г. к 2015 г., %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
Средняя закупочная цена за 1 л. молока, руб.	22,34	23,50	24,11	105,19	102,60

Таким образом, проанализировав данные таблицы 6, можно сделать вывод, что темп роста средней закупочной цены за 1 литр молока ниже уровня инфляции. Это связано с тем, что в условиях разросшегося кризиса включились в действие рыночные механизмы, которые не дают возможности поднять отпускные цены.

Одной из главных проблем является сезонность поступления сырья на комбинат. В зимний период поступает и перерабатывается 48 % сырья, в летний период - 52 %, потребление молочных продуктов в течение года примерно равномерное, поэтому за летний период создаются запасы готовой продукции,

⁵³ Пояснительная записка (сопутствующая информация) к годовой бухгалтерской отчётности 2016 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2545&type=3> (дата обращения: 10.01.2018).

реализация которой производится в осенне-зимний период.⁵⁴

Поставщики эмитента, на которых приходится не менее 10 % всех поставок материалов и товаров (сырья):

- 1) ЗАО «Тетра Пак» - доля в общем объёме поставок примерно 13 %;
- 2) ООО «Сибирская молочная компания» - доля в общем объёме поставок примерно 15 %;
- 3) импортные поставки сырья отсутствуют.⁵⁵

Кредиторы: в 2016 году крупных сделок, связанных с кредитованием, не совершалось. Все действующие кредиты обеспечены. Просроченных кредитов нет.

Для оценки влияния ключевых факторов на деятельность АО «БМК» проведем более детальный анализ факторов микроокружения с помощью модели пяти сил Майкла Портера, который в своей модели описывает 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке, рассмотрим их подробнее:

- 1) оценка угрозы со стороны товаров-субститутов (приложение Ж, таблица Ж.1);
- 2) оценка внутри отраслевой конкуренции (приложение Ж, таблица Ж.2);
- 3) оценка угрозы входа на рынок новых «игроков» (приложение Ж, таблица Ж.3).

Анализ данных параметров показал, что товары-субституты не представляют серьёзной угрозы для деятельности АО «БМК», на рынке молочной продукции в Амурской области наблюдается высокий уровень внутриотраслевой конкуренции и наблюдается умеренная угроза со стороны входа новых конкурентов, так как существует достаточное количество барьеров, а именно: окупаемость инвестиций, крупные конкуренты и др.

Второй этап предполагает оценку рыночной власти покупателей и по-

⁵⁴ Пояснительная записка (сопутствующая информация) к годовой бухгалтерской отчётности 2016 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2545&type=3> (дата обращения: 10.01.2018).

⁵⁵ Годовой отчёт за 2016 год [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2545&type=2> (дата обращения: 10.01.2017).

ставщиков на рынке:

- 1) оценка рыночного влияния потребителей (приложение Ж, таблица Ж.4);
- 2) оценка влияния со стороны поставщиков (приложение Ж, таблица Ж.5).

Анализ влияния потребителей показал, что наблюдается средний уровень угрозы ухода клиентов к конкурентам АО «БМК». Основными причинами являются стандартизированная продукция и высокая конкуренция в плане формирования цен на молоко и молочную продукцию. Поставщики умеренно влияют на деятельность комбината, в основном за счёт сезонности поступления и роста цен на сырьё.

Таким образом, все «силы» оказывают умеренное воздействие на АО «БМК», за исключением конкурентов, непосредственно влияющих на деятельность молочного комбината. Поэтому АО «БМК» следует постоянно проводить мониторинг своих конкурентов, так как это позволит не только выработать меры конкурентной борьбы, но и вести определённую согласованную политику на рынке, поскольку прямая конкуренция всегда разорительна для фирмы.

Анализ макроокружения.

Для исследования происходящих в макросреде событий необходимо проанализировать факторы, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и могут повлиять на него. Поскольку число возможных факторов макросреды (отдалённого окружения) достаточно велико, то ограничимся теми сферами, которые оказывают существенное влияние на деятельность АО «БМК», в рамках четырех узловых направлений.

Политико-правовые факторы:

- 1) Изменение налогового законодательства - при принятии новых законов и нормативных актов, предприятию, возможно, придётся выплачивать дополнительные налоги и платежи.
- 2) Введение обязательной стандартизации продукции или изменение ГОСТов на продукцию предприятия.
- 3) Государственная поддержка агропромышленного комплекса (АПК) администрацией Амурской области в развитии бизнеса.

4) Вступление России в Таможенный союз и ВТО - снижение ставок многих ввозных пошлин.

5) Изменение правил таможенного контроля и пошлин - это может повлечь за собой удорожание ввозимого оборудования, упаковки.

Экономические факторы:

1) Ежегодный рост ВРП (валового регионального продукта) отражает увеличение производственного потенциала Амурской области и преодоление экономического спада в экономике региона (в 2015 г. по сравнению с 2014 г. наблюдается увеличение примерно на 20 %).⁵⁶

2) Повышение уровня безработицы в Амурской области (2016 г. - 5,9 % к 2014 г. - 5,6 % на 5,4 %) ведёт к сокращению покупательской способности населения.⁵⁷

3) Рост цен на энергоресурсы ведёт к увеличению себестоимости продукции и росту цен на продукцию.

4) Уровень инфляции в Амурской области (в 2016 году темп роста цен на молоко и молочную продукцию составил 108,7 % - это выше показателя 2015 г. (107,2 %) примерно на 1,5 % и общего показателя по продовольственным товарам (103,7 %) - примерно на 5 %).⁵⁸

5) Повышение цен поставщиков сырья вследствие роста цен на корма ведёт к увеличению доли переменных издержек и повышению себестоимости продукции и, следовательно, росту цен на товары. В 2013 году в Амурской области сложилась критическая ситуация в связи с масштабным наводнением летом-осенью 2013 года. В результате паводка и последующего наводнения 70 тысяч гектаров полей ушло под воду. В результате сельское хозяйство Амурской области отброшено на 6 лет назад. На ситуацию повлиял и ящур. Общее поголовье крупного рогатого скота в Амурской области на 1 января 2013 года превышало 99,5 тысячи голов. К январю 2014 года осталось чуть более 92 тысяч. В основном сокращение затронуло молочное направление. Сейчас поголо-

⁵⁶ Амурская область в цифрах: краткий статистический сборник. Амурстат. Благовещенск. 2017. С. 14.

⁵⁷ Там же. С. 47.

⁵⁸ Амурский статистический ежегодник 2017: Статистический сборник. Амурстат. Благовещенск. 2017. С. 364.

вье вновь начинают восстанавливать, но это медленный и очень затратный процесс. Животноводство - капиталоемкая отрасль.

б) Снижение покупательной способности (сокращение размеров реальных денежных доходов) населения Амурской области в 2016 г. в среднем на 5 % по сравнению с 2015 г. ведёт к сокращению потребления молока и молочной продукции. Падающий потребительский спрос является ограничителем роста цен, на молочном рынке это негативно сказывается на всей производственной цепочке.

7) Изменение обменного курса валют негативно сказывается на хозяйственной деятельности эмитента (в связи с применением валютного регулирования, так как неустойчивый курс рубля по отношению к евро может привести к тому, что у предприятия появятся долги перед иностранными партнёрами). АО «БМК» закупает упаковку для розлива молока и молочной продукции на оборудовании «Тетра-Пак» и «Тетра-брик-асептик» по курсу евро. Повышение курса валют влечет за собой недостаток оборотных средств, увеличение цены на продукцию. Это влечет за собой снижение конкурентоспособности продукции молокозавода на рынке, снижение объемов продаж и прибыли к распределению.

Социокультурные факторы:

1) Снижение качества жизни населения Амурской области (сокращение денежных доходов в 2015 году по отношению к предыдущему году примерно на 1 %, а в 2016 году - на 8,8 %).⁵⁹

2) Изменения вкусов и предпочтений потребителей.

3) Неблагоприятные демографические изменения (наблюдается ежегодный отток населения из Амурской области, при этом максимальное значение за последние 10 лет наблюдалось в 2015 году - 16 404 человек (в 2016 году - 15 078 человек).⁶⁰

4) Приверженность потребителей местной экологически чистой молочной

⁵⁹ Амурский статистический ежегодник 2017: Статистический сборник. Амурстат. Благовещенск. 2017. С. 91.

⁶⁰ Амурский статистический ежегодник 2017: Статистический сборник. Амурстат. Благовещенск. 2017. С. 53.

продукции.

5) Активная пропаганда здорового образа жизни.

Технологические факторы:

1) Пограничное положение Амурской области и Китая (возможность участия в ежегодных международных выставках-ярмарках («АмурЭкспоФорум» и др.).

2) Появление новых видов молочной продукции.

3) Развитие интернет-технологий.

4) Появление новых видов сырья (более дешёвого, экономичного, безопасного и т. п.).

5) НТП - появление новых технологий в производстве молочной продукции.

Таким образом, выявлены ключевые факторы макроокружения, оказывающие опосредованное влияние на элементы микросреды и, следовательно, на конкурентные позиции АО «БМК» на рынке в целом. Качественную и количественную оценку факторов макросреды произведём с помощью матрицы PEST-анализа, представленной в приложении И (таблица И.1), результаты которой будут использованы для составления матрицы-SWOT.

Для обобщения результатов анализа факторов макросреды западные специалисты предлагают использовать специальную форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (приложение И, таблица И.2). Данная форма представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические изменения внешней среды с учётом предполагаемой значимости факторов для будущего предприятия, которая оценена начальником планово-экономического отдела.

Результаты количественной оценки PEST-анализа показали, что макросреда предоставляет молокозаводу больше возможностей, чем угроз, а суммарная оценка, равная 4,40, указывает на то, что реакция АО «БМК» на изменения факторов внешней среды - выше среднего значения.

2.2 Анализ внутренней среды АО «БМК»

Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды фирмы является выделение нескольких её срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает фирма. Проведём анализ внутренней среды АО «БМК» по следующим срезам.

Кадровый срез. Организация системы управления персоналом в АО «БМК» начинается с количественного и качественного планирования персонала. В течение года группой по работе с персоналом и руководителями подразделений проводится оценка и анализ количественного и качественного состава имеющегося персонала. Рассмотрим имеющийся состав и структуру трудовых ресурсов АО «БМК» и средний уровень заработной платы сотрудников, которые представим в приложении К.

Проанализировав данные таблицы К.1, можно сделать вывод, что за два года численность персонала увеличилась на 3,02 %, при этом число административно-управленческого персонала увеличилось на 7,02 %, рабочих - на 1,7 %. Это свидетельствует о привлекательности у населения Амурской области работы в ОАО «БМК» и о хорошей организации рабочих мест, что позволяет руководству контролировать необходимое для работы количество персонала. Наибольший прирост произошёл по категориям, относящимся к административно-управленческому персоналу. Это, в свою очередь, характеризует тот факт, что руководство предприятия заинтересованно в привлечении на производство высококвалифицированных специалистов, что, несомненно, отразится на всей деятельности предприятия в положительную сторону.

Анализ таблицы К.2 показал, что средний уровень заработной платы на АО «БМК» за два года вырос примерно на 9 %, что является положительной тенденцией, поскольку заработная плата является основным стимулирующим фактором в увеличении производительности труда. В целом тенденции роста заработной платы сотрудников АО «БМК» соответствуют среднестатистическим по Амурской области.

Важно отметить, что около 20 % сотрудников имеют высшее профессио-

нальное образование, в основном - это руководители и специалисты.

На предприятии действует профсоюзный комитет АО «БМК».

Таким образом, на молокозаводе трудится около четырёхсот человек. Среди них - опытные специалисты, настоящие мастера своего дела, с успехом передающие свой богатый производственный опыт более молодому поколению. Трудится много перспективной, грамотной, мыслящей современными категориями молодежи. Результаты упорного и целенаправленного труда всего коллектива комбината оценены по достоинству, о чем свидетельствуют многочисленные дипломы и медали.

Производственный срез. Основными слагающими успеха, безусловно, являются: применение нового современного оборудования, внедрение передовых технологий, позволяющих выпускать продукцию высочайшего качества.

Преобладающей, имеющей приоритетное значение для АО «БМК» хозяйственной деятельностью, является переработка сельскохозяйственного сырья и выпуск молочной продукции.

Производство стерилизованных молочных продуктов требует безупречного состояния технических средств и точного соблюдения технологии. Необходима также чёткая организация производства. Основным показателем при выработке стерилизованных продуктов является качество заготавливаемого молока. В 2016 году фактическое использование мощности составило:

78,6 % - по цельномолочной продукции;

41,3 % - по маслу животному;

21,6 % - по сырам.

Для осуществления производственной деятельности АО «БМК» имеет цех по переработки молока, складские помещения, компрессорную и другие подразделения. Всё это отражено в производственной структуре предприятия, представленной в приложении Л.

Из рисунка Л.1 видно, что производство осуществляется в главном цехе, где и происходит переработка молока. В его подчинении находятся складские помещения, компрессорная и котельная. Автопарк АО «БМК» имеет различно-

го рода машины, которые необходимы для оказания транспортных услуг по перевозке молочного сырья и готовой продукции.

Весь технологический процесс на предприятии представляет собой сложную цепочку последовательных операций. Каждый продукт имеет свою технологию производства и поэтому трудно описать этот процесс полностью.

Прежде чем дать оценку использования основных фондов предприятия, проанализируем их движение и состояние. Данные для анализа представим в приложении М.

Проанализировав данные таблицы М.1, можно сделать вывод, что на протяжении 2014-2016 гг. наблюдается постепенный износ основных фондов, так как коэффициент обновления за два года существенно сократился на 76,44 %, а коэффициент выбытия на 62,32 %.

На протяжении рассматриваемого периода наблюдается ежегодное снижение показателя фондоотдачи и в 2016 году на 1 рубль стоимости основных фондов приходится около 5 рублей 62 копеек выручки от реализации продукции основного производства, что на 10,5 % ниже, чем в 2014 году. Следовательно, так как фондоёмкость является обратной величиной фондоотдачи, то она увеличилась в 2016 году на 11,7 % по сравнению с 2014 годом и на 1 рубль выручки приходится около 12 копеек стоимости основных фондов. Отрицательную тенденцию по сравнению с 2014 годом имеет рентабельность основных фондов, которая в 2016 году составила 24,68 %, так как значительно возросла среднегодовая стоимость основных средств предприятия и их износ.

Таким образом, АО «БМК» эффективно использует производственные мощности, насколько это позволяет имеющаяся сырьевая база для производства продукции.

Финансовый срез. В соответствии с принятой учётной политикой выручка от продажи товаров определяется по методу начисления. Данные для финансового анализа представим в приложении Н.

Проанализировав таблицу Н.1, можно сделать вывод, что на протяжении рассматриваемого периода выручка и себестоимость имеют тенденцию к уве-

личению, однако, если в 2015 г. темп прироста себестоимости продукции, равный 16,41 %, превышал темп прироста выручки от реализации продукции основного производства, равный 14,47 %, что является негативным фактором при оценке эффективности экономической деятельности АО «БМК». То в 2016 г. темп прироста выручки (7,12 %) превысил темп прироста себестоимости (5,39 %), но в целом, темпы роста выручки и себестоимости значительно сократились - примерно в 2 раза по сравнению с 2015 г. В 2016 году чистая прибыль после уплаты налогов составила примерно 104 млн. рублей, что в 1,5 раза ниже, чем в 2015 году.

