

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ И.И. Просвирина
«__» _____ 2020 г.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
(ПО МАТЕРИАЛАМ ООО АФ «АУДИТ-КЛАССИК»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.01.2020.03.ВКР

Руководитель ВКР, профессор
_____ И.П. Савельева
_____ 2020 г.

Автор ВКР, студент группы ЭУ–436
_____ В.А. Говорухин
_____ 2020 г.

Нормоконтролер, доцент
_____ Л.А. Ширшикова
_____ 2020 г.

Челябинск 2020

РЕФЕРАТ

Говорухин В.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия (по материалам ООО АФ «Аудит-классик»). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–436, 2020. – 114с., 27 табл., 7 рис. библиогр. список – 40 наим., 4 прил.

Предмет работы – процессы, механизмы и методы оценки конкурентоспособности предприятия на примере АО «Макфа» и пути повышения её уровня.

Объект работы – конкурентоспособность АО «Макфа».

Цель работы – закрепление теоретических знаний о конкуренции и различных методик оценки конкурентоспособности предприятия с их положительными и отрицательными сторонами. А также практическое использование этих методик для оценки конкурентоспособности предприятия АО «Макфа».

В работе была раскрыта сущность понятия конкурентоспособность, рассмотрены факторы влияющие на конкурентоспособность предприятия, оценки конкурентоспособности предприятия, дана краткая характеристика деятельности АО «Макфа», состояние АО «Макфа», проанализирована конкурентоспособность АО «Макфа»

Дана оценка конкурентоспособности АО «Макфа» по результатам проведенной работы. Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные предложения и выводы работы могут быть использованы для оценки конкурентоспособности АО «Макфа».

Работа выполнена по материалам ООО АФ «Аудит-Классик»;

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности.....	6
1.2 Факторы конкурентоспособности предприятия.....	13
1.3 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	23
Вывод по разделу 1.....	32
2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «МАКФА»	35
2.1 Краткая характеристика деятельности АО «Макфа»	35
2.2 Анализ состояния АО «Макфа».....	45
2.3 Анализ конкурентоспособности АО «Макфа».....	75
Выводы по разделу 2	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	99
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	105
ПРИЛОЖЕНИЯ	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ А БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС.....	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ Б ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ.....	Ошибка!
ПРИЛОЖЕНИЕ В ОТЧЕТ О ИЗМЕНЕНИИ КАПИТАЛА.....	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ Г ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ... ..	Ошибка!
ПРИЛОЖЕНИЕ Д ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ... ..	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Термин «конкурентоспособность» в настоящее время является одним из наиболее широко используемых в экономической научной литературе. Цель каждой коммерческой организации – максимизация прибыли, и предприниматели пытаются добиться этого множеством способов: расширением масштабов хозяйственной деятельности, повышением качества выпускаемой продукции, повышением производительности труда, применением новых технологий, освоением новых рынков. Это неизбежно вызывает конфликт между предприятиями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров, особенно в ситуации, когда предложение одного товара больше чем спрос на него. Другими словами, такие организации выступают по отношению друг к другу как соперники или конкуренты.

Актуальность выбранной темы «методы оценки конкурентоспособности предприятия» заключается и в том, что конечная цель любого предприятия – победа в конкурентной борьбе. Победа не случайная и не разовая, а победа достигнутая постоянным и грамотным приложением усилий руководства предприятия. Успешность организации в достижении этой цели зависит от его конкурентоспособности, то есть от того, насколько товар или услуга предприятия лучше аналогичных товаров и услуг конкурентов.

Конкуренция является необходимым элементом рыночного механизма.

В настоящее время в условиях санкций и кризиса многие отечественные предприниматели пользуются этим, чтобы распространить свои сферы влияния на новые области рынка. Поэтому тема конкурентоспособности отечественной продукции приобретает особую актуальность.

Работа выполняется по материалам ООО АФ «Аудит-Классик»;

Целью данной работы является закрепление теоретических знаний о конкуренции и различных методик оценки конкурентоспособности предприятия с их положительными и отрицательными сторонами. А также практическое использование этих методик для оценки конкурентоспособности предприятия АО «Макфа»

Задачи работы:

- Раскрытие сущности понятия конкурентоспособность;
- Рассмотрение факторов влияющих на конкурентоспособность предприятия;
- Рассмотрение различных методик оценки конкурентоспособности предприятия;
- Дать краткую характеристику деятельности АО «Макфа»
- Проанализировать состояние АО «Макфа»
- Проанализировать конкурентоспособность АО «Макфа»

Предмет исследования – процессы, механизмы и методы оценки конкурентоспособности предприятия на примере АО «Макфа» и пути повышения её уровня.

Объектом исследования работы является конкурентоспособность АО «Макфа».

Теоретической основой данной работы являются труды таких авторов как: Фатхутдинов Р.А., Миронов М.Г., Маракулин М.В, Котлер Ф., Белоусова Н.М., Фурс И.Н. и другие

Нормативно–правовой основой данной работы является: постановление законодательного собрания Челябинской области от 31 января 2019 года N 1748 «Об утверждении Стратегии социально–экономического развития Челябинской области на период до 2035 года»

Информационной основой данной работы являются: сайт федеральной службы государственной статистики, сайт АО «Макфа», сайт министерства промышленности и торговли России .

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

Конкуренция – это борьба между компаниями за наиболее благоприятные условия для производства и сбыта своей продукции в целях достижения лучших результатов в своей предпринимательской деятельности. В рыночной системе основные цели конкуренции – это борьба за полное удовлетворение потребностей потребителя, борьба за долю рынка.

Обычно, когда организация начинает свою деятельность и входит на рынок, на нем уже существует и действует некоторое количество конкурирующих фирм. В процессе борьбы за нишу на рынке многие организации не справляются с поддержанием своей конкурентоспособности и вынуждены прекращать свою деятельность.

В процессе экономики как науки сложилось определенное отношение к конкуренции, ее стали понимать как необходимый фактор экономики, без которого на рынке отношения невозможны теоретически и практически. Развитие конкурентных отношений – это важнейшее условие для эффективной работы механизмов рынка, что необходимо для достижения устойчивого роста экономики.

Методологические основы конкурентоспособности заложены такими исследователями в области экономики как: Адам Смит, Карл Маркс, Фридрих Энгельс, Дж. Кейнс. Впервые теорию конкуренции рассмотрел Адам Смит в своей книге «Исследование о природе и причинах Богатства народов». Он представил конкуренцию в виде механизма рыночного равновесия, который приводит к оптимальному распределению труда и капитала между отраслями и внутри них. Он выделял конкуренцию как эффективный регулятор рыночных цен с учетом влияния спроса и предложения. На основании принципах чистой конкуренции, Адам Смит, отрицал

возможность контроля над рынком. Руководствуясь этими же принципами, Д. Рикардо создал модель совершенной конкуренции, в которой цена на рынке не только зависит от спроса и предложения, но и формируется за счет конкуренции. Модель совершенной конкуренции с точки зрения закона стоимости дополнил К. Маркс в своей работе «Капитал».

Дальнейшее свое развитие конкуренция получила в виде несовершенной модели, в работах Э. Чемберлина по теории монополистической конкуренции, Дж. Кейнса по общей теории занятости, процента и денег, А. Курно по изучению математических принципов теории богатства и др.

В рыночной экономике конкурентоспособность выступает решающим фактором, от которого зависят стабильность, выживаемость, инновационность и коммерческий успех предприятия. Поэтому понятие конкурентоспособности является частым предметом анализа и исследования специалистов, экономистов, ученых.

В современном мире, конкурентоспособность стала ключевым понятием, которое определяет успех хозяйствующего субъекта, но современная экономическая наука до сих пор не может дать общепризнанного толкования конкурентоспособности, некоторые ее формулировки представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Определения термина конкурентоспособность

Автор	Формулировка
Баринов В.	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели [3].
Блинов А.О., Захаров В.Я.	Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность создавать превосходство над конкурентами, позволяющее достичь поставленных целей [6].
Азоев Г.Л.	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы с выступающими на рынке предприятиями [4].
Фатхутдинов Р.А.	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [31].
Конно Т.	Совокупность характеристик, включающих захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели [22].
Ламбен Ж.Ж.	Соперничество среди участников рыночного хозяйства за наилучшие условия производства и реализации товаров [28].

Автор	Формулировка
Маракулин М.В.	Способность организации работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум в неизменном виде [19].
Котлер Ф.	Состязательность хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке [15].

На основании этих определений можно сделать следующие выводы:

1) Хотя конкурентоспособность компании довольно тесно связана с конкурентоспособностью ее продукции, нельзя приравнивать ее к конкурентоспособности товаров;

2) Конкурентоспособность предприятия является сравнительной характеристикой, определяющей возможность предприятия соперничать на рынке с его соперниками;

3) Конкурентоспособность можно определить по наличию у предприятия конкурентных преимуществ и эффективностью его деятельности [5].

Таким образом конкурентоспособность организации определяется как его способность производить и реализовывать продукцию для потребителя, которая по потребительским свойствам и ценовым характеристикам более предпочтительнее, чем аналогичная продукция конкурентов, и рентабельна для производителя.

Выделяют следующие условия от которых зависит конкурентоспособность предприятия:

- Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию;
- Обеспечение качества продукции, работ и услуг;
- Наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта;
- Уровень квалификации сотрудников и менеджмента;
- Технологический уровень производства;
- Информационная система предприятия;

- Налоговая среда, в которой действует предприятие;
- Доступность источников финансирования;
- Степень и уровень использования предприятием своих конкурентных преимуществ;
- Уровень технических, экономических и эксплуатационных параметров предприятия, которые позволяют выдержать конкуренцию[9].