Далее произведена оценка эффективности использования оборотных средств АО «БМК», результаты представлены в приложении П. Анализ таблицы П.1 показал, что в 2016 году на 1 тыс. рублей оборотных средств пришлось 7,48 тыс. рублей реализованной продукции и оборотные средства за год совершают около 7,5 кругооборотов, при этом длительность одного оборота составляет 48 дней. Коэффициент загрузки показывает, что на 1 тыс. рублей реализованной продукции затрачивается 130 рублей оборотных средств. На 1 тыс. рублей оборотных средств приходится 3,3 тыс. рублей чистой прибыли. В целом, за период, наблюдается повышение эффективности использования оборотных средств, а именно: на 21,3 % увеличилось количество оборотов, следовательно, сократилась длительность одного оборота, рентабельность активов увеличилась на 16,84 % за счёт роста чистой прибыли на 18,11 %, который превышает темп прироста среднегодовой стоимости остатков оборотных средств (1,09 %) на 17,02 %.

Из-за недостатка оборотных средств, комбинат вынужден брать кредиты, чтобы своевременно осуществлять расчеты с сельхозтоваропроизводителями.

В течение 2016 года были оформлены кредиты и займы на общую сумму 309,8 млн. рублей для закупа сырья (молока сырого) у сельхозтоваропроизводителей. Проценты за пользование кредитными средствами составили 39,6 млн. рублей, то есть в среднем процентная ставка по кредиту не превышает 10 %. Субсидия на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам соста-

вила 29,3 млн. рублей, которая отражается в прочих доходах. Все кредиты обеспечены.

Вся дебиторская задолженность в сравнении с 2015 г. уменьшилась на 7,12 млн. рублей (5,07 %), в том числе за счет уменьшения дебиторской задолженности покупателей и поставщиков.

Кредиторская задолженность также уменьшилась на 26,5 млн. рублей, преимущественно за счет сокращения кредиторской задолженности перед поставщиками на 33 млн. рублей. Просроченной дебиторской и кредиторской задолженности нет.

Согласно отчету о движении денежных средств, сальдо денежных потоков от текущих операций в 2016 году составило примерно 112 млн. рублей. Данные денежные средства частично были направлены на инвестиционную деятельность и реинвестированы в операционную.

Чистые активы на 01.01.2017 года составляют 475,8 млн. рублей - это больше уставного капитала, что является положительным фактором.

Маркетинговый срез. В АО «БМК» функционирует отдел маркетинга. Основные маркетинговые усилия для укрепления позиции предприятия на рынке: реклама в местах продаж, реклама на телевидении и в газетах, участие в региональных выставках-ярмарках, развитие системы сбыта на предприятии, выведение новых видов продукции, выведение на рынок продукции, снижающей летний сезонный спад продаж, расширение собственной торговой сети.

Рекламу на телевидении предполагается предоставлять для «раскрутки» торговой марки и новых продуктов.

В АО «БМК» используется политика ценообразования на основе себестоимости (установление цен путем приплюсования намеченной прибыли к подсчитанным издержкам производства; установление цены с возмещением издержек производства). Это самый простой способ установить цену. Надо отметить, что уровень торговой наценки не превышает 20-25 %, таким образом, достигается конкурентное преимущество в цене.

Молочный комбинат располагает восемью собственными розничными точ-

ками, через которые проходит 15,1 % всего товарооборота. Доля дистрибьюторов в общем объёме товарооборота - 23,9 %. Крупные розничные предприятия, закупающие продукцию комбината для реализации в сети своих розничных магазинов, составляют 27,2 % товарооборота. Муниципальные предприятия, имеют сравнительно небольшой удельный вес в общем числе предприятий-потребителей - 5,3 %, однако их доля в реализации продукции не так уж мала - 7,1 %. В рамках программы «Школьное молоко», заключен договор на сумму более 13,1 млн. рублей, в соответствии с которым в учебные заведения области поставлено 262,6 тонны «школьного» молока. Лидерами в общем составе являются мелкие и средние розничные предприятия. Они являются самостоятельными посредническими организациями, приобретающими товары в собственность с последующей реализации их потребителям. Через них осуществляется 22,3 % сбыта продукции АО «БМК».

Таким образом, для молочного комбината характерен смешанный вид каналов распределения продукции: прямой уровень - детские сады, воинские части, школы и другие муниципальные учреждения; одноуровневый - фирменные магазины (8 точек), розничные торговцы; двухуровневый - крупные и мелкие оптовики.

Организационный срез. АО «БМК» зарекомендовал себя как стабильный, надежный партнер с положительной деловой репутацией.

Такой сложный механизм, как перерабатывающий комбинат требует работы множества отделов и специалистов. Организационную структуру АО «БМК» представим в приложении Р.

Для АО «БМК» характерен иерархический (бюрократический) тип организационной структуры. Ему свойственна жёсткая иерархичность управления, когда нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим, централизация принятия решений и высокая степень формальных правил и процедур. Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров.

Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью общества, подотчётен Совету директоров и общему собранию акционеров, может быть членом Совета директоров и назначается общим собранием акцио-

неров.

В компетенцию Совета директоров Общества входит решение вопросов, отнесенных Уставом общества к исключительной компетенции Общего собрания акционеров. Функциональные подразделения выполняют конкретные, при- сущие им специфические задачи.

В итоге, на основании произведенного исследования составлена матрица SWOT-анализа факторов внутренней и внешней среды АО «БМК» (Приложе- ние С).

Таким образом, SWOT-анализ показал, что АО «БМК» за счёт своих сильных сторон может реализовать открывающиеся возможности и минимизиро- вать влияние угроз. Также молочный комбинат имеет слабые стороны, препят- ствующие развитию бизнеса и усиливающие опасности со стороны внешней среды. Важно отметить, что внешняя среда предоставляет АО «БМК» больше возможностей, чем угроз, а суммарная оценка, равная 4,40, указывает о высо- кой зависимости предприятия от изменений её факторов.

2.3 Определение разрыва между фактическими и устойчивыми тем- пами роста продаж ОАО «БМК»

Устойчивые темпы роста - это максимально достижимые темпы роста при сложившихся объеме и структуре капитала в рамках концепции устойчиво- го развития каждого хозяйствующего субъекта.⁶¹ Так же - это темпы роста соб- ственного капитала предприятия, источником которого слу- жит *нераспределенная прибыль*.⁶² Фактический темп роста - это темп прироста выручки от продаж.

Для нахождения устойчивого темпа роста необходимо произвести расчет следующих переменных: нормы прибыли (P), нормы накопления (R) (5 % от чистой прибыли предприятия), оборачиваемости активов (A), финансового ле- вериджа (T). Результаты расчёта устойчивых и фактических темпов роста про-

⁶¹ Устойчивые темпы роста [Электронный ресурс]. URL: <http://be5.biz/ekonomika/f011/49.htm> (дата обращения: 06.02.2018).

⁶² Большая энциклопедия нефти и газа. Устойчивые темпы роста [Электронный ресурс]. URL: <http://ngpedia.ru/id404153p1.html> (дата обращения: 29.01.2018).

даж в целом, по всем видам деятельности АО «БМК», представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Устойчивые и фактические темпы роста продаж АО «БМК» в 2014-2016 гг.

Наименование финансового показателя	Значение финансового показателя		
	2014 год	2015 год	2016 год
Норма прибыли (P)	0,045	0,031	0,043
Норма накопления (R)	0,05	0,05	0,05
Оборачиваемость активов (A)	6,25	6,62	7,58
Финансовый рычаг (Т)	2,09	1,99	1,67
Устойчивые темпы роста (g*), %	2,94	2,06	2,75
Фактические темпы роста (g), %	12,86	14,78	6,88

Анализ таблицы 7 показал, что устойчивые темпы роста ниже фактических. Это означает, что молокозаводу необходимо улучшить свою производственную деятельность путем увеличения нормы прибыли. Норма прибыли АО «БМК» в 2016 году составила 4,3 % при норме накопления 5 %, оборачиваемости активов - 7,58. Финансовый рычаг составил 1,67.

Зафиксированный разрыв между фактическими и устойчивым темпами роста представлен графически на рисунке 7.

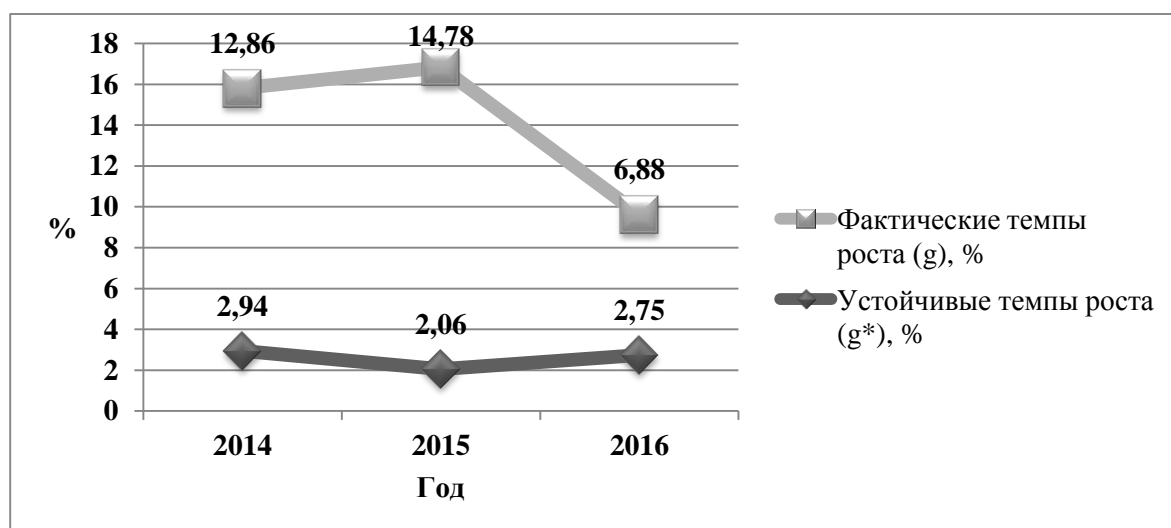


Рисунок 7 - Разрыв между устойчивыми и фактическими темпами роста продаж АО «БМК»

Проанализировав рисунок 7, можно сделать вывод, что очевидно превышение фактических темпов роста над устойчивыми.

Для выбора финансовой стратегии с помощью соответствующей матри-

цы, используя формулы (1-4), представленные в приложении Т, произведён расчёт следующих показателей: EVA (экономическая добавленная стоимость), ROIC (коэффициент рентабельности инвестированного капитала), WACC (средневзвешенная стоимость капитала). Результаты представлены в таблице 8. Таблица 8 - Показатели, необходимые для выбора финансовой стратегии АО «БМК»

Наименование финансового показателя	Значение финансового показателя		
	2014 год	2015 год	2016 год
ROE, в долях	0,26	0,18	0,22
ROIC, %	25,65	17,83	21,49
WACC, %	20,66	16,93	19,48
EVA, %	4,99	0,89	2,01

На основе рассчитанных показателей построена матрица финансовых стратегий (рисунок 8) и определено положение АО «БМК».

Фактические темпы роста выше устойчивых, это означает, что бизнес испытывает дефицит денежных средств. Поэтому необходимо улучшать операционную деятельность.

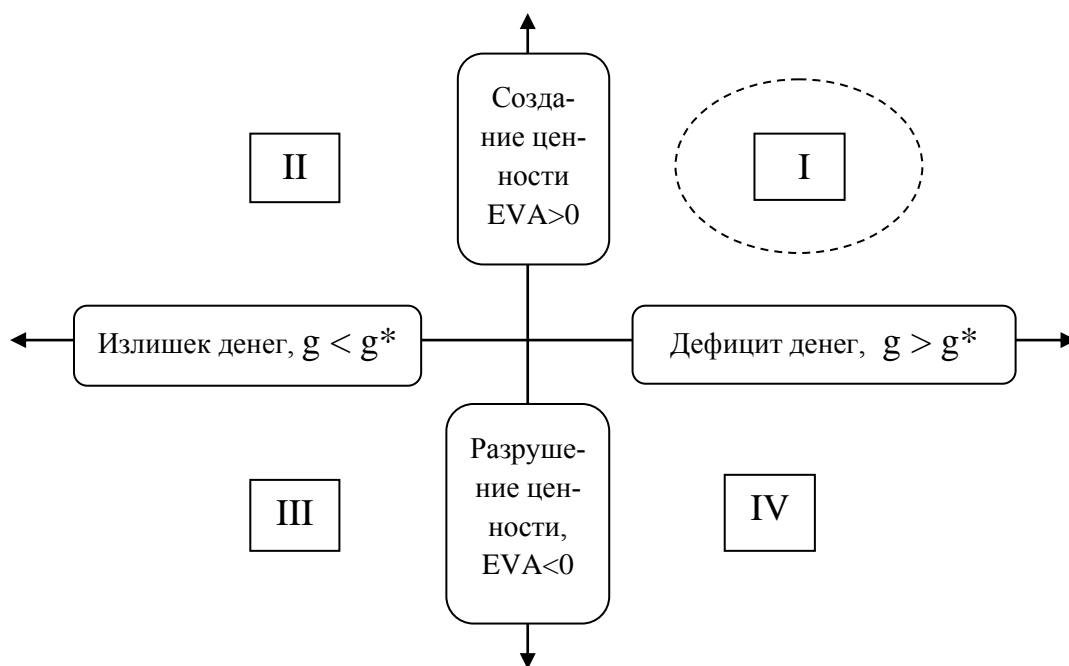


Рисунок 8 - Матрица финансовых стратегий предприятия

Так как $EVA > 0$, а $g > g^*$, то АО «БМК» попадает в первый квадрант матрицы финансовых стратегий, то есть бизнес обладает способностью создавать ценность, но ему недостаточно денег. Как отмечалось ранее, данный факт свя-

зан с сезонность поступления сырья для переработки, а именно: в зимний период поступает и перерабатывается 41 % сырья, в летний период - 59 %, а потребление молочных продуктов в течение года примерно равномерное, поэтому за летний период создаются запасы готовой продукции, реализация которой производится в осенне-зимний период. Следовательно, из-за недостатка оборотных средств, комбинат вынужден брать кредиты, чтобы своевременно осуществлять расчеты с сельхозтоваропроизводителями.

Таким образом, проанализировав сложившуюся ситуацию, можно сделать вывод, что она не критична, но, безусловно, необходимо принимать меры, в виде разработки и реализации управленческого решения по развитию бизнеса АО «БМК», с целью привлечения дополнительного капитала для его финансирования.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, НАПРАВЛЕННОГО НА АКТИВИЗАЦИЮ ПРОЦЕССА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА АО «БМК»

3.1 Выбор направления развития бизнеса АО «БМК»

Так как АО «БМК» относится к первому квадранту матрицы финансовых стратегий предприятия, следовательно, бизнес общества обладает способностью создавать ценность, но ему недостаточно денег, то есть необходим дополнительный капитал для эффективного функционирования.

В рамках развития деятельности комбината рассмотрены следующие направления её оптимизации:

- уменьшить или ограничить выплату дивидендов акционерам;
- инъекции в бизнес в форме приращений собственного капитала или выпуск новых акций;
- *увеличить долю заёмного капитала в рамках оптимальной его структуры.*

При принятии решения, касающегося развития бизнеса АО «БМК», необходимо учесть особенность, связанную с сезонным поступлением сырья на предприятие. Именно этот факт обуславливает наличие высокой кредиторской задолженности, однако, по мере реализации готовой продукции, запасы которой сформированы в летний период, АО «БМК» рассчитывается по долгам с кредиторами. На сегодняшний день структура капитала предприятия позволяет ему осуществить финансирование мероприятий, направленных на развитие бизнеса, за счёт собственных средств, при этом, значительно увеличится рискованность функционирования молокозавода. Поэтому для развития бизнеса АО «БМК» предлагается привлечение заёмного капитала в рамках оптимальной его структуры. Иными словами, для развития комбината предлагается привлечение заёмного капитала с целью увеличения дохода.

Соответственно, для достижения устойчивого развития можно предложить следующие альтернативы.

Альтернатива А - развитие региональных продаж за счёт внедрения новой упаковки - дой-пак, имеющей следующие преимущества:

1) позволяет увеличить срок хранения продукции при более высоких температурах;

2) пакеты дой-пак можно изготовить из материала, не пропускающего солнечные лучи, влагу и запахи;

3) имеет небольшой удельный вес тары к весу продукта;

4) упаковка в пакет дой-пак удобна в производстве, складировании и транспортировке (не подвержена рискам боя тары);

5) имеют различную оригинальную форму, а за счёт использования флексографической и глубокой печати пакеты дой-пак более красочны в исполнении и привлекательны для покупателя;

6) упаковка в пакеты дой-пак значительно дешевле других видов упаковки;

7) оборудование для фасовки и запайки пакетов дой-пак недорогое и сравнительно просто в использовании.⁶³

По оценке начальника планово-экономического отдела для реализации данной альтернативы, необходимо приобрести оборудование для фасовки и упаковки в пакеты дой-пак, термосвариваемую плёнку и штуцеры. Примерные первоначальные затраты составят 15-17 млн. рублей, а выручка увеличится примерно на 20 млн. рублей.

Для того, чтобы обеспечить региональные рынки необходимым объёмом продукции без ущерба для потребителей Амурской области, предприятию необходимо увеличить объём производства и, следовательно, закупать больше сырья. Но, как отмечалось ранее, одной из главных проблем является сезонность поступления сырья на комбинат, а потребление молочных продуктов в течение года примерно равномерное, поэтому за летний период закупается и перерабатывается большее количество сырья, а для этого одновременно необ-

⁶³ Современная упаковка - пакеты дой-пак [Электронный ресурс]. URL: http://gerelo.dp.ua/index/packet_doy-pack.html (дата обращения: 03.02.2018).

ходима крупная сумма свободных денежных средств и, вследствие этого, АО «БМК» вынуждено брать кредиты.

Так же реализация данной альтернативы обуславливает рост коммерческих расходов, так как они включают в себя затраты на транспортировку, рекламу, изучение рынков сбыта, расходы на тару и упаковочные материалы. Как уже отмечалось ранее, рост региональных продаж, влечёт за собой увеличение объёмов производства продукции и, следовательно, расходов на упаковку, поскольку экономия на упаковочных материалах не всегда желательна, так как красивая, эстетичная, привлекательная упаковка - один из факторов повышения спроса на продукцию.

Так же АО «БМК» осуществляет освоение новых периферийных региональных рынков, которые значительно удалены от производственного центра (г. Благовещенска), что ведёт к существенному росту затрат на транспортировку продукции.

Таким образом, реализация альтернативы А значительно увеличивает производственные, коммерческие и инвестиционные риски АО «БМК».

Альтернатива Б - диверсификация в родственную отрасль, а именно - освоение технологии производства нового вида продукта - соевого молока. Предполагается выпуск фасованного в полиэтиленовые пакеты (поли-пак) пастеризованного соевого молока с содержанием белка 3,5 %, ёмкость пакета 1 литр.

Ввиду того, что молочная отрасль находится на стадии развития - зрелость, то становится всё сложнее выпускать на рынок новые виды продукции. Реализация альтернативы позволит АО «БМК» выйти за её пределы и, тем самым, реализовать возможности роста в рамках производства продуктов из сои, освоив новую технологию. Проведенный анализ показал, что у АО «БМК» в настоящее время имеется достаточно внутрифирменных ресурсов, а именно: положительный имидж (у поставщиков и потребителей) и высокая деловая репутация на рынке, высококвалифицированный управленческий персонал, экономия на масштабе производства, наличие собственного автомобильного

транспорта, для того, чтобы развивать бизнес в данном направлении.

Реализация данной альтернативы позволит отчасти компенсировать слабые стороны АО «БМК», а именно - недостаточный объём оборотных средств для закупки сырья и высокий уровень кредиторской задолженности, за счёт получения дополнительной выручки от продажи соевого молока, которая по прогнозам начальника планово-экономического отдела составит более 80 млн. рублей. Первоначальные затраты (оборудование, упаковка, сырьё и материалы) на реализацию альтернативы составят около 12-15 млн. рублей. При этом, рынок соевого молока в отличие от рынка молока коровьего не подвержен сезонным колебаниям.

Важно отметить, что по сравнению с конкурентами из других регионов АО «БМК» имеет весомое конкурентное преимущество, связанное с доступностью сырья для производства соевого молока. На рынке Амурской области конкуренция среди местных производителей соевого молока развита слабо, так как оно, в основном, производится как сырьё для изготовления других продуктов. Так же АО «БМК» осуществляет экономию на масштабе производства, что позволяет сокращать постоянные издержки и, следовательно, иметь конкурентное преимущество в цене.

Для выбора наилучшей альтернативы использован экспертный метод взвешенных критериев. Для оценки разработаны следующие критерии: повышение нормы прибыли (целевой критерий), минимальные затраты времени, минимальный уровень рисков по сравнению с альтернативными вариантами, уровень финансовых затрат на реализацию альтернатив, обеспечение долговременного эффекта устойчивого развития.

Сумма весов каждого критерия равняется единице, при этом максимальное значение присваивается наиболее значимому (весомому) критерию, минимальное - критерию, не имеющему особой значимости.

Оценка альтернатив происходит с использованием десятибалльной шкалы (10 баллов). Баллы «1» и «2» выставляются, если альтернатива не отвечает критерию, то есть не способствует достижению цели; «10» - альтернатива полно-

стью отвечает критерию. В качестве экспертов выступали начальник планово-экономического отдела, заместители генерального директора по коммерческим и финансовым вопросам. Результаты оценки представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Матрица взвешенных оценок альтернатив развития бизнеса АО «БМК»

Критерии оценки	Вес критерия	Взвешенная оценка вариантов	
		Альтернатива А - развитие региональных продаж за счёт внедрения новой упаковки - дой-пак	Альтернатива Б - диверсификация в родственную отрасль, а именно - освоение технологии производства соевого молока
1 Повышение нормы прибыли	0,4	8 / 3,2	10 / 4
2 Минимальные затраты времени	0,15	8 / 1,2	8 / 1,2
3 Минимальный уровень рисков	0,15	4 / 0,6	6 / 0,9
4 Уровень финансовых затрат на реализацию	0,15	5 / 0,75	7 / 1,05
5 Обеспечение долгосрочного действия альтернативы	0,15	8 / 1,2	8 / 1,2
Итоговая оценка	1,00	33 / 6,95	39 / 8,35

Проанализировав данные таблицы 9, можно сделать вывод, что по всем критериям лидирующее положение занимает альтернатива Б - диверсификация в родственную отрасль, а именно - освоение технологии производства соевого молока, суммарная оценка которой составляет 8,35.

После оценки альтернатив с помощью системы взвешенных критериев целесообразно построить дерево решений с указанием вероятностей исхода событий, для выбора оптимального решения среди предложенных альтернатив (рисунок 9).



Рисунок 9 - Дерево решений развития бизнеса АО «БМК»

В оценке альтернатив с помощью дерева решений принимал участие начальник планово-экономического отдела АО «БМК». По мнению специалиста, наиболее вероятна (0,65) для реализации альтернатива Б - диверсификация в родственную отрасль посредством освоения технологии производства соевого молока, которая будет несомненно более прибыльная, поскольку рынок соевых продуктов является очень перспективным и быстрорастущим. Так же определено ожидаемое значение увеличения выручки АО «БМК», которое при реализации второй альтернативы составит 80 млн. рублей.

Вероятность реализации альтернативы А составит 0,35, так как она является более затратной и рискованной. Предварительное значение увеличения выручки, определенное специалистом, составит 20 млн. рублей.

Далее, опираясь на данные дерева решений (рисунок 9), произведён расчёт значения математического ожидания для каждой альтернативы:

$$M_A = 20 \cdot 0,7 + 0 \cdot 0,3 = 14 \text{ млн. рублей};$$

$$M_B = 80 \cdot 0,8 + 0 \cdot 0,2 = 64 \text{ млн. рублей}.$$

Таким образом, наиболее эффективным вариантом развития бизнеса АО «БМК» является альтернатива Б, то есть диверсификация в родственную отрасль путём освоения технологии производства соевого молока.

3.2 Экономическое обоснование мероприятий по обеспечению устойчивого развития бизнеса АО «БМК»

Как показали расчеты, оптимальной альтернативой, направленной на развитие бизнеса АО «БМК», является диверсификация в родственную отрасль путём освоения технологии производства соевого молока.

Предполагается выпуск фасованного в полиэтиленовые пакеты (поли-пак) пастеризованного соевого молока с содержанием белка 3,5 %, емкость пакета 1 литр.

В результате проведенных исследований рынка молочных соевых продуктов было выяснено, что он является совершенно свободным и достаточно перспективным.

Рынок соевого молока в отличие от рынка молока коровьего не подвер-

жен сезонным колебаниям. В долгосрочной перспективе его можно оценивать, как быстрорастущий и большой ёмкости. Вероятно, в ближайшее время количество операторов этого сегмента локального рынка увеличится. Оценить темпы роста рынка не удастся из-за его новизны. Но мировые тенденции, и в том числе тенденции развития этого рынка в зарубежных странах, говорят о его большой перспективности.

Так же, важно отметить, что на территории Амурской области выращивают соевые бобы, необходимые для производства, то есть близость сырьевой базы и отсутствие проблем с сырьём.

Потенциальные потребители данной продукции - больничные учреждения, пансионаты, системы общественного питания детских садов, школ и студенческих столовых, с этой категорией потребителей предприятие уже работает, поставляя им фасованное коровье молоко собственного производства. Популярность употребления соевых продуктов возрастает и у верующей части населения, это объясняется тем, что во время многочисленных постов прихожанам нельзя употреблять пищу содержащую белки животного происхождения. Также этот продукт не оставят без внимания потребители, уделяющие внимание рациональному питанию.

Группа покупателей - платежеспособное и малообеспеченное население Амурской области.

Рассчитаем потенциальный спрос на соевое молоко в Амурской области.

Аллергия на молочный протеин наблюдается у 1,5-7 % (среднее значение - 4 %) детей (от 0 до 4 лет) и у около 1 % взрослых.⁶⁴

Согласно прогнозным данным Амурстата, население Амурской области на начало 2018 года составляет 800,2 тыс. человек, из них дети в возрасте от 0 до 4 лет - 54,5 тыс. человек, следовательно:⁶⁵

Численность населения, имеющего аллергию на лактозу = $54,5 * 0,04 + 745,7 * 0,01 = 9,637$ тыс. чел. = 9637 чел.

⁶⁴Аллергия на молочный протеин (молоко) [Электронный ресурс]. URL: <http://symmed.ru/medical-news-of-the-world/allergiya-na.molochnyiy-proteinmoloko.html> (дата обращения: 10.02.2018).

⁶⁵ Амурская область в цифрах: краткий статистический сборник. Амурстат. Благовещенск. 2017. С. 49.

Так как среднегодовой уровень потребления молока и молочных продуктов на душу населения в 2015 г. составляет 179 кг и растёт в среднем на 2 % в год, то в 2018 г. он составит:

Среднегодовой уровень потребления молока и молочных продуктов на душу населения в 2018 г. = $((179 * 1,02) * 1,02) * 1,02 = 189,96$ кг.

Следовательно, рассчитаем годовой объём потребления соевого молока населением, имеющим аллергию на лактозу.

Объём потребления соевого молока населением, имеющим аллергию на лактозу = $9,637$ тыс. человек * $189,96$ кг. = $1830,64$ тонн.

По данным исследований в 1 кг молока содержится примерно 1,0295 литров, следовательно, потенциальный объём годового потребления соевого молока среди населения, страдающего аллергией на молочный белок (лактозу) составит около 1,78 млн. литров в год.

Если учесть тот факт, что годовая норма потребления молока и молочных продуктов на душу населения, согласно данным института питания Академии медицинских наук России, составляет 320-340 кг на человека, и ежегодно среднегодовой уровень потребления растёт, то рассчитаем потенциальный объём спроса на соевое молоко среди населения, страдающего аллергией на лактозу:

Потенциальный объём потребления соевого молока населением, имеющим аллергию на лактозу = $\frac{(9,637 * 330)}{1,0295} = 3,089$ млн. литров в год.

Таким образом, в долгосрочной перспективе этот рынок можно оценивать как быстрорастущий и большой ёмкости, поэтому для АО «БМК» в будущем планируем расширить производство продукции из соевого молока, а именно - освоить технологию изготовления тофу, майонеза, соевых коктейлей и др.

Соевое молоко предлагаем производить по патентованной технологии и на установке компании ProSoya. Для изготовления этого напитка не используются добавления нефтяных сольвентов, осаждающих кислот или перерабатывающих химикатов. Уникальный процесс «безвоздушного холодного размола» создает продукт с мягкой консистенцией и выдающимся

вкусом. Этот процесс предотвращает окисление соевых бобов, пока они размалываются, тем самым создает чрезвычайно питательное молоко. Данное оборудование позволяет добиться отсутствия у получаемого продукта бобового запаха и привкуса.

АО «БМК» необходимо закупить установку типа VS 700 для производства соевого молока и продуктов из сои по цене 168 683 USD⁶⁶ (по курсу 1USD=56,40 руб.) или 9,5 млн. руб. (с учётом НДС и транспортных расходов по доставке оборудования из г. Краснодар в г. Москва). Расходы на транспортировку из г. Москва в г. Благовещенск, осуществляемую компанией «Желдор Логистика», составят 250 тыс. руб. с учётом погрузочно-разгрузочных работ и защитной упаковки. Спецификация установки VS 700 представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Спецификация установки VS 700 компании ProSoya⁶⁷

Наименование показателя	Качественное значение показателя
Производительность, л/ч	700
Количество необходимого сырья (сухого), кг/ч	105
Производительность по окаре, кг/ч	190-210
Мощность, кВт	18
Потребление воды:	
изготовление, л/ч	1000
очистка и другие, л	1600
Площадь, м ²	10
Метод экстракции	Автоматический
Дезодорация	Вакуумная
Обслуживающий персонал	
изготовление	1
замачивание бобов и удаление окары	1
очистка	1
техническое обслуживание	1 (регулярно)
срок эксплуатации, лет	15
параметры установки, мм	4500x2200x3500

Для обслуживания установки требуется 3 человека (должны иметь санитарные книжки) постоянно и 1 человек для проведения технического обслуживания. Требования к обслуживающему персоналу - обычные, специальных знаний не требуется. АО «БМК» имеет свободные производственные площади.