В настоящее время выделяют конкурентоспособность предприятия делят на три уровня:

Оперативный уровень – отвечающий за способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию. Другими словами, предприятие является конкурентоспособным на оперативном уровне, когда его продукция успешно продается на рынке и способна конкурировать аналогичной продукцией;

Тактический уровень – отвечающий за стабильность работы предприятия. Таким образом предприятие является конкурентоспособным на тактическом уровне, при условии, что его показатели финансово–экономической деятельности находятся в пределах оптимальных значений;

Стратегический уровень – отвечающий за инвестиционную привлекательность предприятия. Стоимость предприятия является одним из наиболее важных критериев конкурентоспособности предприятия на стратегическом уровне [9].

Повышение конкурентоспособности не должно становиться само целью для предприятия, не смотря на то что она является важным показателем деятельности предприятия. Необходимо ориентироваться на то, чтобы у предприятия было достаточно конкурентных сил и ресурсов для реализации выбранной стратегии в целях получения желаемых результатов.

Для достижения победы в конкурентной борьбе, необходимо выработать ряд определенных преимуществ на рынке, создать факторы превосходства над конкурентами и следить за процессом соперничества между конкурентами на рынке, осуществляющими предпринимательскую деятельность и тоже заинтересованных в достижении лидерства [34].

Также конкурентоспособность зависит не только от параметров самого предприятия, но и от ситуации на рынке, так интенсивность конкуренции зависит от:

- установившейся на рынке модели конкуренции (совершенная или несовершенная конкуренция);
- установившегося типа рынка по количественной группировке участников (полиполия, олигополия, монополия и др.);
- этапа жизненного цикла товара, представленного на рынке;
- предпринимательских реакций на изменения рынка, мотивов конкуренции продавцов и покупателей;
- глубина вовлеченности государства в экономические процессы, рынка.

Виды конкуренции по модели рынка

Выделяют рынки совершенной и несовершенной конкуренции. Рынок является совершенным если он соответствует следующим условиям:

- на нем находятся большое количество продавцов, при этом каждый отдельный продавец является небольшим для всего рынка в целом;
- по своим характеристикам продукты на рынке являются однородными;
- все участники отношений хорошо информированы о состоянии дел на рынке, информацию можно получить легко и без ограничений;
- простота входа на рынок для компаний, отсутствие государственных барьеров;
- участники рынка принимают решения независимо, без влияния извне.

Очевидно, что на практике почти не существует рынков свободной конкуренции, условия модели практически никогда не выполняются. Продавцы, стремясь получить преимущество, влияют на цены и объем предложения, вступают открытые и скрытые сговоры ради контроля ситуации на рынке. Таким образом наибольшее количество рынков являются рынками несовершенной конкуренции.

Выделяют следующие виды рынков несовершенной конкуренции:

– Олигополистическая конкуренция – основные характеристики рынка олигополистической конкуренции: малое число конкурентов; высокий уровень рыночной силы отдельного предприятия; однородность товаров на рынке.

– Монополистическая конкуренция – ключевыми характеристиками рынка монополистической конкуренции являются: большое количество конкурентов и уравновешенность их сил; высокий уровень дифференциации товаров. Дифференциация может проявляться по-разному: особая техническая характеристика, оригинальное сочетание характеристик, качество и диапазон услуг, сила торговой марки; возрастание рыночной силы за счет дифференцированных товаров, дает возможность фирме получать прибыль выше среднерыночной.

– Монополия – наиболее яркое проявление несовершенной конкуренции. Ее основные черты: в условиях монополии потребителям противостоит один единственный производитель–гигант; не существует хороших или близких заменителей; чистый монополист диктует цену в силу того, что он контролирует общий объем предложения; существуют барьеры для вступления в отрасль.

Существуют следующие виды монополий:

– Естественная, которая возникает, когда продавец имеет доступ к особо редким и свободно невозпроизводимым ресурсам.

– Искусственная, при которой один субъект некоторым образом получает контроль за отраслью.

– Новаторская, которая возникает, когда продавец не имеет конкурентов за счёт уникального товара. Такая монополия ограничена во времени и существует до момента пока другие фирмы не введут свои собственные нововведения или не скопируют продукт.

Виды конкуренции по масштабам развития

По масштабам развития выделяются следующие виды конкуренции [14]:

– местная (среди продавцов в рамках определенной территории);

– отраслевая (соперничество внутри одной отрасли)

– межотраслевая (борьба между субъектами различных отраслей рынка);

– национальная (состыязание конкурентов в рамках отдельно взятого государства);

– глобальная (соперничество международных предприятий на мировом рынке).

Виды конкуренции по характеру борьбы

По характеру борьбы конкуренция делится на ценовую и неценовую.

Ценовая конкуренция возникает, когда предприятия снижают цены относительно их уровня у конкурентов.

Неценовая конкуренция возникает, когда предприятие концентрируется на повышении качества продукции, совершенствовании технологии производства, разработке инноваций. Продавец стремится завоевать покупателей путем выпуска новых товаров или модернизации старых.

Неценовая конкуренция путем работы над сбытом продукции называется конкуренцией по условиям продаж. Такая конкуренция основывается на улучшении сервиса обслуживания покупателя.

Также выделяют различные виды конкуренции при рассмотрении её по определенным этапам потребительского выбора с точки зрения потребителя.

В соответствии с этапами принятия потребителем решения о покупке можно выделить следующие виды конкуренции:

– желания–конкуренты. Потребности, связанные с одной нуждой. Потребитель обычно рассматривает несколько вариантов действия;

– функциональная конкуренция. Вид конкуренции связанный с удовлетворением одной потребности различными способами.

– межфирменная конкуренция. конкуренция, охватывающая фирмы, конкурирующие на основе производства аналогичных товаров или предоставления аналогичных услуг.

– межтоварная конкуренция. Это конкуренция между товарами одной фирмы. По сути не является конкуренцией, представляет собой частный случай ассортиментного ряда, цель которого – создать имитацию потребительского выбора.

На современном этапе экономического развития, вопрос конкурентоспособности играет основную роль в экономической политике государства. В условиях рыночной экономики, основной задачей любого предприятия является сохранение и расширение своего места на рынке, рост и стабильное получение прибыли. Для этого нужно учитывать все особенности современного рынка.

1.2 Факторы конкурентоспособности предприятия

Для победы в конкурентной борьбе, организации необходимо превзойти конкурентов в разработке нововведений, в организации производства и сбыта, в ценовой политике, снижении издержек. Также важно иметь возможность создавать факторы превосходства потребительских характеристик продукции и средств ее продвижения над соперниками. Другими словами, обладать определенными преимуществами на рынке. Таким образом конкурентоспособность не является постоянным признаком, так как превосходство над конкурентами может утратиться со временем за счет факторов конкурентоспособности.

Чтобы стать конкурентоспособным организации необходимо:

- Выпускать конкурентоспособную продукцию, превосходящую аналогичную продукцию конкурентов по качественным и ценовым характеристикам;
- Поднимать потенциал конкурентоспособности предприятия до уровня мировых производителей в своей отрасли, что характеризует успешность работы предприятия в будущем.

Факторы конкурентоспособности предприятия разделяются на:

Внешние – факторы на которые предприятие не может оказывать значительного воздействия;

Внутренние – факторы, которые определяются самим предприятием.

Внешняя среда – источник необходимых для организации ресурсов. Предприятию необходимо находиться в состоянии постоянного обмена с внешней средой для поддержания своей деятельности. Но всегда существует риск неполучения

предприятием нужных ресурсов из внешней среды, так как ресурсы внешней среды не безграничны[2].

Внешними факторами конкурентоспособности предприятия являются:

- Уровень конкурентоспособности страны;
- Уровень конкурентоспособности региона;
- Уровень конкурентоспособности отрасли;
- Государственная поддержка среднего и малого бизнеса в регионах и в стране;
- Национальная система стандартизации и сертификации;
- Уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- Налоговые ставки в стране и регионах;
- Процентные ставки;
- Наличие общедоступных и не дорогих природных ресурсов;
- Климатические условия и географическое положение страны или региона;
- Общий уровень конкуренции и др.

Внутренняя среда предприятия оказывает самое непосредственное и постоянное влияние на деятельность предприятия. Изучение внутренней среды нацелено для выявления сильных и слабых сторон предприятия.

Внутренние факторы конкурентного преимущества:

- Структурные: производство, миссия организации, организационная структура, специализация производства, уровень взаимодействия подразделений;
- Ресурсные: поставщики, доступность к качественному дешевому сырью и другим ресурсам, оптимальность и эффективность использования ресурсов;
- Технические: качество товаров, уровень унификации и стандартизации продукции, патентованная технология, оборудование и т.д.;
- Управленческие: менеджеры, знания и выполнение законов организации, система менеджмента, эффективность планирования организации, координации, регулирования и контроля;

– Рыночные: доступ к рынку новых технологий, доля рынка, эксклюзивность товара и каналов сбыта, эффективность рекламы и послепродажного обслуживания, грамотное ценообразование;

– Экономическая эффективность: показатели доходности и рентабельности, оборачиваемость ресурсов и капитала, финансовая устойчивость организации [33].

Все факторы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, М. Портер разделяет на несколько типов:

– Основные факторы – это природные ресурсы, климатические условия, географическое расположение предприятия, рабочая сила, дебетовый капитал [12].

– Развитые факторы – современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры и исследовательские институты. Развитые факторы имеют большое значение для конкурентоспособности предприятия. Развитые факторы являются неременным условием инновационной деятельности организации.

Деление факторов на основные и развитые является условным. Основные факторы существуют объективно и не требуют для создания значительных государственных и частных инвестиций. Как правило прибыль от использования не значительна, а создаваемое ими преимущество нестойко [26].