⁶⁶ Установки для производства соевого молока «VS200», «VS700» и «VS2000-4000» канадской компании ProSoya [Электронный ресурс]. URL:<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rJ5nlGW8o6EJ:www.angelfire.com/ns/-biz/images/prosoya.html+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru> (дата обращения: 10.02.2018).

⁶⁷ Там же.

Размер заработной платы возьмем средний по предприятию для такого вида работ, который составит 30 200 рублей (для рабочих основного производства) и 22 300 (для рабочих вспомогательного производства) с учётом НДС. Проведём планирование заработной платы и начислений на фонд заработной платы с учётом общего процента страховых взносов - 30 %, в том числе: 22 % - взнос в пенсионный фонд; 2,9 % - взнос в фонд социального страхования; 5,1 % - взнос в федеральный фонд обязательного медицинского страхования, так как АО «БМК» не имеет право на пониженные тарифы. Результаты расчета заработной платы представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Планирование заработной платы и начисления на фонд оплаты труда

Категории работников	2018 год				2019 год		2020 год	
	Потребность, чел	Средне-годовая з/п, тыс. руб.	Затраты на з/п, тыс. руб.	Начисления на з/п, тыс. руб.	Затраты на з/п, тыс. руб.	Начисления на з/п, тыс. руб.	Затраты на з/п, тыс. руб.	Начисления на з/п, тыс. руб.
Рабочие основного производства	4	31,05	1490,19	447,06	1536,38	460,92	1585,55	475,66
Рабочие вспомогательного производства	5	22,92	1375,46	412,64	1418,10	425,43	1463,48	439,04
ИТОГО	9	53,97	2865,65	859,70	2954,49	886,35	3049,03	914,71

Анализ таблицы 11 показал, что затраты на содержание рабочих ежегодно растут в зависимости от уровня инфляции.

Далее в таблице 12 представлен перечень основных затрат на производство соевого молока.

Таблица 12 - Приблизительный расчет стоимости производства соевого молока

Виды и наименования сырья и материалов	2018 год			2019 год				2020 год			
	Количество, тн	Цена, тыс. руб. / тн	Стоимость, тыс. руб.	Количество, тн	Индекс роста цен, %	Цена с учетом индекса роста цен, тыс. руб. / тн	Стоимость, тыс. руб.	Количество, тн	Индекс роста цен, %	Цена с учетом индекса роста цен, тыс. руб. / тн	Стоимость, тыс. руб.
Соевые бобы	156	22,6	3525,6	159	1,031	23,3	3704,8	162	1,032	24,0	3895,5
Соль поваренная	6,2	7,2	44,6	6,3	1,031	7,4	46,8	6,5	1,032	7,7	49,8
Сахар	6,2	40	248,0	6,3	1,031	41,2	259,8	6,5	1,032	42,6	276,6
Растительный жир	5,2	90	468,0	5,3	1,031	92,8	491,8	5,4	1,032	95,8	517,1
Полиэтиленовые пакеты с рисунком	5,2	170	884,0	5,3	1,031	175,3	928,9	5,4	1,032	180,9	976,7
Вода для процесса, м3	3853	0,033	127,1	3930	1,031	0,034	133,7	4008	1,032	0,035	140,7
ИТОГО			5297,4				5565,8				5856,5

Анализ таблицы 12, показал, что стоимость затрат на производство соевого молока в 2018 году составит 5 297,4 тысяч рублей, в 2019 году - 5 565,8 тысяч рублей и 2020 году - 5 856,5 тысяч рублей. С ростом объёма производства увеличивается потребность в сырьевых ресурсах.

Калькуляция себестоимости производства представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Калькуляция себестоимости производства соевого молока всего и на единицу продукции

Показатели	2018 при объеме		2019 при объеме		2020 при объеме	
	на единицу, руб.	всего, тыс. руб.	на единицу, руб.	всего, тыс. руб.	на единицу, руб.	всего, тыс. руб.
Сырье и материалы	5,11	5297,39	5,26	5565,80	5,43	5856,49
Вода на технологические цели	0,11	113,77	0,11	119,64	0,12	125,94
Э/энергия на технологические цели	7,79	8085,29	8,16	8634,60	8,54	9221,23
Затраты на з/плату	2,76	2865,65	2,79	2954,49	2,82	3049,03
Начисления на з/плату	0,83	859,70	0,84	886,35	0,85	914,71
Амортизационные отчисления	3,38	3506,67	3,47	3671,48	3,56	3844,04
Расходы на рекламу	0,35	361,90	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие затраты	0,65	674,02	0,67	708,27	0,68	738,87
Итого	20,98	21764,38	21,30	22540,63	22,01	23750,32

Таким образом, проанализировав данные таблицы 13, можно сделать вывод, что себестоимость 1 пакета соевого молока, ёмкостью 1 литр в 2018 году составляет 20,98 рублей; в 2019 году - 21,30 рублей, а в 2020 году - 22,01 рублей, увеличившись на 4,91 % по сравнению с 2018 годом.

3.3 Формирование мастер-бюджета, оптимизация бизнес-процессов и прогноз эффективности мероприятия по обеспечению устойчивого развития бизнеса

Мастер-бюджет представляет собой совокупность взаимосвязанных между собой трех основных бюджетов компании, дополненный набором операционных и вспомогательных бюджетов, необходимых для их составления.

Для выбранного мероприятия структура мастер-бюджета представлена на рисунке 10.

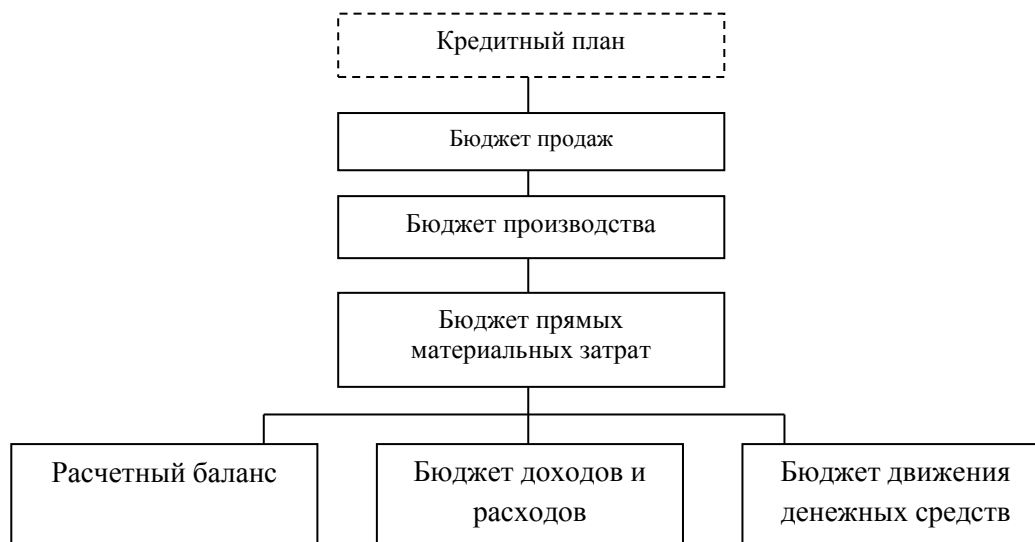


Рисунок 10 - Структура мастер-бюджета

Процесс составления мастер-бюджета начинается с формирования *бюджета продаж*, который представлен таблице 14. Планируется предложить рынку высококачественный продукт по оптимальной цене, примерно 35-37 рублей за литр.

Цену на продукцию рассчитываем, ориентируясь на спрос, издержки и конкурентов, то есть устанавливаем цену на основе данных о сложившихся ценах на рынке. При этом принимаются во внимание условия конкуренции, соотношение качества конкурирующего товара и его стоимости. В зависимости от выбранной маркетинговой стратегии, цена устанавливается несколько ниже, чем у конкурентов.

Бюджет производства представлен в таблице 15. Анализ данных бюджетов, позволяет заметить, что планируемые объемы производства соевого молока ежегодно увеличиваются в соответствии с запланированными коэффициентами роста объема выпуска.

Бюджет прямых материальных затрат представлен в таблице 18. Анализ бюджета показывает, что стоимость материальных затрат, необходимых для производства соевого молока за рассматриваемый период, находилась на уровне 5,3-5,9 млн. рублей.

Таблица 14 - Бюджет продаж соевого молока

Наименование продукта	Наименование показателя	Значение показателя																
		2018 год (помесячно)												2019 год (поквартально)				2020 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Молоко соевое	Объем продаж в натуральном выражении, пакетов 1 л.	88108	79581	88108	85266	88108	85266	88108	88108	85266	88108	85266	88108	260913	263812	266711	266711	1079311
	Цена 1 единицы, руб.	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	36,1	36,1	36,1	36,09	37,24
	Выручка от реализации, тыс. руб.	3084	2785	3084	2984	3084	2984	3084	3084	2984	3084	2984	3084	9415	9520	9624	9624	40193
ИТОГО общие поступления, тыс. руб.		3084	2785	3084	2984	3084	2984	3084	3084	2984	3084	2984	3084	9415	9520	9624	9624	40193
		36309												38183				40193

Таблица 15 - Бюджет производства соевого молока

Наименование продукции	ед. измерения	2018 год (помесячно)												2019 год (поквартально)				2020 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Соевое молоко	пакет, 1 л.	88108	79581	88108	85266	88108	85266	88108	88108	85266	88108	85266	88108	260913	263812	266711	266711	1079311
ИТОГО, литров		1037400												1058148				1079311

Для расчёта бюджета доходов и расходов, необходимо составить кредитный план, который представим в таблице 16.

Таблица 16 - Кредитный план

в тысячах рублей

Год	Начальный баланс долга	Погашение долга	Проценты	Годовая выплата	Конечный баланс долга
2018	9500,0	3166,7	931,0	4097,7	6333,3
2019	6333,3	3166,7	620,66	3787,36	3166,6
2020	3166,6	3166,6	310,33	3476,93	0,0
Итого		9500,0	1861,99		

Реализация предложенных мероприятий осуществляется за счёт заёмного капитала, который предоставлен в кредит ПАО Сбербанком России, сроком на 3 года под 9,8 % годовых. *Бюджет доходов и расходов* представлен в таблице 19. Из бюджета видно, что прибыль нарастающим итогом по окончании 2020 года составит около 45 млн. рублей. *Бюджет движения денежных средств* представлен в приложении У, таблице У.1. Согласно данным бюджета, кумулятивный денежный поток в 2020 году составил 35 млн. рублей.

Расчетный баланс мероприятия, направленного на развитие бизнеса АО «БМК» представлен в таблице 17.

Таблица 17 - Расчетный баланс

в тысячах рублей

Показатель	Значение показателя		
	2018 год	2019 год	2020 год
Выручка	36309	38183	40193
Себестоимость	19189	19490	20217
Прибыль от продаж	17120	18693	19977
Доходы (убытки) от внереализационных операций	0	0	0
Налог на прибыль	3424	3739	3995
Чистая прибыль	13696	14955	15981

Из таблицы 17 видно, что в 2018 году прибыль от мероприятия составила около 13,7 млн. рублей, в 2019 - 15 млн. рублей, в 2020 - 16 млн. рублей.

Таблица 18 - Бюджет прямых материальных затрат

Наименование показателя	Значение показателя																		
	2018 год (помесячно)												2018 год	2019 год (поквартально)				2019 год	2020 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4		
Соевые бобы, т.	13,3	12,0	13,3	12,8	13,3	12,8	13,3	13,3	12,8	13,3	12,8	13,3	156,0	39,2	39,6	40,1	40,1	159,0	162,0
Цена, тыс. руб./т.	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	23,3	23,3	23,3	23,3	23,3	24,1
Стоимость, тыс. руб.	299,4	270,5	299,4	289,8	299,4	289,8	299,4	299,4	289,8	299,4	289,8	299,4	3525,6	913,5	923,7	933,8	933,8	3704,8	3895,5
Соль поваренная, т.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,2	1,6	1,6	1,6	1,6	6,3	6,5
Цена, тыс. руб./т.	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,7
Стоимость, тыс. руб.	3,8	3,4	3,8	3,7	3,8	3,7	3,8	3,8	3,7	3,8	3,7	3,8	44,6	11,5	11,7	11,8	11,8	46,8	49,8
Сахар	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,2	1,6	1,6	1,6	1,6	6,3	6,5
Цена, тыс. руб./т.	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	41,2	41,2	41,2	41,2	41,2	42,6
Стоимость, тыс. руб.	21,1	19,0	21,1	20,4	21,1	20,4	21,1	21,1	20,4	21,1	20,4	21,1	248,0	64,1	64,8	65,5	65,5	259,8	276,6
Растительный жир, т.	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	5,2	1,3	1,3	1,3	1,3	5,3	5,4
Цена, тыс. руб./т.	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	92,8	92,8	92,8	92,8	92,8	95,8
Стоимость, тыс. руб.	39,8	35,9	39,8	38,5	39,8	38,5	39,8	39,8	38,5	39,8	38,5	39,8	468,0	121,3	122,6	124,0	124,0	491,8	517,1
Полиэтиленовые пакеты с рисунком, т.	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	5,2	1,3	1,3	1,3	1,3	5,3	5,4
Цена, тыс. руб./т.	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	175,3	175,3	175,3	175,3	175,3	180,9
Стоимость, тыс. руб.	75,1	67,8	75,1	72,7	75,1	72,7	75,1	75,1	72,7	75,1	72,7	75,1	884,0	227,9	231,4	233,1	233,1	928,9	976,7
Вода для процесса, м3	327,2	295,6	327,2	316,7	327,2	316,7	327,2	327,2	316,7	327,2	316,7	327,2	3853,0	969,0	979,8	990,6	990,6	3930,0	4008,0
Цена, тыс. руб./м ³	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04
Стоимость, тыс. руб.	10,8	9,8	10,8	10,5	10,8	10,5	10,8	10,8	10,5	10,8	10,5	10,8	127,2	33,0	33,3	33,7	33,7	133,7	140,7
Итого материальных затрат, тыс. руб.	449,9	406,4	449,9	435,4	449,9	435,4	449,9	449,9	435,4	449,9	435,4	449,9	5297,4	1371,2	1387,4	1401,9	1401,9	5565,8	5856,5

Таблица 19 - Бюджет доходов и расходов

в тысячах рублей

Наименование показателя	Значение показателя																		
	2018 год (помесечно)												2018 год	2019 год (поквартально)				2019 год	2020 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4		
Общие поступления	3084	2785	3084	2984	3084	2984	3084	3084	2984	3084	2984	3084	36309	9415	9520	9624	9624	38183	40193
Общие текущие затраты	1628	1478	1628	1578	1628	1578	1628	1628	1578	1628	1578	1628	19189	4808	4860	4911	4911	19490	20217
Прибыль от реализации	1456	1307	1456	1406	1456	1406	1456	1456	1406	1456	1406	1456	17120	4607	4660	4713	4713	18693	19977
Прочие доходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Балансовая прибыль	1456	1307	1456	1406	1456	1406	1456	1456	1406	1456	1406	1456	17120	4607	4660	4713	4713	18693	19977
Платежи в бюджет (налоги)	291	261	291	281	291	281	291	291	281	291	281	291	3424	921	932	943	943	3739	3995
Чистая прибыль	1164	1046	1164	1125	1164	1125	1164	1164	1125	1164	1125	1164	13696	3686	3728	3770	3770	14955	15981
Чистая прибыль нарастающим итогом	1269	2315	3479	4604	5768	6893	8058	9222	10347	11512	12636	13801	-	17487	21215	24985	28756	-	44737

Осуществление закупки соевых бобов является новым веянием для молочного комбината, поэтому целесообразно рассмотреть бизнес-процесс сотрудничества с поставщиками соевых бобов «как будет» (рисунок 11).

Из рисунка 11 видно, что бизнес-процесс представляет собой последовательностей действий, от определения цены и сроков поставки до заключения договора сотрудничества и успешной поставки сырья.

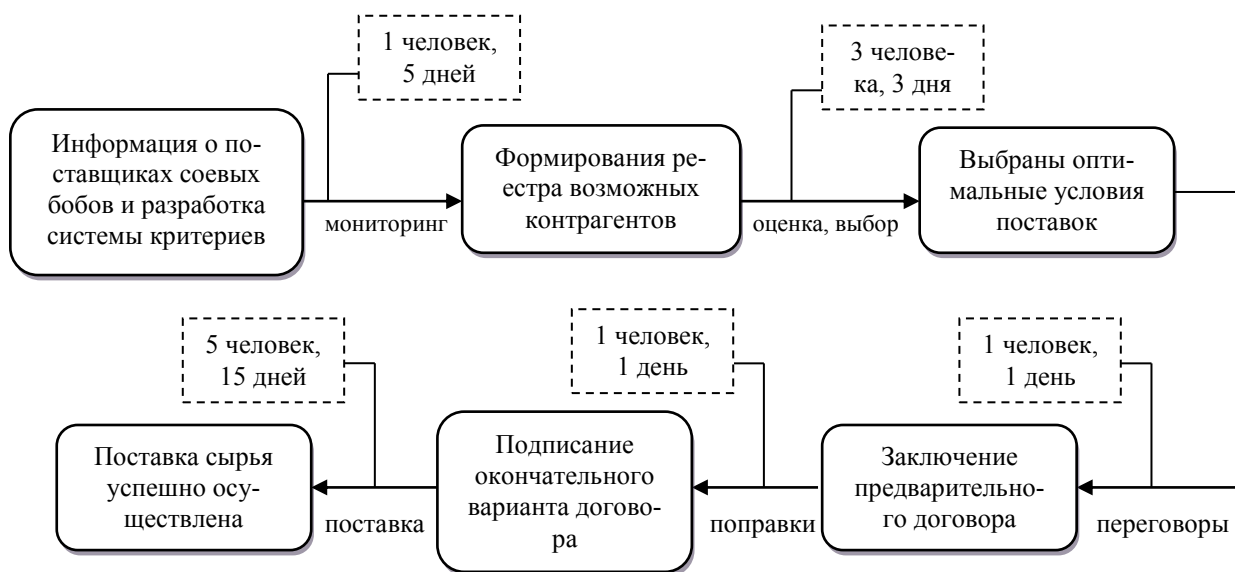


Рисунок 11 - Бизнес-процесс «сотрудничества с поставщиками сырья - соевых бобов»

На основании всех необходимых данных балансов, рассчитана эффективность проекта. Ставка дисконта определяется как ставка Центрального Банка России (7,5) + 3-5 %. Для расчета выбрана ставка дисконта - 12 % (Приложение Ф, таблица Ф.1).

Кумулятивный дисконтированный денежный поток (NPV) в последнем периоде (2020 год) является результатом реализации управленческого решения. Значение NPV составит 27,2 млн. рублей.

Расчет дисконтированного периода окупаемости представлен в Приложении X, таблице X.1. Проект полностью окупится в сентябре 2018 года. В целом период окупаемости составил 8,71 месяцев.

Для расчета внутренней нормы доходности (IRR) использован метод последовательного приближения на основании барьерных ставок. Для этого подо-

браны барьерные ставки 10 % и 250 % (таблица 20).

Таблица 20 - Расчет внутренней нормы доходности

Период	Чистый денежный поток, тыс. рублей	Коэффициент дисконтирования при ставке 10 %	Чистый денежный поток при ставке r_a (10 %), тыс. рублей	Коэффициент дисконтирования при ставке 250 %	Чистый денежный поток при ставке r_b (250 %), тыс. рублей
2018 г.	13696	0,91	12451	0,29	3913
2019 г.	14955	0,83	12359	0,08	1221
2020 г.	15981	0,75	12007	0,02	373
Итого	44632	-	36817	-	5507
NPV, тыс. рублей	35132	-	27317	-	-3993

$$IRR = r_a + (r_b - r_a) * NPV_a / (NPV_a - NPV_b) = 219,39 \%.$$

Произведенный расчет является верным, так как полученное значение IRR больше 10 % и меньше 250 %. То есть при вложении денег в реализацию управленческого решения предприятие получит доход равный 219,39 %, то есть на 1 руб. вложенных инвестиций приходится 219 рублей 39 копеек дохода. Значение рентабельности управленческого решения (SRR) - 2,86 говорит о том, что доход от его реализации больше вложенных инвестиций в 2,86 раза.

Так как управленческое решение направлено на повышение нормы прибыли, для сравнительной оценки предложенного мероприятия с текущей деятельностью АО «БМК» использован прогноз экономических показателей деятельности «с мероприятием» и «без мероприятия», необходимых для дальнейших расчётов. Результаты представлены в приложении Ц, таблица Ц.1. Анализ таблицы Ц.1 показал, что управленческое решение, в целом, не смотря на то что, способствует увеличению не только выручки, но и себестоимости, позволяет значительно повысить норму прибыли.

Ориентируясь на положительный дополнительный эффект от реализации управленческого решения, и полученных данных, произведен прогноз устойчивых и фактических темпов роста АО «БМК» (таблица 21).

Таблица 21 - Расчёт прогнозных темпов устойчивого и фактического роста

Наименование показателя	Значение показателя		
	2018 год	2019 год	2020 год
1	2	3	4
Норма прибыли (P), без учёта реализации УР	0,046	0,051	0,061

1	2	3	4
Норма прибыли (P), с учётом реализации УР	0,049	0,054	0,064
Норма накопления (R)	0,05	0,05	0,05
Оборачиваемость активов (A), без учёта реализации УР	11,09	13,16	15,61
Оборачиваемость активов (A), с учётом реализации УР	11,23	13,32	15,79
Финансовый рычаг (T), без учёта реализации УР	1,42	1,33	1,26
Финансовый рычаг (T), с учётом реализации УР	1,43	1,35	1,28
Устойчивые темпы роста(g^*), без учёта реализации УР, %	3,63	4,50	6,02
Устойчивые темпы роста(g^*), с учётом реализации УР, %	3,95	4,89	6,46
Фактические темпы роста (g), без учёта реализации УР, %	10,79	10,80	10,79
Фактические темпы роста (g), с учётом реализации УР, %	12,18	10,73	10,73

Анализ таблицы 21 показал, что норма прибыли в 2020 году увеличилась с 0,061 до 0,064, так же наблюдаются значительные улучшения в значении устойчивого темпа роста, который в 2020 году составил 6,46 %. На основании рассчитанных темпов роста построен график «разрывов» фактических и устойчивых темпов роста с учётом реализации управленческого решения (рисунок 12).

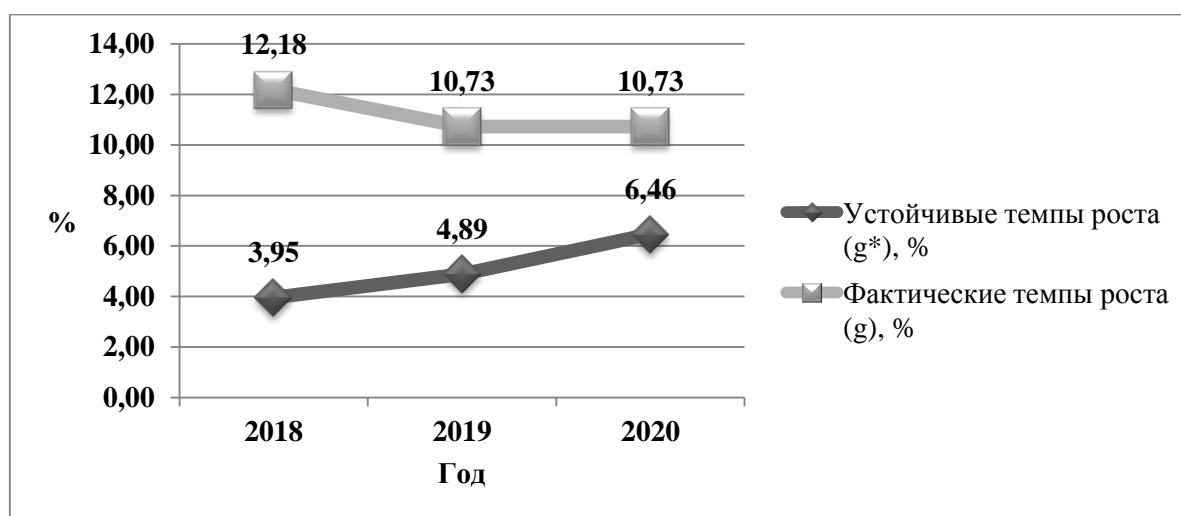


Рисунок 12 - Динамика темпов роста АО «БМК»

Таким образом, после реализации управленческого решения, значения устойчивого темпа роста на всем рассматриваемом периоде значительно увеличились. Наблюдается очевидное сокращение разрыва между устойчивыми и фактическими темпами роста продаж АО «БМК». Реализация диверсификации в родственную отрасль позволит значительно увеличить эффективность деятельности комбината, то есть бизнес компании будет не только создавать ценность, но и генерировать излишек денег (второй квадрант).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты темы, а именно сущность, ключевые характеристики и этапы разработки эффективных управленческих решений. Был классифицирован тип управленческого решения, реализуемого в рамках выпускной квалификационной работы, систематизированы основные этапы его разработки, определены различные модели и методы, которые прямо или косвенно способствуют разработке и принятию эффективного управленческого решения.

Переход к устойчивому развитию для предприятия имеет решающее значение, поскольку в настоящее время даже успешное, долгое время функционирующее на рынке предприятие под давлением внешней среды оказывается банкротом и прекращает свою деятельность. В этой связи необходимо пересмотреть цели и принципы работы: от максимизации прибыли любой ценой - к устойчивому развитию в гармонии с природой и обществом. В обстановке усиления конкурентной борьбы на мировом экономическом пространстве отечественные предприятия теряют свои позиции на рынке, проигрывая зарубежным производителям, обладающим новыми формами и методами повышения потребительского спроса. В этой связи особое значение приобретают решение задач по освоению современных способов ведения хозяйственной деятельности, управления и планирования, организации производства; формирование новых концепций стратегического развития и регулирования экономической устойчивости в состоянии постоянного негативного внешнего воздействия.

В аналитической части был проведен анализ деятельности АО «БМК», а именно представлено краткое описание его деятельности, его состояния, проведен анализ внутренней и внешней среды с подробным изучением микро- и макроокружения.

Для анализа внешней среды использовались статистические методы: PEST - анализ, модель пяти сил М. Портера и отраслевой анализ. Основными проблемами и угрозами, влияющими на деятельность предприятия, являются:

- рост цен на сырьё и материалы;
- возникновение очагов заболеваний сельскохозяйственных животных различными инфекциями;
- неблагоприятные климатические условия в Амурской области;
- усиление конкуренции со стороны местных производителей молочной продукции;
- повышение налоговых ставок на прибыль;
- рост цен на энергоресурсы;
- неравномерное поступление достаточного количества сырья.

Для анализа внутренней среды использовался описательный метод и количественной оценки показателей внутренних подсистем.

Определены слабые и сильные стороны комбината. На основании результатов анализа внешней и внутренней среды составлена матрица SWOT-анализа, которая позволила определить основные направления возможного развития предприятия и стратегии их реализации.

Для выбора конкретного направления дальнейшего развития АО «БМК» были рассчитаны устойчивые и фактические темпы роста. Определено, что устойчивые темпы роста значительно ниже фактических темпов роста выручки. Норма прибыли стабильна и носит невысокое значение, поэтому необходимо осуществлять мероприятия по её изменению.

На основе рассчитанных показателей ROIC и WACC, на основе которых определилось значение EVA, фактических и устойчивого темпов роста, построена матрица финансовых стратегий. Согласно АО «БМК» занимает I квадрат (бизнес создаёт ценность, но страдает от дефицита денег).

Были разработаны альтернативы дальнейшего развития бизнеса. Методом взвешенных оценок и дерева решений выбрана наиболее оптимальная - диверсификация в родственную отрасль по средства освоении технологии производства соевого молока.

Расчет всех необходимых затрат, связанных с реализацией альтернативы, позволил определить потребности в ресурсах и сформировать калькуляцию се-

бестоимости. На этом основании был составлен мастер бюджет проекта, включающий помимо основных бюджетов (движения денежных средств, доходов и расходов, расчетный баланс) операционные: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат и вспомогательный план погашения кредиторской задолженности.

Расчет основных показателей эффективности проекта показал, что эффект от реализации проекта, выраженный показателем NPV за 2018 - 2020 годы составит 27,2 млн. рублей.

Вложенные инвестиции окупятся в сентябре 2018 года, то есть через 8,71 месяцев. Доход от реализации мероприятия в 2,86 раз больше вложенных инвестиций и на 1 рубль приходится 219 рублей 39 копеек дохода.

Мероприятие было направлено на повышении нормы прибыли. И в 2020 году она увеличилась с 0,061 до 0,064, так же наблюдается значительное улучшение в значении устойчивого темпа роста, который в 2020 году составил 6,46 %.