Другим признаком деления факторов является степень их специализации:

– Общие факторы (система автомобильных дорог, персонал с высшим образованием). Могут применяться в широком спектре отраслей. Конкурентные преимущества этих факторов ограниченного характера и существуют у предприятий многих государств. Конкурентное преимущество, основанное на совокупности основных и общих факторов, – это преимущество низшего порядка, которое имеет непродолжительный и неустойчивый характер.

– Специализированные факторы (узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, специализированное программное обеспечение) – факторы, применяемые в одной отрасли или в ограниченном числе отраслей, они связаны с использованием мобильного

венчурного капитала. Однако специализированные факторы образуют долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности предприятий.

– Естественные факторы (природные ресурсы, географическое положение) относятся к факторам низшего порядка. Создание факторов – это процесс накопления – каждое поколение наследует факторы, доставшиеся от предыдущего поколения, и формирует свои, добавляя их к прежним. Они являются факторами высокого порядка, так как обеспечивают высокую устойчивую конкурентоспособность [9].

Сущность и характер влияния факторов конкурентной среды могут быть представлены в виде модели пяти сил конкуренции. Согласно исследованиям М. Портера, состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат воздействия пяти конкурентных сил (рисунок 1):

- Угроза вторжения новых конкурентов;
- Угроза появления продуктов – заменителей;
- Экономический потенциал поставщиков;
- Экономический потенциал покупателей;
- Соперничество среди существующих конкурентов.

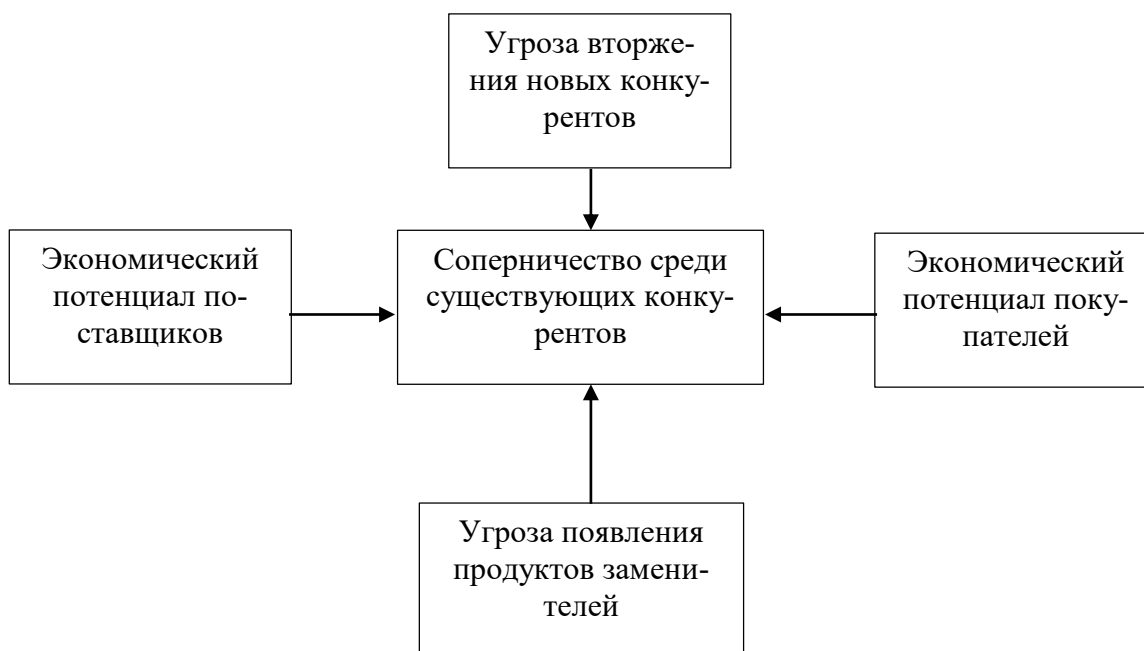


Рисунок 1 – Модель 5 сил Портера

Кратко рассмотрим каждую из представленных сил.

Угроза вторжения новых конкурентов.

Новые конкуренты вносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти в рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существенным ресурсам. Серьезность угрозы входа на рынок новых конкурентов, зависит от силы барьеров входа и реакции существующих конкурентов. При высоких барьерах и сильным сопротивлением прочно укоренившихся в отрасли конкурентов претенденты не будут представлять серьезной опасности для укоренившихся игроков.

М. Портер выделяет шесть основных предпосылок, создающих барьеры для входа:

1 Экономия, обусловленная ростом масштабов производства.

Компании этой категории, сдерживают вторжение претендентов вынуждая их входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее согласиться с завышенными издержками.

2 Дифференциация продукта. Отождествление изображения потребительского бренда с производителем является основным препятствием для вторжения, так как новые компании должны быть готовы для преодоления приверженности потребителей к существующим брендам.

3 Потребность в капитале. Чем сумма обязательных вложений больше для обеспечения успешного выхода на рынок, тем меньше желающих выйти на этот рынок, особенно если эти инвестиции связаны с невозвратными издержками, такие как реклама или исследовательской работы.

4 Преимущество по издержкам, не связанное с масштабами производства. Это преимущество может быть основано на так называемой кривой опыта; применении уникальных технологий, тем более если они защищены патентом; доступ к лучшим каналам сырья; государственных поддержек; в выигрышном местоположении и так далее.

5 Доступ к каналам распределения. При ограниченном распространении продукта по хорошо налаженным каналам и стабильном положении конкурентов, шансы, попасть в эту отрасль очень малы.

6 Политика правительства. Правительство может ограничить или даже полностью исключить вторжение практики отрасли, таких как лицензирование или ограничений в отношении доступа к источникам сырья и использование механизмов, таких как контроль стандартов загрязнения окружающей среды, охраны окружающей среды, а также других норм безопасности.

Угроза появления продуктов-заменителей. Также, как и новые конкуренты, продукты-заменители ограничивают потенциал отрасли. Чем более привлекателен товар-заменитель, тем более высоки барьеры для входа. Продукты-заменители, заслуживающие особого внимания с точки зрения конкуренции, это те продукты, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с производимой в отрасли продукцией либо производятся отраслью, получающей высокую прибыль [24].

Экономический потенциал поставщиков.

Поставщики могут оказывать давление на предприятие, увеличивая цены или снижая качество предлагаемых товаров или услуг. Так поставщики, «выжимают» прибыль из отрасли, не способной справиться с повышением издержек. М. Портер приводит следующие обстоятельства, обуславливающие мощное воздействие поставщиков:

– Группа поставщиков находится под влиянием небольшого количества предприятий и является более сплоченной по сравнению с отраслью, которой она поставяет продукцию;

– Продукция поставщиков уникальна либо дифференцирована или, возможно, она создает систему издержек переключения;

– Группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию;

– Потребители не являются значимыми клиентами для поставщиков.

Экономический потенциал покупателей.

Потребители, подобно поставщикам, «выжимают» прибыль из отрасли. Снижая цены, требуя высшего качества продукции и большего обслуживания, настраивая производителей друг против друга – в ущерб прибыли всей отрасли. Группа покупателей обладает мощным экономическим потенциалом в следующих случаях [21]:

- Покупатели сконцентрированы, их немного, и они осуществляют закупки в больших масштабах;
- Производимая продукция не является дифференцированной и не защищена системой издержек переключения;
- Производимая продукция представляет существенную часть издержек покупателей, что побуждает их к поискам новых поставщиков;
- Покупатели зарабатывают небольшую прибыль, которая побуждает их снижать издержки, связанные с закупочной деятельностью;
- Покупатели представляют определенную угрозу интеграции для создания производимой продукции [7].

Соперничество среди существующих конкурентов.

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению всеми средствами добиться выгодного положения, используя тактику ценовой и неценовой конкуренции, продвижения товаров на рынок и интенсивную рекламу. Интенсивность и характер конкуренции зависят от множества факторов, в числе которых можно отметить следующие:

- наличие большого числа конкурентов или их примерное равенство в плане величины и силы;
- медленный или отрицательный рост отрасли, обостряющий борьбу за долю рынка;
- постоянные затраты высоки либо продукция имеет небольшие сроки хранения, что обуславливает снижение цен;
- объем производственных мощностей увеличивается с большим приростом, что вызывает периоды перепроизводства и снижения цен;

– барьеры выхода из отрасли достаточно высоки, что обуславливает функционирование избыточных производственных мощностей, даже в случае их убыточности;

– конкуренты отличаются стратегиями и придерживаются различной идеологии по поводу того, как вести конкуренцию, и постоянно опережают один другого в процессе состязания.

Результат воздействия указанных факторов пяти сил является соответствующее стратегическое позиционирование предприятия, степень адекватности которого сложившемуся конкурентному балансу находится в непосредственной связи с уровнем конкурентоспособности предприятия [34].

С другой стороны, помимо факторов конкурентной среды уровень конкурентоспособности предприятия во многом зависит и от факторов его базирования. Влияние данного блока факторов может быть представлено в виде следующей системы детерминантов (рисунок 2).