В целом можно сделать вывод, что реализация диверсификации в родственную отрасль позволит значительно увеличить эффективность деятельности комбината, то есть бизнес компании будет не только создавать ценность, но и генерировать излишек денег (второй квадрант).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акимова, Т. А. Экономика устойчивого развития : учебное пособие / Т. А. Акимова, Ю. Н. Мосейкин. - М. : Экономика, 2014. - 430 с.
- 2 Аллергия на молочный протеин (молоко) [Электронный ресурс]. - Режим доступ : <http://symmed.ru/medical-news-of-the-world/allergiya-na.molochnyiy-proteinmoloko.html> - 10.02.2018
- 3 Амурская область в цифрах: Краткий статистический сборник / Амурстат-Благовещенск, 2017. - 369 с.
- 4 Амурский статистический ежегодник 2017: Статистический сборник / Амурстат.- Благовещенск, 2017. - 536 с.
- 5 Анализ молочной отрасли в России в 2012-2016 гг., прогноз на 2017-2021 гг. [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://marketing.rbc.ru/research/562949983998480.shtml> - 10.02.2018
- 6 Анпилов, С. М. Экономическое содержание устойчивости развития современного предприятия / С. М. Анпилов // Вестник СамГУ. - 2012. - № 1 (92). - С. 5 - 11.
- 7 Асаул, А. Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / А. Н. Асаул, В. П. Грахов, О. С. Коваль, Е. И. Рыбнов. - СПб. : АНО «ИПЭВ», 2014. - 304 с.
- 8 Бакай, О. Н. Разработка управленческих решений в управлении персоналом // Развитие современной науки : теоретические и прикладные аспекты / О.Н. Бакай. - 2016. - № 3. - С. 10 - 13.
- 9 Барчан, Н. Н. Анализ неклассических представлений об управленческом решении // Cloud of science. - 2013.- № 1. - С. 33 - 36.
- 10 Барановский, А. Г. Устойчивость и устойчивое развитие предприятия [Электронный ресурс] / А. Г. Барановский, А. П. Тренихин. - Режим доступа : http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_osnovnoy_2_7_2016_chast_3/Baranovskiy3.pdf - 25.01.2018
- 11 Безновская, В. В., Волкова, О. А. Риски транспортной компании в со-

временных рыночных условиях / В. В. Безновская, О. А. Волкова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2016. - № 2-3. - С. 20 - 23.

12 Бетилгириев, М. А. Концептуальные подходы обеспечения устойчивого развития предприятия как хозяйствующего субъекта экономики региона [Электронный ресурс] / М. А. Бетилгириев, Р. Ш. Дацаева. - Режим доступа : <http://uecs.ru/uecs-37-372012/item/982-2012-01-26-08-56-08> - 26.01.2018

13 Большая энциклопедия нефти и газа. Устойчивые темпы роста [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://ngpedia.ru/id404153p1.html> - 29.01.2018

14 Возможности формирования вертикально интегрированной структуры промышленного предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://uecs.ru/uecs-54-542013/item/2204-2016-06-20-08-16-53?pop=1&tmpl=component&print=1> - 04.01.2018

15 Геращенко, И. П., Василенко, А. А. Построение модели оценки маркетинговой устойчивости компаний / И. П. Геращенко, А. А. Василенко // Вестник Томского государственного университета. Экономика. - 2014. - № 1 (25). - С. 18-29.

16 Годовой отчёт за 2016 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2545&type=2> - 10.02.2018

17 Горфинкель, В. Я. Экономика предприятия: учебное пособие / В. Я. Горфинкель. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 663 с.

18 Гришаков, К. Р. Понятие устойчивого развития промышленного предприятия [Электронный ресурс] / К. Р. Гришаков. - Режим доступа : http://sciarticle.ru/stat.php?i=ponyatie_ustoychivogo_razvitiya_promyshlennogo_predpriyatiya - 10.01.2018

19 Гусева, Т. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие / Т. А. Гусева. - Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2015. - 130 с.

20 Дуванова, Е. А. Развитие механизма повышения устойчивости торговых организаций: автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. А. Дуванова. -

Ульяновск. Изд-во УлГУ, 2014. - 48 с.

21 Думкина, Е. С. Механизм разработки управленческих решений в антикризисном менеджменте медиаорганизации / Е. С. Думкина // Вестник МГУП имени Ивано Федорова. - 2016. - № 2. - С. 108 - 111.

22 Дурденко, В. А., Спиридонова, С. В. Модель принятия управленческого решения в условиях неопределенности / В. А. Дурденко, С. В. Спиридонова // Вестник ВГУ, серия: системный анализ и информационные технологии. - 2015. - № 2. - С. 60 - 65.

23 Злобина, Н. В. Управленческие решения: учеб. пособие / Н. В. Злобина. – Тамбов : Издательство Тамб. гос. техн. ун-та, 2014. - 80 с.

24 Иванов, С. Е. Актуальные вопросы принятия управленческих решений // Вопросы территориального развития. - 2015. - № 5. - С. 11 - 22.

25 Информационный сайт по экономике. Статьи. Менеджмент. Сущность и содержание устойчивости производственной системы [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.ekportal.ru/page-id-1785.html> - 13.01.2018

26 Кальницкая, И. В. Управленческие решения в модели управления организацией // Омский научный вестник. - 2014. - № 3. - С. 45 - 47.

27 Кокин, А. С. Показатели устойчивости организации / А. С. Кокин, Г. Н. Яковлева // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. - 2015. - № 3 (1). - С. 256 - 261.

28 Коряков, А. Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятия / А. Г. Коряков // Вопросы экономики и права. - 2016. - № 4. - С. 96 - 110.

29 Кучерова, Е. Н. Теоретические основы разработки механизма устойчивого развития предприятия [Электронный ресурс] / Е. Н. Кучерова. - Режим доступа : http://vfmgiu.ru/files/23_03_2007_12.pdf - 22.01.2018

30 Лазарева, Н. В. Роль и значение конкурентоспособности промышленных предприятий и ее оценки в современных условиях // KANT. - 2014. - № 2. - С. 48 - 50.

31 Максимова, Е. С. Проблемы реализации управленческих решений //

- Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2013. - № 9. - С. 122 - 123.
- 32 Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 288 с.
- 33 Молочная и маслосыродельная отрасль России [Электронный ресурс]. - Режим доступа : ines.ru/documents/moloko.pdf - 09.01.2018
- 34 Обеспечение устойчивого развития предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://expert.gost.ru/ME/DOC/OURP.pdf> - 10.01.2018
- 35 Обзоры и прогнозы. Молочная отрасль России перед вступлением в ВТО [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.tsenovik.ru/articles/obzory-i-prognozy/molochnaya-otrasl-rossii-pered-vstupleniem-v-vto/> - 07.01.2018
- 36 Образовательный сайт Кучеровой Е. Н. Концептуальные подходы к устойчивому развитию предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа : http://kucherova.ru/konceptuale_podhod/index.html - 10.01.2018
- 37 Пилипенко, В. В. Роль человеческого фактора при разработке управленческого решения // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2013. - № 9. - С. 129 - 130.
- 38 Развитие отечественной молочной отрасли - залог здорового образа жизни населения страны [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.mcx.ru/news/news/show/6792.htm> - 10.02.2018
- 39 Рыбакова, Л. В. Разработка управленческих решений: курс лекций / Л. В. Рыбакова. - Благовещенск, 2013. - 150 с.
- 40 Рынок молочной продукции 2015-2016: медленно, но растет [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://e-o.ru/news/158082.htm> - 10.02.2018
- 41 Синельникова, Т. И. Философские проблемы принятия оптимальных управленческих решений // Вестник Челябинского государственного университета. - 2015. - № 9. - С. 89 - 96.
- 42 Современная упаковка - пакеты дой-пак [Электронный ресурс]. - Режим доступа : http://gerelo.dp.ua/index/packet_doy-pack.html - 03.02.2018
- 43 Установки для производства соевого молока «VS200», «VS700» и

«VS2000-4000» канадской компании ProSoya [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rJ5nlGW8o6EJ:www.angelfire.com/ns/-soybiz/images/prosoya.html+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru> - 10.02.2018

44 Устойчивые темпы роста [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://be5.biz/ekonomika/f011/49.htm> - 06.02.2018

45 Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Портал для экспертов и экспертных комиссий в области технического регулирования. Обеспечение устойчивого развития предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://expert.gost.ru/ME/DOC/OURP.pdf> - 10.02.2018

46 Хомяченкова, Н. А. Современные аспекты мониторинга устойчивого развития промышленного предприятия: методика и практика [Электронный ресурс] / Н. А. Хомяченкова // Экономические исследования. - 2010. - №2. - Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-monitoringa-ustoychivogo-razvitiya-promyshlennogo-predpriyatiya-metodika-i-praktika> - 15.01.2018

47 Черников, А. П. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2013. - № 2. - С. 57 - 61.

48 Экономика организации (предприятия): учебник / под ред. Н. А. Сафронова. - 2-ое изд., перераб. и доп. - М. : Экономистъ. - 2013. - 618 с.

49 Ягунова, Н. А. Особенности технологии принятия управленческих решений на предприятии // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2013. - № 5. - С. 112 - 115.

50 Яруллина, Г. Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса: теория и методология: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Г. Р. Яруллина. - Казань. Изд-во Казанского гос. финансово-экономического института, 2014. - 36 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Основные критерии и сущностные характеристики, отличающие управленческое решение

Таблица А.1 - Основные критерии, отличающие управленческое решение

Критерий	Характеристика
<i>Цели</i>	Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.
<i>Последствия</i>	Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально - экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.
<i>Разделение труда</i>	Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) - реализацией уже принятых решений.
<i>Профессионализм</i>	В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений - гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения. ⁶⁸

Таблица А.2 - Сущностные характеристики управленческих решений

Сущность управленческого решения	Характеристика
1	2
<i>Экономическая</i>	Проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое управленческое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение - убытки.

⁶⁸ Башкатова Ю. И. Управленческие решения. С. 13.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Основные критерии и существенные характеристики, отличающие управленческое решение

Продолжение таблицы А.2

1	2
<i>Организационная</i>	Состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, координировать их работу.
<i>Социальная</i>	Заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности.
<i>Правовая</i>	Заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.
<i>Технологическая</i>	Предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческого решения. ⁶⁹

⁶⁹ Пирогова Е. В. Управленческие решения. С. 15-16.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Этапы процесса разработки управленческого решения



Рисунок Б.1 - Этапы процесса разработки эффективного управленческого решения

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Виды эффективности управленческих решений

Таблица В.1 - Виды эффективности управленческих решений

Вид эффективности	Содержание	Значение	
		Для человека	Для компании
<i>Организационная</i>	Результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Результат эффективности - новый отдел, система стимулирования, группа успешных организаторов производства или управления, новые правила и инструкции и др.	Изменение рабочих функций, улучшение условий труда, соблюдение правил техники безопасности и тому подобное.	Оптимизация организационной структуры, перераспределение рабочих функций, совершенствование системы стимулирования и оплаты труда, сокращение численности персонала и другое.
<i>Экономическая</i>	Соотношение стоимости прибавочного продукта (прибыль, снижение затрат), полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию	Реализация всех потребностей.	
<i>Социальная</i>	Рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании, за более короткое время, меньшим числом работников. Результат эффективности - хороший социально - психологический климат в подразделениях, взаимопомощь, позитивные неформальные отношения.	Возможность участия в творческом труде, возможность общения, самовыражения и самопроявления.	Степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги, снижение текучести кадров, обеспечение стабильности, развитие организационной культуры.
<i>Технологическая</i>	Результат достижения отраслевого, национального или мирового технического и технологического уровня производства за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами. Результат эффективности - современные приемы творческого труда, повышены конкурентоспособность продукции, профессионализм персонала.	Снижение трудоемкости, монотонности, напряженности труда, повышение его интеллектуального содержания.	Внедрение современной высокопроизводительной техники и технологии, повышение производительности труда, качества товаров и услуг.
<i>Правовая</i>	Оценивается степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Результат эффективности - работа в правовом поле, уменьшение штрафных санкций за правовые нарушения.	Обеспечение безопасности, организации и порядка, правовая защищенность от административного произвола.	Обеспечение законности, безопасности и стабильности работы, положительных результатов во взаимоотношениях с государственными органами и партнерами.
<i>Экологическая</i>	Результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Результат эффективности - производство экологически чистой продукции, благоприятные для человека условия труда, экологически безопасное производство.	Обеспечение безопасности, охраны здоровья, санитарных норм условий труда.	Снижение вредных воздействий на окружающую среду, повышение экологической безопасности продукции. ⁷⁰

⁷⁰ Прохоров Ю. К., Фролов В. В. Управленческие решения. С. 126-128.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анализ данных Федеральной службы государственной статистики⁷¹



Рисунок Г.1 - Динамика основных финансовых показателей отрасли по разделу ОКВЭД 15.5 за 2007-2015 гг., тыс. руб.

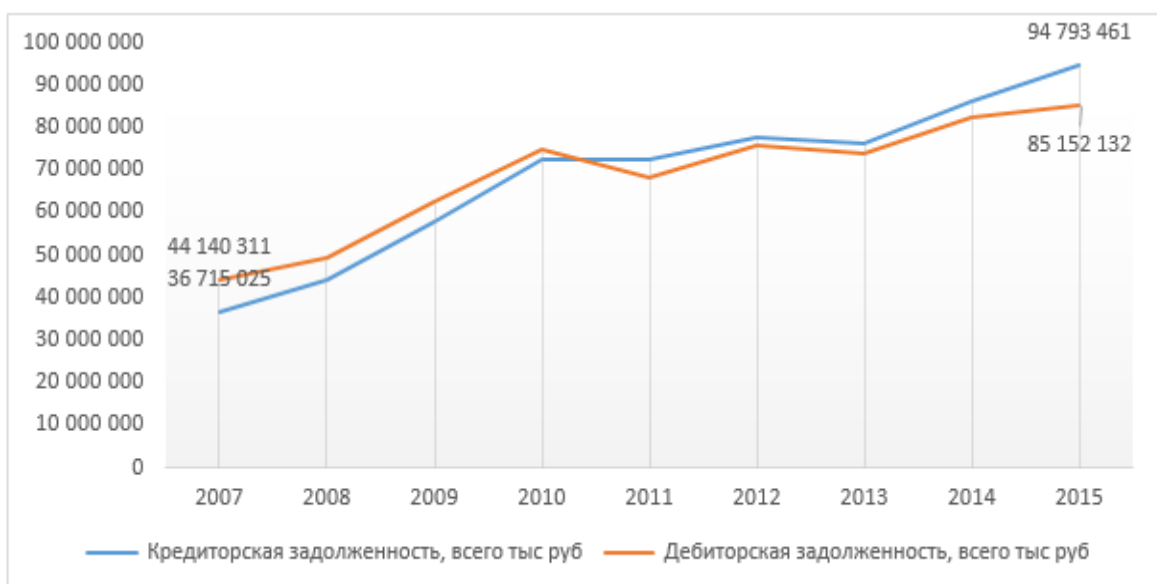


Рисунок Г.2 - Динамика показателей дебиторской и кредиторской задолженности отрасли по разделу ОКВЭД 15.5 за 2007-2015 гг., тыс. руб.

⁷¹ Обзор рынка молочной продукции www.openbusiness.ru - портал бизнес-планов и руководств по открытию малого бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-rynka-molochnoy-produktsii/> (дата обращения: 17.01.2018).

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Анализ данных Федеральной службы государственной статистики



Рисунок Г.3 - Динамика основных финансовых коэффициентов отрасли по разделу ОКВЭД 15.5 за 2007-2015 гг.

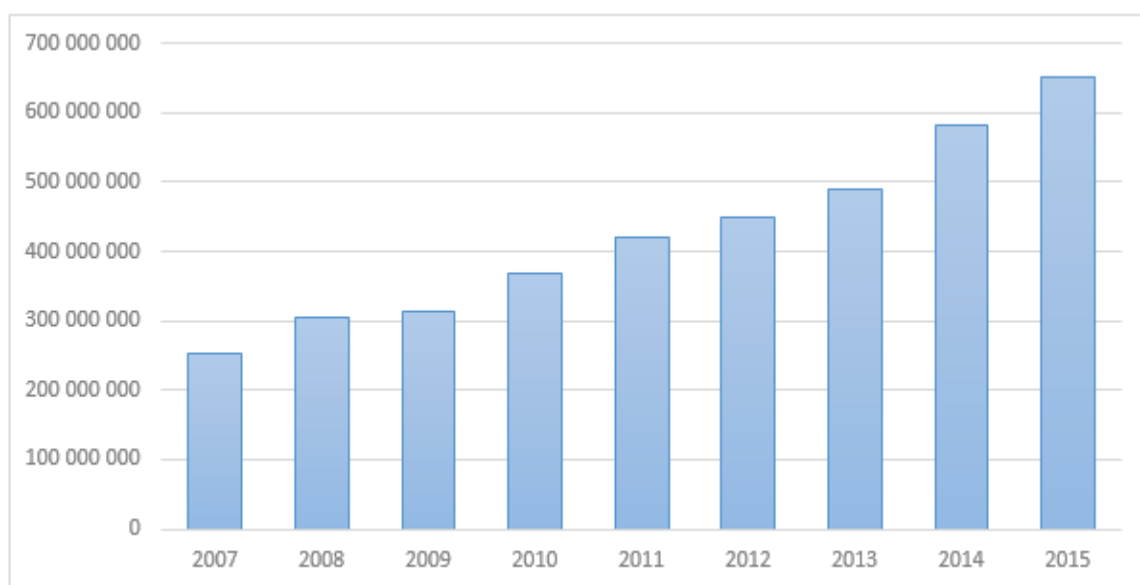


Рисунок Г.4 - Отгружено продукции собственного производства, ОКВЭД 15.5 за 2007-2015 гг., тыс. руб.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Потребление молока и молочных продуктов населением Амурской области⁷²

Таблица Д.1 - Потребление молока и молочных продуктов населением Амурской области

Справочно	Наименование показателя										Темп роста, 2014 г. к 2013 г., %	Темп роста, 2015 г. к 2014 г., %	Темп роста, 2015 г. к 2005 г., %
Рациональные нормы по- требления по данным ин- ститута пита- ния Академии медицинских наук России	Потребление молока и молочных продуктов населением Амурской области на душу населения в год, кг.												
	2000 г.	2005 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.			
320-340	160	149	156	160	155	166	167	178	174	179	97,75	102,87	120,1

⁷² Амурская область в цифрах: Краткий статистический сборник. Амурстат. Благовещенск. 2017. С. 69.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Сравнительная характеристика конкурентов, функционирующих на рынке Амурской области

Таблица Е.1 - Сравнительная характеристика конкурентов

Показатели	Конкуренты				АО «БМК»
	Региональные «молочные гиганты»	ОАО «Хладокомбинат»	Местные предприятия Амурской области	Фермеры и частные лица	
Цена	высокая	средняя	средняя	низкая	средняя
Качество продукции	высокое	высокое	среднее	среднее	высокое
Удалённость от рынка сбыта	высокая	низкая	низкая	низкая	низкая
Ассортимент	разнообразный	разнообразный	ограниченный	однообразный	разнообразный
Опыт и квалификация персонала	высокая	высокая	средняя	низкая	высокая
Бренд	узнаваемый	узнаваемый	незнакомый	незнакомый	узнаваемый
Реклама	активная	умеренная	умеренная	отсутствует	умеренная

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Оценка степени влияния субъектов отраслевого окружения на деятельность АО «БМК»

Таблица Ж.1 - Угроза со стороны товаров-субститутов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и/или их доля мала	не существуют
	-	2	-
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	2		
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	<i>средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей</i>		
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Таблица Ж.2 - Оценка внутриотраслевой конкуренции на рынке молочной продукции Амурской области

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	<i>Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка</i>	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		3	-	-
Темп роста рынка	<i>Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка</i>	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		-	2	-
Уровень дифференциации продукта на рынке	<i>Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка</i>	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
		3	-	-
Ограничение в повышении цен	<i>Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат</i>	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		-	2	-
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		10		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		<i>Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции</i>		

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Оценка степени влияния субъектов отраслевого окружения на деятельность АО
«БМК»

Таблица Ж.3 - Оценка угрозы входа на рынок новых игроков в молочную отрасль по входным барьерам

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	<i>Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции</i>	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		-	2	-
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	<i>Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.</i>	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50 % рынка	2-3 крупных игрока держат более 80 % рынка
		-	-	1
Дифференциация продукта	<i>Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу</i>	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		-	-	1
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	<i>Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.</i>	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		-	-	1
Доступ к каналам распределения	<i>Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли</i>	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		-	2	-
Политика правительства	<i>Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен</i>	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регулирует отрасль и устанавливает ограничения
		3	-	-
Готовность существующих игроков к снижению цен	<i>Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков</i>	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		-	2	-
Темп роста отрасли	<i>Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок</i>	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		-	2	-
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		14		
10 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
11-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Оценка степени влияния субъектов отраслевого окружения на деятельность АО «БМК»

Таблица Ж.4 - Оценка рыночной власти покупателей (потребителей)

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	<i>Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки</i>	более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50 % продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		-	-	1
Склонность к переключению на товары субституты	<i>Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков</i>	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		-	2	-
Чувствительность к цене	<i>Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов</i>	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		-	2	-
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	<i>Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом</i>	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		-	-	1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Таблица Ж.5 - Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
1	2	3	4
Количество поставщиков	<i>Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен</i>	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		-	1
Ограниченность ресурсов поставщиков	<i>Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен</i>	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		2	-
Издержки переключения	<i>Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен</i>	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		-	1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Оценка степени влияния субъектов отраслевого окружения на деятельность АО
«БМК»

Продолжение таблицы Ж.5

1	2	3	4
Приоритетность направления для поставщика	<i>Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы</i>	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		-	1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		5	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

ПРИЛОЖЕНИЕ И
PEST-анализ макросреды АО «БМК»

Таблица И.1 - Матрица PEST-анализа АО «БМК»

<i>Политико-правовые факторы</i>	<i>Экономические факторы</i>
1 Изменение налогового законодательства 2 Введение обязательной стандартизации продукции или изменение ГОСТов на продукцию предприятия 3 Государственная поддержка агропромышленного комплекса (АПК) администрацией Амурской области в развитии бизнеса 4 Вступление России в Таможенный союз и ВТО 5 Изменение правил таможенного контроля и пошлин	1 Рост ВРП (валового регионального продукта) 2 Увеличение уровня безработицы в Амурской области 3 Рост цен на энергоресурсы 4 Уровень инфляции в Амурской области 5 Повышение цен поставщиков сырья вследствие роста цен на корма 6 Снижение покупательной способности населения Амурской области 7 Изменение курса обмена валют
<i>Социокультурные факторы</i>	<i>Технологические факторы</i>
1 Снижение качества жизни населения Амурской области 2 Изменения вкусов и предпочтений потребителей 3 Неблагоприятные демографические изменения 4 Приверженность потребителей местной экологически чистой молочной продукции 5 Активная пропаганда здорового образа жизни	1 Пограничное положение Амурской области и Китая 2 Появление новых видов молочной продукции 3 Развитие интернет-технологий 4 Появление новых видов сырья (более дешёвого, экономичного, безопасного и т. п.) 5 НТП - появление новых технологий в производстве молочной продукции

Для количественной оценки каждому фактору приписывается весовое значение от 1 (наиболее вероятный) до 0 (наименее вероятный), затем производим оценку по 5-балльной шкале, где 5 - выдающийся, 4 - выше среднего, 3 - средний, 2 - ниже среднего, 1 - незначимый. Оценки основаны на специфической реакции предприятия на этот фактор. Взвешенная оценка дает информацию о том, в какой степени филиал зависит от макросреды: чего больше (угроз или возможностей) макросреда дает предприятию. Суммарная оценка (с той же градацией, как оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы макросреды.⁷³

⁷³ Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2012. С. 45.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ И
PEST-анализ макросреды АО «БМК»

Таблица И.2 - Резюме анализа внешних стратегических факторов АО «БМК»

Внешние факторы	Вероятность наступления фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
1 Освоение технологии выпуска новых видов продукции	0,03	3	0,09
2 Выход на новые региональные рынки	0,15	5	0,75
3 Обновление и расширение ассортимента	0,15	5	0,75
4 Активная пропаганда здорового образа жизни	0,05	4	0,20
5 Государственная поддержка АПК Правительством Амурской области	0,12	4	0,48
<i>Суммарная оценка возможностей</i>	<i>0,5</i>		<i>2,27</i>
Угрозы			
1 Рост цен на сырьё и материалы	0,07	5	0,35
2 Возникновение очагов заболеваний сельскохозяйственных животных различными инфекциями	0,04	3	0,12
3 Неблагоприятные климатические условия в Амурской области	0,03	3	0,09
4 Усиление конкуренции со стороны местных производителей молочной продукции	0,08	5	0,4
5 Повышение налоговых ставок на прибыль	0,02	2	0,04
6 Рост цен на энергоресурсы	0,07	4	0,28
7 Неравномерное поступление достаточного количества сырья	0,1	4	0,4
8 Снижение покупательной способности населения Амурской области	0,05	5	0,25
9 Стагнация ёмкости рынка молочной продукции в Амурской области (увеличение потребления молочной продукции)	0,04	5	0,2
<i>Суммарная оценка угроз</i>	<i>0,5</i>		<i>2,13</i>
<i>Суммарная оценка внешних факторов</i>	<i>1,0</i>		<i>4,40</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ К
Персонал АО «БМК»

Таблица К.1 - Состав и структура персонала АО «БМК» в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя						Темп роста, 2016 г. к 2014 г., %
	2014 г.		2015 г.		2016 г.		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Среднегодовая численность работников В том числе:	364	100,0	373	100,0	375	100,0	103,02
1. Основной персонал, из них:	351	96,4	356	95,4	360	96,0	102,56
- <i>рабочие</i>	294	<i>80,8</i>	287	<i>76,9</i>	299	<i>79,73</i>	101,70
- <i>руководители, специалисты, служащие</i>	57	<i>15,6</i>	69	<i>18,5</i>	61	<i>16,27</i>	107,02
2. Вспомогательный персонал	13	3,6	17	4,6	15	4,0	115,38

Таблица К.2 - Средний уровень заработной платы сотрудников АО «БМК» в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста, 2016 г. к 2014 г., %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
Средняя заработная плата, руб.	30 421	32 965	33 131	108,91

Таблица К.3 - Среднемесячная начисленная заработная плата по Амурской области в 2014-2016 гг.⁷⁴

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста, 2016 г. к 2014 г., %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
Среднемесячная начисленная заработная плата, руб.	32 396,5	32 901,7	33 836,8	104,45

⁷⁴ Амурский статистический ежегодник 2017: Статистический сборник / Амурстат. – Благовещенск. 2017. С. 94.

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Производственная структура АО «БМК»



Рисунок Л.1 - Производственная структура АО «БМК»

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Наличие и движение основных средств АО «БМК» и эффективность их использования

Таблица М.1 - Наличие и движение основных средств АО «БМК» и эффективность их использования в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста 2016 г. к 2014 г., %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
Выручка от реализации продукции основного производства, тыс. рублей	1 927 725	2 206 641	2 363 818	122,62
Стоимость ОС на начало года, тыс. рублей	291 189	323 129	415 852	142,81
Стоимость поступивших ОС, тыс. рублей	32 741	100 033	10 158	31,03
Стоимость выбывших ОС, тыс. рублей	801	7 310	431	53,81
Стоимость ОС на конец года, тыс. рублей	323 129	438 228	425 579	131,71
Среднегодовая стоимость ОС, тыс. рублей	307 159	380 679	420 716	136,97
Сумма износа ОС на конец года, тыс. рублей	213 408	232 460	265 519	124,42
Коэффициент обновления ОС	0,101	0,228	0,024	23,56
Коэффициент выбытия ОС	0,003	0,023	0,001	37,68
Коэффициент износа ОС на конец года	0,660	0,530	0,624	94,47
Коэффициент годности ОС на конец года	0,340	0,470	0,376	110,76
Фондоёмкость, рублей	0,16	0,17	0,18	111,70
Фондоотдача, рублей	6,28	5,80	5,62	89,52
Чистая прибыль, тыс. рублей	87 900	69 941	103 821	118,11
Коэффициент рентабельности ОС	0,2862	0,1837	0,2468	86,23

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Результаты экономической деятельности АО «БМК» в 2014-2016 гг.

Таблица Н.1 - Основные экономические показатели производства АО «БМК» в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста, %		Темп прироста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб., в т.ч.:	1 954 176	2 242 953	2 397 233	114,78	106,88	14,78	6,88
выручка от реализации продукции основного производства, тыс. руб.	1 927 725	2 206 641	2 363 818	114,47	107,12	14,47	7,12
выручка от реализации услуг, тыс. руб.	11 204	11 761	10 145	104,97	86,26	4,97	-13,74
выручка от реализации товаров, приобретенных для перепродажи, тыс. руб.	15 247	24 551	23 270	161,02	94,78	61,02	-5,22
Себестоимость продаж, тыс. руб., в т.ч.:	1 766 162	2 061 011	2 172 004	116,69	105,39	16,69	5,39
себестоимость реализованной продукции основного производства, тыс. руб.	1 741 151	2 026 841	2 139 654	116,41	105,57	16,41	5,57
себестоимость услуг, тыс. руб.	10 444	10 278	10 120	98,41	98,46	-1,59	-1,54
себестоимость товаров, приобретенных для перепродажи, тыс. руб.	14 567	23 892	22 230	164,01	93,04	64,01	-6,96
Валовая прибыль, тыс. руб.	188 014	181 942	225 229	96,77	123,79	-3,23	23,79
Коммерческие расходы, тыс. руб.	52 843	61 669	69 929	116,70	113,39	16,70	13,39
Прибыль от продаж, тыс. руб.	135 171	120 273	155 300	88,98	129,12	-11,02	29,12
Проценты к получению, тыс. руб., в т.ч.:	22 125	16 000	24 739	72,32	154,62	-27,68	54,62
проценты по предоставленным займам, тыс. руб.	20 804	11 919	22 630	57,29	189,86	-42,71	89,86
проценты банка за пользование денежными средствами клиента, тыс. руб.	1 321	4 081	2 109	308,93	51,68	208,93	-48,32
Проценты к уплате, тыс. руб.	20 940	39 890	39 590	190,50	99,25	90,50	-0,75
Прочие доходы, тыс. руб., в т.ч.:	19 386	41 068	43 759	211,84	106,55	111,84	6,55
доходы от реализации прочего имущества, тыс. руб.	113	167	517	147,79	309,58	47,79	209,58
доходы от реализации ОС, тыс. руб.	25	-	-	-	-	-	-
доходы по операциям с тарой, тыс. руб.	572	461	239	80,59	51,84	-19,41	-48,16
положительная курсовая разница, возникшая при приобретении ТМЦ и ОС, тыс. руб.	1 209	7 510	5 435	72,37	521,17	-27,63	72,37
субсидия на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, тыс. руб.	10 568	24 282	29 328	229,77	120,78	129,77	20,78
невостребованная кредиторская задолженность, тыс. руб.	64	76	15	118,75	19,74	18,75	-80,26

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Н

Результаты экономической деятельности АО «БМК» за 2014-2016 гг.