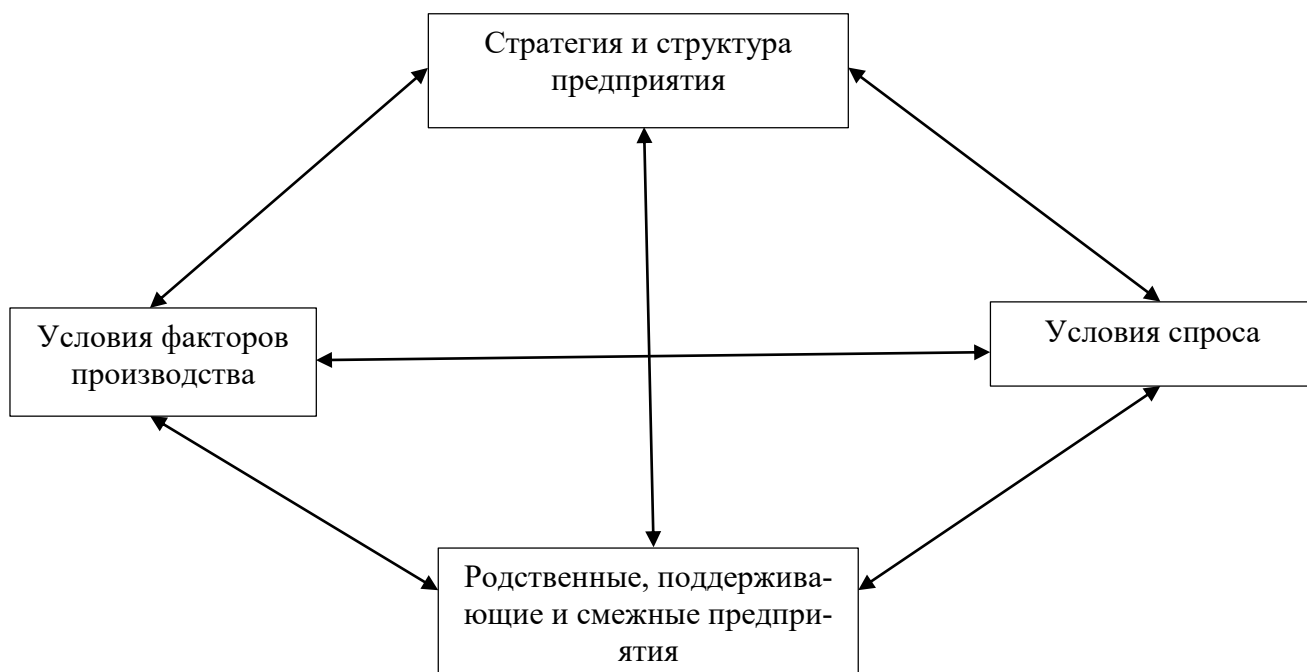


Рисунок 2 – Детерминанты конкурентных преимуществ предприятия
Условия факторов производства.

Условия факторов производства включают в себя обеспеченность факторами производства, иерархию между факторами производства (базовые факторы: природные ресурсы, географическое положение, неквалифицированный труд и т.д., или специализированные факторы: информационная инфраструктура современных цифровых баз данных, система исследовательских институтов и т.д.), создание факторов производства (инвестиции, фундаментальные исследования, система обучения, сотрудничество и координация с общественными институтами в инновационном процессе), а также отдельные недостатки факторов производства (недостатки базовых факторов, например: недостаток рабочей силы, нехватка внутренних поставок сырья и материалов, суровый климат, которые создают препятствия для инновационного процесса).

Условия спроса.

Предприятие добивается конкурентных преимуществ в тех отраслях или сегментах рынка, где спрос дает им представление о потребностях покупателей раньше и точнее, чем конкурентам. Рассматриваемая группа факторов может быть, в свою очередь, представлена в виде следующей подсистемы [27]:

- структура спроса;
- требовательность покупателей;
- требовательность посредников;
- величина спроса;
- число независимых покупателей;
- скорость роста спроса.

Предприятие имеет конкурентное преимущество в том случае, если местный спрос обеспечивает более ясное и более раннее представление о возникновении потребностей покупателей при условии, что требовательные покупатели осуществляют давление на предприятие, вынуждающее его внедрять инновации быстрее и таким образом получать более уточненные конкурентные преимущества, чем конкуренты. Объем внутреннего спроса оказывается при этом значительно менее существенным, чем характер.

Родственные, поддерживающие и смежные предприятия.

Третьим фактором, определяющим конкурентоспособность предприятия, является наличие родственных, поддерживающих и смежных предприятий. Если говорить о роли поставщиков, то дело не только в том, что они поставляют качественные материалы. Их тесный контакт с потребителем позволяет обоим быстро развиваться. Обмен идеями (они могут возникать и у тех, и у других) и координация действий играют огромную роль в достижении конкурентоспособности предприятия. Во-первых, они обеспечивают наиболее эффективные в отношении затрат факторы производства – заблаговременно, быстро, а иногда – привилегированным образом. Однако значительно более важным оказывается то преимущество, что местные родственные и поддерживающие предприятия определяют инновации и модернизацию – преимущество базируется на тесных деловых связях. Поставщики и конечные потребители, расположенные недалеко друг от друга. Имеют преимущество в более простом налаживании контактов, возможности обеспечить быстрый и постоянный поток информации, а также в непрерывном обмене идеями и инновациями [29].

Стратегия и структура предприятия.

Данная группа факторов отражает специфику управления предприятием и его соперничества с имеющимися конкурентами и может быть представлена в виде следующей системы параметров:

- цели предприятия;
- индивидуальные цели управления;
- социальные ценности;
- отношения к риску;
- влияние престижа предприятия;
- устойчивая приверженность делу;
- личная мотивация работников к труду и повышению профессиональных навыков;
- характер конкуренции на местном уровне.

Особое значение среди указанных параметров имеет местная конкуренция, которая обуславливает давление на предприятие, что вынуждает его совершенствоваться и вести поиск новых конкурентных решений. Местные конкуренты побуждают друг друга снижать цены, улучшать качество и обслуживание, а также создавать новые продукты и процессы. Помимо этого, местная конкуренция выходит за рамки чисто экономического соревнования и приобретает психологический характер, становясь соревнованием конкретных людей за право похвалиться результатами, что, возможно, имеет самое большое значение. Кроме того, присутствие сильных местных конкурентов отменяет преимущества, которые происходят из простого существования в конкретных условиях хозяйствования – факторные издержки, доступ или привилегированный доступ к местному рынку, или же издержки для иностранных конкурентов, осуществляющих импорт на этот рынок. Именно сильная местная конкуренция заставляет предприятия завоевывать другие рынки и добиваться там успеха.

Итак, конкурентоспособность предприятия определяется, с одной стороны, факторами конкурентной среды, с другой – факторами базирования.

Конкурентоспособность предприятия есть комплексное понятие, представляющее собой сложную систему факторов, и не определяется каким-либо одним или даже несколькими параметрами, а представляет собой систему множества факторов, уникальных в каждой конкретной ситуации. Причем, система эта является открытой, а множество – нечетким. В ряде случаев тот или иной фактор может иметь решающее значение, однако, таковым оно является только при данной сочетании всех прочих факторов и параметров.

1.3 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день в вопросах оценки конкурентоспособности продукции достигнуто множество успехов, разработаны большое количество методик оценки конкурентоспособности аналогичных товаров и услуг. Такого нельзя сказать об

оценке конкурентоспособности предприятия. На данный момент не существует универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия, несмотря на то, что были попытки создать её создания.

В то же время потребность в оценке конкурентоспособности того или иного предприятия существует. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Определение конкурентоспособности является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта.

Основной задачей каждого экономиста, изучающего проблемы оценки конкурентоспособности предприятий, является поиск критериев конкурентоспособности, ее источников и факторов. Анализ экономической литературы по рассматриваемой тематике позволяет выделить несколько подходов к решению сформулированной задачи.

Рассмотрим различные подходы к конкурентному анализу.

1) SWOT– анализ

Одним из наиболее широко признанных подходов, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT–анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

Цель SWOT–анализа – выработать ранжированный список решений по основным направлениям развития проекта через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

После чего следует ответить на вопросы [32]: – имеет ли компания какие–либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;

– делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;

– какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;

– каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4–х полей (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Развёрнутая форма SWOT–анализа

–	Список сильных сторон: 1. ... 2. ... 3. ...	Список слабых сторон: 1. ... 2. ... 3. ...
Список возможностей: 1. ... 2. ... 3. ...	– Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? – Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз: 1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	(Не заполняется)

Достоинствами SWOT анализа являются: а) простота использования, а также простота восприятия. Для SWOT анализа нет необходимости прибегать к сложным вычислениям и дорогостоящим маркетинговым процедурам, этот метод доступен каждому кто осведомлен о положении своего предприятия на рынке и ситуации сложившейся внутри него. б) широкий спектр использования этого метода. Не

имеет значения каким видом экономической деятельности вы занимаетесь или какую долю рынка имеете, SWOT анализ применим абсолютно везде.

Недостатками метода являются: а) отсутствие динамики во времени, ведь ситуация на рынке меняется стремительно, соответственно и реакция компании должна быть молниеносной. В противном случае, бездействие может обернуться полным крахом компании в условиях сложившейся ситуации.

Б) Отсутствие каких-либо количественных или оценивающих показателей делает метод простым, но и в то же время недостаточно информативным для решения конкретных задач. SWOT анализ лишь обозначает, не позволяя при этом сопоставлять и оценивать.

В) Метод очень такого анализа субъективен. В большинстве случаев приходится полагаться на мнение аналитиков, которые, в свою очередь, могут не до конца понять и разобраться в предложенной им ситуации из-за чрезмерной разносторонности участвующих факторов.

2) Оценка конкурентоспособности с позиции сравнительных преимуществ – суть метода состоит в том, что производство и реализация предпочтительнее в том случае, если издержки производства будут ниже, чем у основных конкурентов. Низкие издержки – основной критерий используемый в этом методе. Преимуществом метода является простота использования, недостатком довольно узкая направленность;

3) Оценка по теории равновесия предприятия – согласно данной теории отрасли находятся в состоянии равновесия. Равновесие – это такое состояние товаропроизводителя, когда у него отсутствуют стимулы для перехода в другое состояние. При этом предприятие достигает наивысших возможных масштабов выпуска и сбыта товаров при установившихся на рынке условиях. Но в реальности на рынке такой ситуации не возникает. Поэтому такого метода оценки конкурентоспособности не обеспечивает достоверности результатов. Кроме того, методы, основанные на теории равновесия, акцентируют внимание лишь на стоимости факторов производ-

ства. При этом игнорируются качество продукции, доверие к определенной торговой марке, интенсивность рекламы и другие параметры, представляющие нематериальные активы предприятия, которые могут сыграть решающую роль в конкурентной борьбе на рынке [18].

4) Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им и этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей конкурентоспособности [4].

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем [11].

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

И четвертая группа – показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Плюсы: учёт разнообразных элементов деятельности компании. Минусы: в основу методики положена идея о том, что уровень конкурентоспособности предприятия можно определить посредством простого сложения способностей предприя-

тия к достижению конкурентных преимуществ. Но сумма разнообразных элементов такой сложной системы как предприятие, чаще всего, не приводит к тому же результату, как и вся система в целом [30].

5) Оценка конкурентоспособности по качеству продукции – метод базируется на сравнении ряда характеристик продукции, которые отражают потребительские свойства. Критерием в этом методе будет качество продукции, а возможность учета потребительских предпочтений –преимуществом. Процедура сравнения технико–экономических характеристик анализируемого с продуктами – конкурентами проводится в три этапа:

- Установление рынка, на котором будет присутствовать продукт;
- Определение, каким должен быть созданный продукт;
- Анализ сбыта (определение продолжительности сбыта)[10].

Плюсы: методы основаны на оценке одной из важнейших составляющих конкурентоспособности фирмы – это конкурентоспособность производимого ей товара или услуги. Минусы: не дает полного представления о сильных и слабых сторонах в деятельности предприятия, поскольку конкурентоспособность фирмы подменяется конкурентоспособности товара и не включает прочие характеристике его деятельности [30].

б) Метод построения многоугольника конкурентоспособности – сущность метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов, и последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника (рисунок 3). Пользуясь этим методом можно выделить слабые и сильные стороны одной организации по отношению к другой, накладывая многоугольники конкурентоспособности разных предприятий по отношению друг к другу. Чаще всего используют от 7 до 15 балльную шкалу. Для количественного выражения характеристик используют оценки экспертов [20].



Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности предприятия

К недостаткам этого метода относится:

- Использование экспертного метода (внесение собственной субъективной оценки);
- Сложность в количественном выражении таких качественных характеристик, как послепродажный сервис;
- Метод не может дать точной количественной оценки характеристик предприятия по заданным критериям.

К положительным сторонам метода относится

- Наглядность слабых и сильных сторон продукции и производителей;
- Легкость и быстрота в установлении положения исследуемого предприятия относительно его конкурентов [16].

7) Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия – установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. Порядок определения рейтинговой оценки:

- 1 сбор информации по предприятиям;
- 2 предоставление собранной информации в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ($i = 1, 2, \dots, n$), а по столбцам – сравниваемые предприятия ($j = 1, 2, \dots, m$);

3 исходные показатели соотносятся соответствующими показателями предприятия–конкурента (лучшего в отрасли, эталонного предприятия) по формуле 1.1:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}}, \quad (1.1)$$

где x_{ij} – относительные показатели хозяйственной деятельности предприятия;

4 для анализируемого предприятия определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле 1.2:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n}, \quad (1.2)$$

где R_j – рейтинговая оценка j -го предприятия;

X_1, X_2, \dots, X_n – относительные показатели j -того анализируемого предприятия.

5 Сравнимые предприятия располагаются в соответствии с их оценкой. Наибольший рейтинг имеет предприятие с максимальным значением сравнительной оценки, рассчитанной по формуле выше.

Рейтинговые методики могут учитывать не только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация руководства, организационные способности и др.), например: общее качество руководства, качество продукции или услуг, финансовая стабильность, степень социальной ответственности и др [13].

8) Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней среды предприятия. В данной методике выделяется два направления [15].

Первое направление исследования – выявление состава внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности компании – проводится для установления резервов совершенствования деятельности [23].

Исследование основано на использовании методики комплексного анализа производственно–хозяйственной деятельности и финансового менеджмента. Поэтому,

как правило, анализ начинается с рассмотрения финансового состояния компании. Этот анализ направлен на выяснение того, как предстоящее развитие компании согласуется с наличием достаточных финансовых средств и платежеспособностью компании [8].

Финансовые показатели можно объединить в следующие четыре группы (рисунок 4).

Анализ этих показателей позволит выявить закономерности их изменения, оценить эффективность финансовой деятельности [36].

Второе направление исследования – определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

Для обеспечения сравнимости информации анализ потенциала должен проводиться по тем же областям и направлениям, что и анализ ближайших конкурентов [25]. Все стратегии конкурентной борьбы условно разделяются на пассивные и активные. При пассивной стратегии предприятие просто следует за конкурентами. Применение данной стратегии – начало ухода с позиций прямой конкуренции. Активная позиция характеризуется наличием у предприятия конкурентных преимуществ для того чтобы выиграть в конкурентной борьбе [35].

Из всего перечисленного выше, можно сделать вывод, что каждый метод оценивания конкурентоспособности предприятия обладает как своими достоинствами, так и недостатками и идеальной методики не существует. Для оценки и повышения конкурентоспособности предприятия разработано множество методов, которые можно применять как в комплексе, так и отдельно, в зависимости какие задачи поставлены перед началом оценки. Многообразие методов дает возможность каждому предприятию выбирать наиболее эффективный и простой метод оценивания и собственную политику ведения конкурентной борьбы [17].

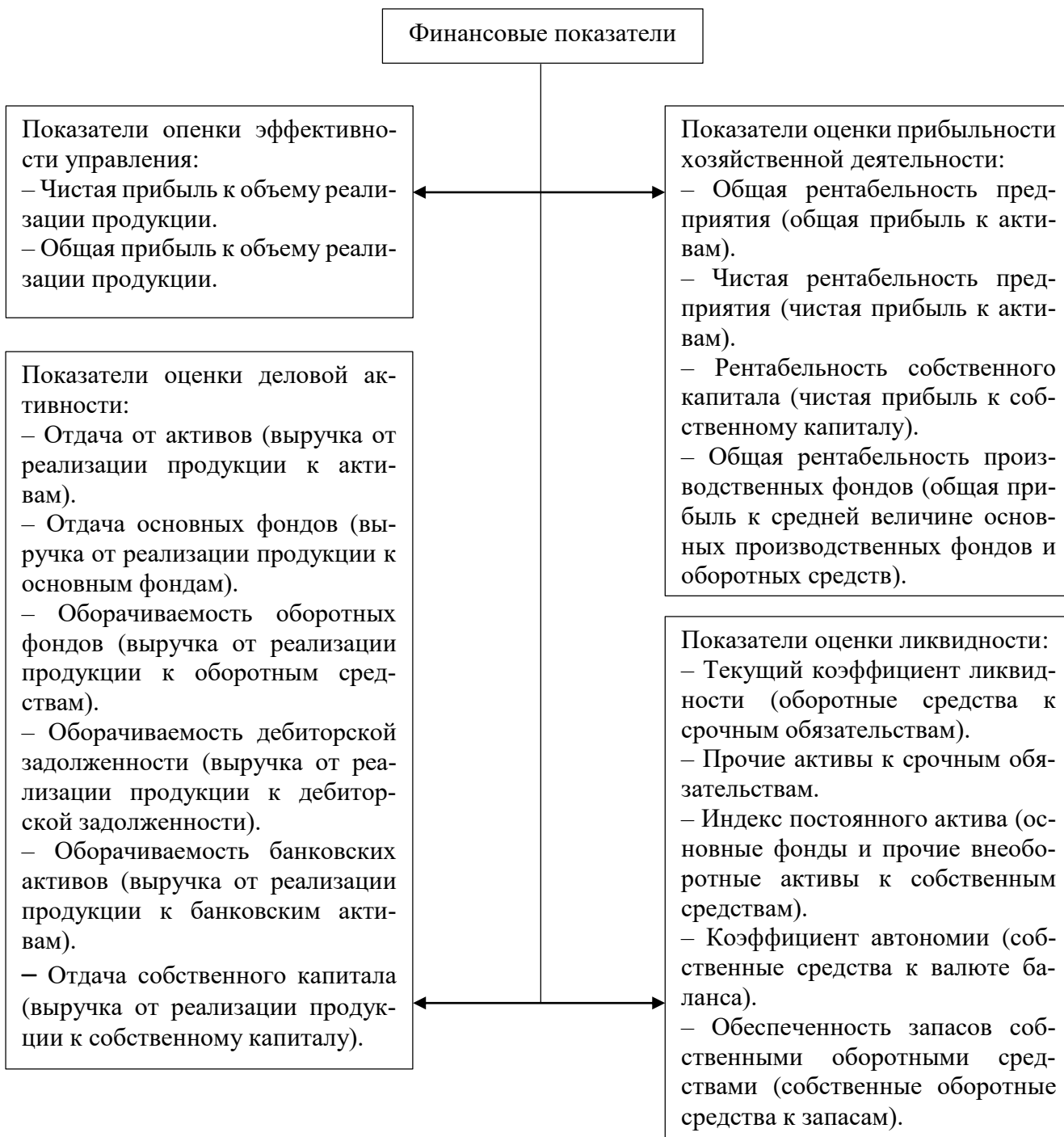


Рисунок 4 – Группы финансовых показателей

Вывод по разделу 1

В первой части данного раздела работы были рассмотрены понятие и сущность конкурентоспособности.

Конкурентоспособность – это относительная оценка возможностей предприятия успешно конкурировать на рынке за определенный платежеспособный спрос. При этом можно говорить о конкурентоспособности отдельных продуктов или компании в целом.