Продолжение таблицы Н.1

1	2	3	4	5	6	7	8
прочие доходы, тыс. руб.	519	56	193	10,79	344,64	-89,21	244,64
доходы от вложений в матери- альные ценности, тыс. руб.	4 202	4 202	4 202	100,00	100,00	0,00	0,00
премия согласно контракта, тыс. руб.	1 905	4 314	3 830	226,46	88,78	126,46	-11,22
Прочие расходы, тыс. руб., в т.ч.:	40 485	44 550	47 439	110,04	106,48	10,04	6,48
расходы по списанию ОС, тыс. руб.	38	-	-	-	-	-	-
стоимость реализованного про- чего имущества, тыс. руб.	58	112	461	193,10	411,61	93,10	311,61
налог на имущество, тыс. руб.	2 079	2 715	3 882	130,59	142,98	30,59	42,98
расходы по операциям с тарой, тыс. руб.	1 198	1 073	1 006	89,57	93,76	-10,43	-6,24
услуги банка, тыс. руб.	939	1 953	1 772	207,99	90,73	107,99	-9,27
ведение реестра акционеров, тыс. руб.	123	199	174	161,79	87,44	61,79	-12,56
госпошлина, тыс. руб.	66	76	49	115,15	64,47	15,15	-35,53
отрицательная курсовая разница, возникшая при приобретении ТМЦ и ОС, тыс. руб.	7 169	8 888	3 501	123,98	39,39	23,98	-60,61
комиссия за участие в аукцио- нах, тыс. руб.	17	35	49	205,88	140,00	105,88	40,00
амортизация доходных вложе- ний в материальные ценности, тыс. руб.	4 161	4 161	4 161	100,00	100,00	0,00	0,00
вознаграждение контрагентов за выполнение условий договора, тыс. руб.	3 131	3 417	4 414	109,13	129,18	9,13	29,18
прочие расходы, тыс. руб.	17	34	12	200,00	35,29	100,00	-64,71
расходы, не подлежащие налого- обложению, тыс. руб.	21 489	21 887	27 958	101,85	127,74	1,85	27,74
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	115 257	92 901	136 769	80,60	147,22	-19,40	47,22
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	26 829	23 601	33 281	87,97	141,02	-12,03	41,02
в т.ч. постоянные налоговые обя- зательства (активы) , тыс. руб.	4 306	4 380	5 594	101,72	127,72	1,72	27,72
Изменение отложенных налого- вых обязательств, тыс. руб.	(528)	641	333	-	51,95	-	-48,05
Чистая прибыль, тыс. руб.	87 900	69 941	103 821	79,57	148,44	-20,43	48,44

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Показатели наличия и эффективности использования оборотных средств АО «БМК»

Таблица П.1 - Показатели наличия и эффективности использования оборотных средств АО «БМК» в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста 2016 г. к 2014 г., %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
Выручка от реализации продукции основного производства, тыс. рублей	1 927 725	2 206 641	2 363 818	122,62
Стоимость остатка оборотных средств на начало года, тыс. рублей	290 400	335 083	342 649	117,99
Стоимость остатка оборотных средств на конец года, тыс. рублей	335 083	342 649	289 632	86,44
Длительность периода, в днях	360	360	360	100,00
Чистая прибыль, тыс. руб.	87 900	69 941	103 821	118,11
Среднегодовая стоимость остатков оборотных средств, тыс.рублей	312 741,5	338 866,0	316 140,5	101,09
Коэффициент оборачиваемости, количество оборотов	6,16	6,51	7,48	121,30
Коэффициент загрузки (закрепления), тыс. руб.	0,16	0,15	0,13	82,44
Длительность одного оборота, в днях	58	55	48	82,44
Коэффициент рентабельности оборотных средств	0,2811	0,2064	0,3284	116,84

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Организационная структура АО «БМК»

ПРИЛОЖЕНИЕ С
SWOT-анализ АО «БМК»

Таблица С.1 - SWOT-анализ АО «БМК»

<i>Внешняя среда</i>	Возможности	Угрозы
<i>Внутренняя среда</i>	<p>А Рост ёмкости рынка молочной продукции в Амурской области (увеличение потребления молочной продукции)</p> <p>Б Освоение технологии производства новых видов продукции</p> <p>В Выход на новые региональные рынки</p> <p>Г Обновление и расширение ассортимента</p> <p>Д Рост покупательной способности населения Амурской области</p> <p>Е Активная пропаганда здорового образа жизни</p> <p>Ж Государственная поддержка АПК Правительством Амурской области</p>	<p>а Рост цен на сырьё и материалы</p> <p>б Возникновение очагов заболеваний сельскохозяйственных животных заразными инфекциями</p> <p>в Неприятные климатические условия в Амурской области</p> <p>г Усиление конкуренции со стороны местных производителей молочной продукции</p> <p>д Повышение налоговых ставок на прибыль</p> <p>е Рост цен на энергоресурсы</p> <p>ж Неравномерное поступление достаточного количества сырья</p>
Сильные стороны	Поле «СиВ»	Поле «СиУ»
<p>1 Высокое качество и широкий ассортимент выпускаемой продукции</p> <p>2 Положительный имидж предприятия</p> <p>3 Высокая деловая репутация предприятия на рынке</p> <p>4 Высококвалифицированный управленческий персонал</p> <p>5 Наличие собственного транспорта (чем раньше производится поставка в магазин, тем больше потенциал продаж)</p> <p>6 Использование экономии на масштабах производства</p> <p>7 Выпуск продукции с длительным сроком хранения</p>	<p>1В Попытаться выйти на новые региональные рынки, сделав акцент на высоком качестве и широком ассортименте выпускаемой продукции</p> <p>5В Попытаться выйти на новые региональные рынки за счёт транспортировки продукции собственным транспортом молокозавода</p> <p>3Ж Попытаться заручиться поддержкой Правительства Амурской области (получение субсидий), опираясь на высокую деловую репутацию АО «БМК» на рынке</p> <p>7В Попытаться выйти на новые региональные рынки за счёт увеличения производства продукции с длительным сроком хранения</p> <p>3Б Попытаться освоить технологию производства нового вида продукции, опираясь на высокую деловую репутацию АО «БМК» на рынке (у поставщиков и потребителей)</p>	<p>1г Удержать потребителей от перехода к конкурентам, предлагая широкий ассортимент продукции высокого качества</p> <p>6е Попытаться сгладить рост цен на энергоресурсы путём экономии на масштабах производства</p>
Слабые стороны	Поле «СлВ»	Поле «СлУ»
<p>I Неполная загруженность производственных мощностей</p> <p>II Недостаточный объём оборотных средств для закупки сырья (молока)</p> <p>III Износ оборудования</p> <p>IV Отсутствие активной рекламной деятельности</p> <p>V Снижение рентабельности молокозавода из-за сокращения чистой прибыли</p> <p>VI Высокий уровень кредиторской задолженности</p>	<p>IIIГ Обновление и расширение ассортимента может встать под угрозу из-за износа оборудования</p> <p>IVB Потенциальные потребители региональных рынков могут не покупать продукцию АО «БМК», так как не проводится информирование о появлении и преимуществах товара</p>	<p>Iж Неравномерное поступление достаточного количества сырья ведёт к неполной загруженности производственных мощностей и неэффективному использованию оборудования</p> <p>Пж Неравномерное поступление сырья заставляет АО «БМК» брать кредиты, так как предприятие не располагает достаточным объёмом оборотных средств для закупки сырья (заготовки молока в июне больше заготовки молока в январе примерно в 2 раза).</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Формулы расчёта показателей, необходимых для выбора финансовой стратегии

АО «БМК»

а) Коэффициент рентабельности инвестированного капитала, %:

$$ROIC = \frac{\text{Чистая операционная прибыль}}{\text{Инвестированный капитал}} * 100, \quad (1)$$

б) Средневзвешенная стоимость капитала, %:

$$WACC = \left(\frac{E}{K} * ROE + \frac{D}{K} * b * (1 - X_c) \right) * 100, \quad (2)$$

где E - всего собственного капитала, руб.;

K - всего инвестированного капитала;

ROE - рентабельность собственного капитала, в долях:

$$ROE = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал}} ; \quad (3)$$

D - заёмный капитал, руб.;

b - стоимость заёмных средств, в долях;

X_c - ставка налога на прибыль для компании.

в) Экономическая добавленная стоимость, %:

$$EVA = ROEC - WACC. \quad (4)$$

ПРИЛОЖЕНИЕ У

Мастер-бюджет

Таблица У.1 - Бюджет движения денежных средств

в тысячах рублей

Наименование показателя	Значение показателя																			
	0 период	2018 год (помесечно)												2018 год	2019 год (поквартально)				2019 год	2020 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4		
ПРИТОК																				
Источники финансирования	9500													9500						
Общие поступления		3084	2785	3084	2984	3084	2984	3084	3084	2984	3084	2984	3084	36309	9415	9520	9624	9624	38183	40193
Итого приток	9500	3084	2785	3084	2984	3084	2984	3084	3084	2984	3084	2984	3084	45809	9415	9520	9624	9624	38183	40193
ОТТОК																				
Инвестиции в проект	9500													9500						
Функционально-административные издержки	0	1551	1401	1551	1501	1551	1501	1551	1551	1501	1551	1501	1551	18258	4653	4704	4756	4756	18869	19906
Возврат кредита	0	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	3167	792	792	792	792	3167	3167
Финансовые издержки	0	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	931	155	155	155	155	621	310
Платежи в бюджет (налоги)	0	291	261	291	281	291	281	291	291	281	291	281	291	3424	921	932	943	943	3739	3995
Итого отток	9500	2183	2003	2183	2123	2183	2123	2183	2183	2123	2183	2123	2183	35279	6521	6583	6646	6646	26395	27379
Превышение/дефицит денежных средств	0	901	782	901	861	901	861	901	901	861	901	861	901	10530	2894	2936	2979	2979	11788	12815
Кумулятивный денежный поток	0	901	1682	2583	3444	4344	5205	6106	7007	7867	8768	9629	10530	10530	13424	16360	19339	22318	22318	35132

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Показатели эффективности управленческого решения

Таблица Ф.1 - Расчёт эффективности управленческого решения

в тысячах рублей

Наименование показателя	Значение показателя																			
	0 период	2018 год (по месяцам)												2018 год	2019 год (поквартально)				2019 год	2020 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4		
ПРИТОК																				
Общие поступления	0	3084	2785	3084	2984	3084	2984	3084	3084	2984	3084	2984	3084	36309	9415	9520	9624	9624	38183	40193
Ликвидационная стоимость	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого приток	0	3084	2785	3084	2984	3084	2984	3084	3084	2984	3084	2984	3084	36309	9415	9520	9624	9624	38183	40193
ОТТОК																				
Инвестиции в проект	9500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9500	0	0	0	0	0	0
Функционально-административные издержки	0	1551	1401	1551	1501	1551	1501	1551	1551	1501	1551	1501	1551	18258	4653	4704	4756	4756	18869	19906
Финансовые издержки	0	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	931	155	155	155	155	621	310
Налоги	0	291	261	291	281	291	281	291	291	281	291	281	291	3424	921	932	943	943	3739	3995
Итого отток	9500	1919	1740	1919	1859	1919	1859	1919	1919	1859	1919	1859	1919	32113	5729	5792	5854	5854	23228	24212
Чистый денежный поток	-	1164	1046	1164	1125	1164	1125	1164	1164	1125	1164	1125	1164	4196	3686	3728	3770	3770	14955	15981
Кумулятивный чистый денежный поток	0	8336	7290	6125	5001	3836	2711	-1547	-382	743	1907	3032	4196	4196	7882	11610	15381	19151	19151	35132
Ставка (норма) дисконта, в долях	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Коэффициент дисконтирования, в долях	1	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95	0,94	0,936	0,92	0,91	0,910	0,901	0,893	-	0,868	0,844	0,820	0,797	-	0,712
Дисконтированный денежный поток	-	1153	1026	1132	1083	1111	1063	1090	1080	1033	1059	1014	1040	3384	3199	3145	3092	3006	12442	11375
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-	8347	7320	6188	5105	3995	2932	-1842	-762	271	1331	2345	3384	-	6583	9728	12821	15826	-	27202

ПРИЛОЖЕНИЕ X

Дисконтированный срок окупаемости

Таблица X.1 - Расчёт дисконтированного срока окупаемости

в тысячах рублей

Наименование показателя	Значение показателя																			
	0 период	2018 год (помесечно)												2018 год	2019 год (поквартально)				2019 год	2020 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4		
ЧДП	-9500	1164	1046	1164	1125	1164	1125	1164	1164	1125	1164	1125	1164	13696	3686	3728	3770	3770	14955	15981
ДЧДП	-9500	1153	1026	1132	1083	1111	1063	1090	1080	1033	1059	1014	1040	12884	3199	3145	3092	3006	12442	11375
Накопленный ДЧДП	-9500	-8347	-7320	-6188	-5105	-3995	-2932	-1842	-762	271	1331	2345	3384	-	6583	9728	12821	15826	-	27202

ПРИЛОЖЕНИЕ Ц

Прогноз основных показателей деятельности АО «БМК»

Таблица Ц.1 - Прогноз основных показателей без и с учетом реализации управленческого решения

Наименование показателя	Значение показателя								
	2018 год			2019 год			2020 год		
	Без мероприятий, тыс. руб.	С мероприятием, тыс. руб.	Дополнительный эффект, тыс. руб.	Без мероприятий, тыс. руб.	С мероприятием, тыс. руб.	Дополнительный эффект, тыс. руб.	Без мероприятий, тыс. руб.	С мероприятием, тыс. руб.	Дополнительный эффект, тыс. руб.
Выручка от реализации продукции основного производства, тыс. руб.	2901712	2938021	36309	3214952	3253135	38183	3562006	3602200	40194
Себестоимость реализованной продукции основного производства, тыс. руб.	2635793	2653689	17896	2925466	2944335	18869	3246975	3266881	19906
Валовая прибыль, тыс. руб.	265919	284332	18413	289486	308800	19314	315031	335319	20288
Коммерческие расходы, тыс. руб.	92553	92915	362	106478	106478	0	122498	122498	0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	173366	191417	18051	183008	202322	19314	192533	212821	20288
Проценты к получению, тыс. руб.	31853	31853	0	36143	36143	0	41012	41012	0
Проценты к уплате, тыс. руб.	83095	84026	931	120383	121004	621	174405	174715	310
Прочие доходы, тыс. руб.	110899	110899	0	176545	176545	0	281051	281051	0
Прочие расходы, тыс. руб.	55600	58766	3166	60192	63359	3167	65164	68331	3167
Прибыль, подлежащая налогообложению, тыс. руб.	177423	191377	13954	215121	230647	15526	275027	291838	16811
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	43628	47052	3424	49952	53691	3739	57193	61188	3995
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы), тыс. руб.	7362	7362	0	8446	8446	0	9689	9689	0
Изменение отложенных налоговых обязательств, тыс. руб.	90	90	0	47	47	0	24	24	0
Чистая прибыль, тыс. руб.	133795	144325	10530	165169	176956	11787	217834	230650	12816