Высокая конкурентоспособность предприятия позволяет ему получать высокую прибыль на рынке. Предприятие стремится к достижению уровня конкурентоспособности, позволяющего существовать на рынке в течении длительного времени. Так для любого предприятия встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Также были рассмотрены факторы конкурентоспособности предприятия.

Все факторы конкурентоспособности предприятия взаимосвязаны и обусловлены. Изучение влияния факторов, воздействующих на предприятие, позволит более результативно и эффективно осуществлять процесс управления его конкурентоспособностью.

На современном рубеже экономического роста проблема повышения конкурентоспособности стоит перед каждым предприятием и может возникнуть в любое время. Повышение конкурентоспособности затрагивает продукцию, предприятия, отрасли, регионы, и страну в целом. При этом конкурентоспособность предприятия имеет важное значение в экономике.

Также были рассмотрены методики оценки конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность является относительным показателем и поэтому может быть адекватно определена только в сравнении. Таким образом показатель конкурентоспособности представляет собой характеристику объекта, отражающую его отличие от аналогичного по степени выполнения возложенных на него функций. Все предлагаемые методики строятся исходя из этого правила. Анализ конкурентоспособности предприятий и более крупных экономических объектов сводится к

выбору определенных параметров, по которым производится сравнение, и от выбора тех или иных сторон деятельности предприятия зависит исход оценки.

В теоретическом плане очень трудно разработать метод, позволяющий оценивать все без исключения объекты. Гораздо более значимые достижения могла бы иметь разработка наиболее общих положений по проведению данной оценки, которые легко адаптировались бы к особенностям разных объектов.

Характеристика конкурентоспособности является оценочным показателем, а значит, предполагает наличие объекта, субъекта и цели исследования. Все указанные элементы имеют непосредственное отношение к процессу оценки и оказывают прямое воздействие на результат исследования. Уровень конкурентоспособности является относительным показателем и его расчет основан на сравнении по ключевым параметрам оцениваемого объекта и базы сравнения. По этому принципу строится большинство методик оценки уровня конкурентоспособности различных объектов.

Развитие теории конкурентоспособности, очевидно, носит критериальный характер, когда результаты исследования и оценки зависят от набора оцениваемых составляющих элементов любого объекта. Формирование и описание наиболее важных критериев является дальнейшим направлением развития теории конкурентоспособности.

2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «МАКФА»

2.1 Краткая характеристика деятельности АО «Макфа»

Акционерное общество «Макфа», было создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах». Также общество является коммерческой организацией и ведет основную хозяйственную деятельность на территории Российской Федерации. АО «Макфа» ведет свою основную деятельность, а именно производство муки из зерновых культур в Челябинске, но в 2017 году предприятие перенесло свой головной офис в Москву. Карточка предприятия представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Карточка предприятия

Полное фирменное наименование	Акционерное общество «Макфа»
Сокращенное фирменное наименование	АО "Макфа"
Организационно–правовая форма	Акционерное общество
Основной вид деятельности	Производство муки из зерновых культур
Юридический адрес	123001, ГОРОД МОСКВА, ПЕРЕУЛОК ВСПОЛЬНЫЙ, ДОМ 5, СТРОЕНИЕ 1, ОФИС 1
Реквизиты	ОГРН: 1027401866898, ИНН: 7438015885
Телефон	Тел.: +7 (495) 650–70–09
E-mail	makfa@makfa.ru
Сайт	https://www.makfa.ru/

История АО «Макфа» начинается еще в 1937 году, когда на Южном Урале была запущена в эксплуатацию первая макаронная фабрика, на ней было введено передовое оборудование: гидравлическими макаронными прессами и лапшерезкой. Производимая продукция включала в себя макароны, вермишель и лапшу – все представленные на то время форматы изделий. Производственная мощность составляет 17 000 тонн макаронных изделий в год

В 1950 проводятся первые изменения в технологическом процессе – появление принципиально новых прессов и сушилок. Производство становится все более экологичным – газифицируется угольная котельная. Вводится новый ассортимент.

В 1965 Фабрика в два раза увеличивает мощности выпуска макаронных изделий до 30000 тонн в год. До 70 годов XX века «Макфа» была единственной фабрикой по производству макаронных изделий на Южном Урале. Сегодня это крупнейшая фабрика России, СНГ и Восточной Европы.

В 1992 вводятся итальянские линии для производства макаронных изделий «соломка» вводится в строй одна из первых в России итальянских линий Braibanti.

1996–1998 происходит обновление технологий: новые упаковочные материалы, импортное фасовочное оборудование, новые итальянские линии, неизменно качественное сырье и новые методы коммерческой службы по реализации продукции в условиях рынка открывают возможности для дальнейшего прогрессивного развития компании.

В 1997 на упаковке хлебопекарной муки впервые появляется бренд МАКФА. Продукт быстро завоевывает любовь покупателей. Награда «Народная марка – Марка № 1 в России» закрепляет позиции лидера и любимого бренда и подтверждает качество продукции, которую выбирают миллионы покупателей.

В 1999 Вводится в эксплуатацию собственная мельница для твердой пшеницы фирмы Просор. Контроль качества сырья, материалов, готовой продукции ведется лабораторией, оснащенной специальным оборудованием.

В 2000 начинается строительство цеха по производству макаронных изделий на 12 линий. С этого момента стремительное развитие предприятия только набирает обороты. Стратегия маркетинга ориентируется на рынки сбыта, ставя во главу угла потребности покупателей.

В 2001 МАКФА получает свою первую премию «Товар года», которая вручается самым востребованным у покупателей товарам. Сегодня в копилке у бренда уже 14 наград «Товар года».

В 2002 на «Макфе» открылся второй макаронный цех и сразу стал крупнейшим в России. Таковым он остается до сих пор. Итальянские линии и технологии, жесткие требования к сырью позволяют производить макаронные изделия мирового уровня.

В 2004 впервые среди номинаций премии «Народная марка – Марка 1 в России» появляются «макаронные изделия». Потребители выбирают МАКФА главной макаронной маркой.

В 2009 впервые исследовательская компания OMI проводит исследование, определяющее любимые марки жителей России. «Макфа» занимает первое место в этой категории.

В 2012 происходит дальнейшее развитие макаронного направления, ввод в эксплуатацию мощной хлебопекарной мельницы. На производстве уровень автоматизации достигает 90 %. Гибкая технология обеспечивает выход продукции регулируемой сортности и назначения в зависимости от потребностей клиентов. На мельнице установлено оборудование известных немецких и итальянских производителей, лидеров в своих отраслях.

В 2014 Введение в строй завода по переработке круп в Алтайском крае, где климат и экология позволяют выращивать особенно вкусную и полезную гречку и другие крупы. На производстве выпускают цельные крупы и зерновые хлопья под брендом МАКФА.

В 2018 Компания входит в ассоциацию PAPA – The Pizza, Pasta & Italian Food Association (ассоциация производителей пиццы, пасты и итальянских продуктов), что подтверждает высокое качество продукции, соответствующее международным стандартам.

В 2019 впервые в России проходит вручение премии Best Brands 2019. Компания МАКФА номинируется в категории «Лучший российский продуктовый бренд» и входит в пятерку лидеров [38].

АО «Макфа» является лидером отечественного рынка по производству макаронных изделий и муки. Ассортимент продукции предприятия представлен более

150 наименованиями. Совокупные производственные мощности АО «Макфа» превышают 180 000 тонн в год, что составляет 20,0 % всего выпуска макаронных изделий в России, в том числе макарон из твердых сортов пшеницы – около 32,0 %. Годовые объемы производства муки всех сортов превышает 450 000 тонн. Крупяное производство интенсивно развивается, в настоящий момент его объемы составляют 10 000 т. в год. Помимо макаронных изделий ТМ Makfa, Grand di Pasta, «Смак», круп и муки ТМ Makfa, в ассортименте «Макфы» присутствуют полуфабрикаты для выпечки, оливковое масло extra virgin Grand di Oliva и прочая продукция, рассчитанная на поклонников здорового и вкусного питания. Высокий уровень квалификации сотрудников, усовершенствованная технология, использование современного оборудования, мощное техническое оснащение дают возможность фирме выпускать макароны, муку и крупы высокого качества. Компания «Макфа» осуществляет поставки своей продукции во все субъекты Российской Федерации, страны СНГ и дальнего зарубежья (Афганистан, Бельгия, Бразилия, Израиль, Китай, ОАЭ, США и др.). Продукция реализуется в крупнейших торговых сетях ведущими игроками рынка. Производственная культура и промышленная безопасность в АО «Макфа» соответствует европейским стандартам качества.

На предприятии создана и работает Служба охраны труда и производственного надзора, основными задачами которой являются: гарантии безопасности для жизни и здоровья работников всех участков производства, формирование условий для безопасной, эргономичной и эффективной работы, создание системы предотвращения несчастных случаев на производстве, развитие системы обеспечения медицинского и профилактического обслуживания персонала; обеспечение экологичности производства и контроль его безопасности для окружающей среды. Поддерживая многовековые российские традиции мукомольного производства, «Макфа» производит муку высшего сорта отличного качества. Собственные сельскохозяйственные угодья дают возможность фирме выращивать отборное зерно. Дополнительная закупка сырья производится в районах с максимально благоприятным климатом

для данного вида продукции. Собственные элеваторы дают возможность формировать оптимально сбалансированный запас зерна. Благодаря этому за счет создания помольных партий удастся достигать высокого качества конечного продукта.

Сырьем для макаронных изделий ТМ Makfa и Grand di Pasta служит исключительно твердая пшеница, которая благодаря особой, итальянской, технологии помола сохраняет все свои диетические качества в готовых изделиях. Исследуя сырье, контролируя процесс производства и фасовки, Служба качества добивается выпуска отменной продукции. Каждая партия готовой продукции проходит строгую проверку на соответствие требованиям ГОСТ и внутренним нормам качества АО «Макфа».

Вся продукция АО «Макфа» сертифицирована согласно действующему законодательству. Организационная структура АО «Макфа» представлена 1.

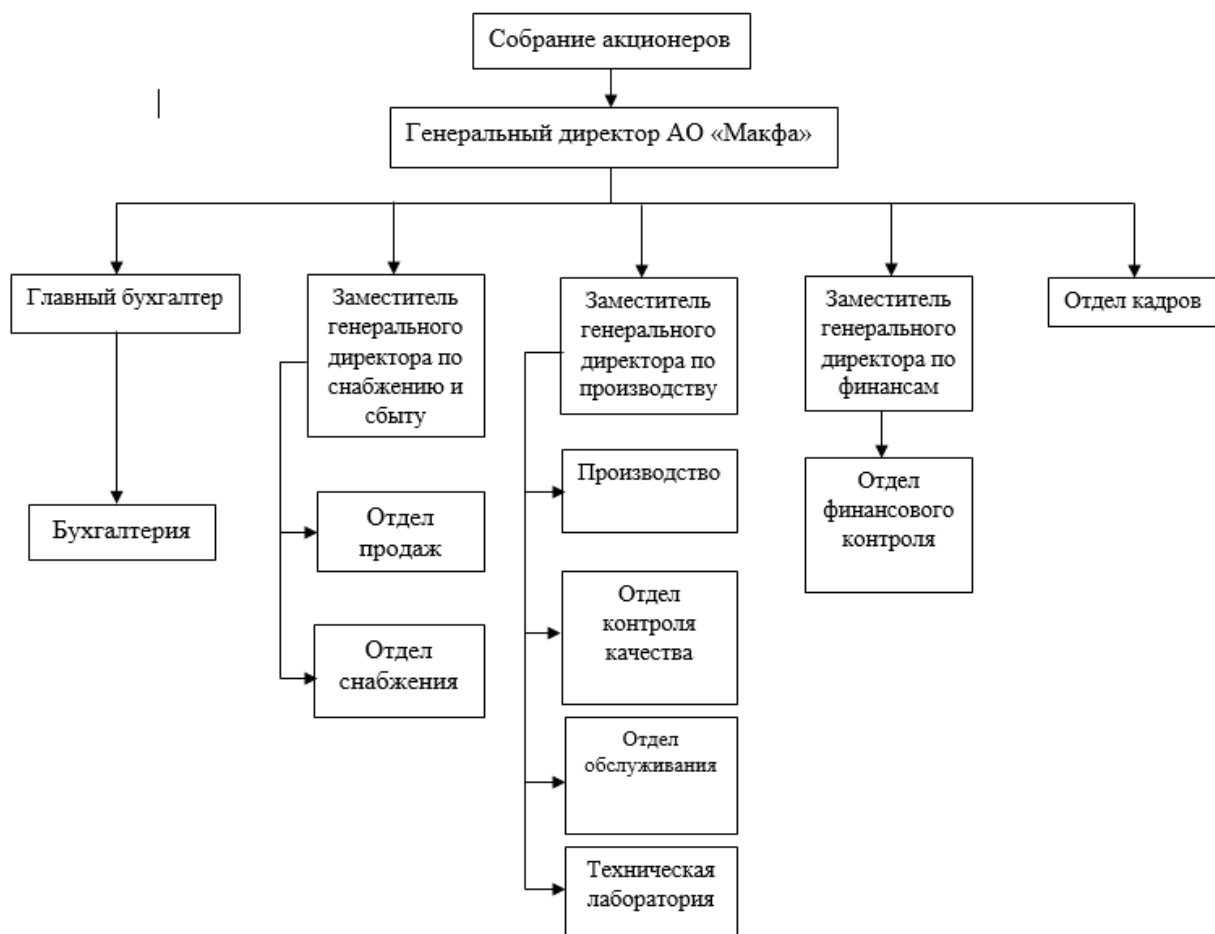


Рисунок 5 – Организационная структура АО «Макфа»

Организационная структура АО «Макфа» по большей части является типовой для предприятий, осуществляющих производство: тип организационной структуры определяется как линейно-функциональная. При линейно– структуре управление осуществляется линейным руководителем через подчиненных ему функциональных руководителей, каждый из которых имеет право руководить подчиненными подразделениями (исполнителями) в пределах порученных им функций. Достоинства и недостатки данного типа структуры показаны в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
Низкие административные расходы, отсутствие дублирования функций	Возможна чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов
Легкость координации в функциональных областях	Проблемы межфункциональной координации
Эффективное решение стандартных профессиональных задач	Замедленность реакции на изменения внешней среды
Централизованный контроль важнейших решений руководством компании	Перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб задачам стратегического управления
Специализация и компетентность, развитие предметных навыков персонала в функциональных областях	Ведомственность, отсутствие у менеджеров системного подхода к решению проблем организации

Особое значение на предприятии придается контролю качества продукции. Строго следуя принятым в компании Стандартам качествам, соблюдая регламенты и процедуры проверок, специалисты Службы качества тщательно контролируют все процессы производства – от поступления сырья до готовой и упакованной продукции.

В структуру Службы качества входят исследовательский центр, производственно–технологические лаборатории, группа сертификации, отдел менеджмента качества.

Задачами Службы качества являются:

Входной контроль основного и дополнительного сырья, ингредиентов, тароупаковочных материалов, на различных технологических этапах, контроль технологических параметров производства, контроль качества готовой продукции, разрешение на реализацию

Разработка новой продукции, улучшение текущего ассортимента

Разработка стандартов организации, технических условий, нормативных документов, регламентирующих требования к процессам и процедурам предприятия

Организация сертификации, получение разрешительной документации, проведение независимых исследований сырья и продукции, ведение базы законодательной и нормативной документации, ее актуализация

Участие в обучении персонала: проведение семинаров и экскурсионных программ, подготовка информационных материалов

Служба качества проводит: 448 900 исследований в год по основным показателям, 450 исследований макаронных изделий в сутки минимум по 10 показателям, 630 исследований муки в сутки минимум по 12 показателям, 260 исследований круп в сутки минимум по 12 показателям.

Продукция поступает к покупателю со всеми необходимыми документами, подтверждающими ее безопасность и качество. Квалифицированные специалисты группы по сертификации занимаются оформлением разрешительной документации на весь ассортимент, проводят процедуры декларирования и добровольной сертификации. Специалисты отслеживают изменения законодательных требований и актуализируют нормативную базу предприятия.

У продукции АО «Макфа» более 40 обязательных деклараций в соответствии, более 40 добровольных сертификатов по системе ГОСТ.

23 стандарта качества разработано для каждого вида готовой продукции, 21 стандарт регулирует качество тароупаковочных материалов. Более 40 стандартов – сырье и ингредиенты.

Обязательными для всех производителей являются Требования по безопасности продукта, которые в настоящее время регламентированы Техническим Регламентом Таможенного союза ТР ТС 021 / 2011. Это показатели по чужеродным веществам – пестицидам, тяжелым металлам, радионуклидам, микотоксинам, ртутьорганическим соединениям и т. д. Продукция АО «Макфа» полностью соответствует этим требованиям.

Отмена обязательного соблюдения государственных стандартов (ГОСТ) позволила производителям самим определять рамки качества выпускаемой продукции. АО «Макфа» придерживается существующих ГОСТов в обязательном порядке. В дополнение к ним в компании разработаны внутренние требования к каждому виду продукта – Стандарты качества МАКФА. Это свод норм качества, объединяющий органолептические, физико–химические и потребительские показатели, а также требования по безопасности продукта.

Оснащение производства передовыми технологиями глубокой и тонкой очистки, бережной переработки, использование лучших инженерных решений позволяет нам производить продукт более высокого качества, чем это закреплено ГОСТ. Благодаря ноу–хау и постоянной работе над удовлетворением предпочтений покупателей мы вводим новые, передовые ассортиментные позиции, для которых еще не разработаны стандарты ГОСТ. Поэтому, имея возможность производить продукцию более высокого класса, АО «Макфа» считает, что и требования к ее качеству должны быть более высокими.

Стандартами качества МАКФА предписана проверка более широкого круга показателей. В первую очередь внимание уделяется потребительским свойствам продукции. Например, для макаронных изделий мы контролируем дополнительно еще 14, для муки – дополнительно больше 10 параметров.

Вся продукция проходит три уровня контроля. Все виды исследований строго регламентированы внутренними нормативными документами. Регламенты включают четкие и достаточно жесткие требования ко всем объектам исследования, видам, порядку и периодичности контроля. Это позволяет

В 2013 г. на АО «Макфа» был создан многофункциональный исследовательский Центр Качества. Его лабораторное оснащение позволяет проводить более глубокие исследования сырья и продукции на принципиально другом уровне, здесь ведется изучение потенциально перспективных и новых продуктов, их разработка. Благодаря проводимым исследованиям мы можем разрабатывать современные и безопасные технологические способы производства продукции, полностью соответствующие запросам потребителей.

Еще до покупки партии зернового сырья (в первую очередь зерна пшеницы, крупяных культур) мы проводим оценку, которая позволяет выявить технологический потенциал зерна: сколько и какой муки можно из него получить, какими будут потребительские свойства полученной муки. С помощью автоматизированных лабораторных линий мы проводим полное исследование образцов пшеницы по показателям качества, а также моделируем процесс получения муки из этого зерна с помощью лабораторных мельниц, полностью воспроизводя производственный помол твердой или мягкой пшеницы. Высокоточная оценка позволяет максимально релевантно оценить стоимость партии зерна и предложить поставщикам адекватную стоимость при закупе.

Прогнозирование свойств муки помогает нам только с помощью составления тщательно подобранных помольных партий, без каких-либо добавок, создавать универсальную муку, муку всех сортов и специальных назначений. Лаборатория осуществляет выпечку различного ассортимента из муки, вырабатываемой в потоке, чтобы максимально точно проявить все свойства муки. Для разных видов хлебобулочных изделий желательно использовать муку с разными свойствами, поэтому мы исследуем нашу муку на различном ассортименте: формовой хлеб, багет, слоеные изделия и т.д. Это помогает нам понимать пожелания и проблемы наших потребителей из среды хлебопеков – хлебозаводов, небольших пекарен и ресторанов, кондитерских фабрик. Получив технологическую карту от покупателя, мы готовы создать для него, используя результаты проведенных исследований, индивидуальный продукт.

Исследовательский центр сотрудничает с изготовителями лабораторного оборудования и ведет научную работу. На международном семинаре «XI-th Innovavation Days», который давно стал заметным событием на мировых зерновом и перерабатывающем рынке и проходит в г. Париж под кураторством фирмы CHOPIN Technologies, в мае 2014 г., был представлен доклад на тему «Влияние степени поврежденного крахмала на цвет макаронных изделий». Участники форума, в том числе представители профильных исследовательских институтов, высоко оценили проведенную нашим Исследовательским центром работу, а сам доклад вызвал живейший интерес.

В течение 15 лет на предприятии успешно функционирует система менеджмента качества в соответствии с требованиями ISO 9001.

В 2012 году силами специалистов предприятия была самостоятельно разработана и внедрена система менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП)

В 2013 году система успешно сертифицирована на соответствие требованиям ISO 22000 и FSSC 22000. Компания АО «МАКФА» зарегистрирована в качестве сертифицированной на веб-портале FSSC 22000.

ood Safety System Certification 22000 (FSSC 22000) – надежная, независимо управляемая схема для сертификации систем менеджмента безопасности пищевых продуктов (СМБПП)

FSSC 22000 поддерживается конфедерацией отраслей пищевой промышленности Евросоюза (CIAA – European Food and Drink Association) и Американской ассоциацией производителей продуктов питания (GMA – American Groceries Manufacturing Association) и полностью признана органами по аккредитации во всем мире.

FSSC 22000 одобрена Глобальной инициативой по безопасности пищевых продуктов (GFSI – Global Food Safety Initiative) – организацией, созданной ведущими мировыми ритейлерами и крупными производителями пищевой продукции, и Европейским сотрудничеством по аккредитации (EA – European Co-Operation for Accreditation).

Таким АО «Макфа» является лидером отечественного рынка по производству макаронных изделий и муки. Предприятие имеет более 150 наименований в ассортименте. АО «Макфа» производит 20 % всего выпуска макаронных изделий в России, в том числе макарон из твердых сортов пшеницы – около 32 %. Годовые объемы производства муки всех сортов превышает 450 000 тонн.

Все поступающее в компанию сырье проходит контроль на визировочных лабораториях, с помощью компьютерного спектрального анализа определяющих важнейшие качественные показатели зерна. Лаборатории мукомольных производств применяют актуальные методики и технологии исследования реологических свойств муки, оценивают белковый, углеводный и ферментный комплексы сырья и готовой продукции, контролируя их свойства с точки зрения потребителя и дальнейшего использования для определенных видов изделий.

Благодаря этому фирма добивается стабильного качества и соответствия нормам ГОСТ и требованиям покупателей – от крупных производств до домохозяйств. Лаборатории макаронного и крупяного производства нацелены на тотальный контроль всего производственного цикла.

2.2 Анализ состояния АО «Макфа»

Проведем анализ финансовой отчетности АО «Макфа», чтобы оценить эффективность деятельности предприятия. В данной главе были проведены:

- 1) аналитический баланс;
- 2) анализ внеоборотных активов;
- 3) анализ оборотных активов;
- 4) анализ собственного капитала;
- 5) анализ заемного капитала;
- 6) анализ финансового результата.
- 7) сравнение показателей деятельности АО «Макфа» с средними по отрасли

В таблице 2.3 представлен аналитический баланс предприятия.

На начало предыдущего года стоимость внеоборотных активов (ВОА) составляла 9 560 498 тыс. руб. За предыдущий год показатель существенно уменьшился на 6 503 396 тыс. руб. или на 68,02 %. На начало отчетного года стоимость ВОА составляла 3 057 102 тыс. руб. За отчетный год произошло умеренное уменьшение данного показателя на 331 078 тыс. руб. или на 10,83 %. В результате, стоимость ВОА на конец отчетного года составила 2 726 024 тыс. руб. За 2 года показатель существенно уменьшился на 50,18 %.

На начало предыдущего года доля ВОА в валюте баланса составляла 60,87 %. За год показатель резко уменьшился на 39,12 % и составил на конец года 21,74 %. Затем в отчетном периоде доля ВОА выросла на 13,09 % и на конец года составила 34,83 %.

Согласно анализу внеоборотных активов, представленных в таблице 2.4, большая часть снижения их стоимости произошла за счет снижения стоимости финансовых вложений (на 6 445 135 тыс. руб. за прошлый период и 132 346 тыс. руб. за текущий). Таким образом основную долю в структуре ВОА к концу периода занимают основные средства – 93,35 %. Данный факт обуславливает обеспеченность предприятия необходимыми для производства оборудованием, зданиями и сооружениями.

Стоимость оборотных активов (ОА) на начало предыдущего года составляла 6 147 064 тыс. руб. За предыдущий год показатель существенно увеличился на 4 856 727 тыс. руб., что составляет 79,01 % от их стоимости на начало предыдущего года. На начало отчетного года стоимость ОА составляла 11 003 791 тыс. руб. За отчетный год произошло существенное уменьшение данного показателя на 5 904 018 тыс. руб. или на 53,65 %. В результате, стоимость ОА на конец отчетного года составила 5 099 773 тыс. руб. За 2 года показатель умеренно уменьшился на 17,04 %. Доля ОА в валюте баланса за прошлый период выросла на 39,12 %, а затем упала на 13,09 %.

Оборотные активы предприятия согласно анализу оборотных активов (таблица 2.5) формируются в основном за счет дебиторской задолженности и запасов, что

характерно для производственного предприятия. Следует отметить снижение на 555 849 тыс. руб. (60,69 %) денежных средств и денежных эквивалентов и резкий скачок стоимости краткосрочных фин. вложений в 2017 году на 6 003 054 тыс. руб. (15057,7 %) и их падение на 6 028 313 (99,76 %) тыс. руб. В отчете о движении денежных средств (приложение В) видно, что предприятие получило в 2018 году 6 037 299 тыс. руб. от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг. Резкое снижение стоимости денежных средств может объясняться более активной закупкой сырья, что подтверждается увеличением стоимости запасов (на 344 415 тыс. руб.) и дебиторской задолженности (253 843 тыс. руб.).

Величина собственного капитала (СК) существенно уменьшилась в отчетном периоде на 7 111 067 тыс. руб. или на 58,66 %. Причиной столь резкого уменьшения СК является уменьшение нераспределенной прибыли на 7 107 948 тыс. руб. или на 61,29 % (таблица 2.6). В отчете о движении денежных средств видно, что 9 335 928 тыс. руб. ушло на уплату дивидендов в 2018 году. Таким образом за оба периода СК продолжает занимать наибольшую долю валюты баланса предприятия (75,31 %, 86,21 % и 63,03 %).

Стоимость заемного капитала (ЗК) на начало предыдущего года составляла 3 877 979 тыс. руб. За предыдущий год показатель существенно уменьшился на 1 938 822 тыс. руб. или на 50 %. На начало отчетного года стоимость заемного капитала составляла 1 939 157 тыс. руб., за отчетный год существенно увеличилась на 875 971 тыс. руб. или на 45,17 % и составила на конец отчетного года 2 815 128 тыс. руб. За 2 года стоимость ЗК существенно уменьшилась на 27,41 %. Доля ЗК в валюте баланса за прошлый период упала на 10,9 % , а затем выросла на 22,18 %.

Результаты анализа структуры и динамики заемного капитала, представленные в таблице 2.7, свидетельствуют о том, в структуре ЗК ДО И КО занимали примерно равные доли (43,58 % и 56,42 %) на начало предыдущего года. Затем в связи с снижением в конце предыдущего периода размера долгосрочных заемных средств большую долю начали занимать КО (89,83 % и 92,79 % в начале и конце отчетного

периода. Также следует отметить рост оценочных обязательств (80 636 тыс. руб. и 132,82 %) и краткосрочных заемных средств (705 386 тыс. руб. или 84,79 %). Доля

Таким образом предприятие стало больше зависит от КО их доля в ВБ выросла на 19,45 % за два года. Это может указывать на проблемы в операционной деятельности, которые она рассчитывает решить в течении одного года краткосрочными обязательствами.

Валюта баланса (ВБ) на начало отчетного года составляла 14 060 893 тыс. руб. За отчетный год произошло существенное уменьшение данного показателя на 6 235 096 тыс. руб. или на 44,34 %. В результате, на конец отчетного года валюта баланса составила 7 825 797 тыс. руб. Это может свидетельствовать о снижении деловой активности на предприятии или на серьёзные проблемы в его работе.

Далее проведем оценку выполнения условий «хорошего» баланса на конец отчетного года:

1) ВБ имеет отрицательную динамику роста – признак не выполняется;

2) темп убывания оборотных активов (17,04 %) значительно ниже, чем темп прироста внеоборотных активов (-71,49 %) – является негативным фактором, но признак выполняется так как предприятие поддерживает верную структуру активов;

3) собственный капитал предприятия (5 010 669 тыс. руб.) почти в 2 раза меньше заемного (2 815 128 тыс. руб.), однако темп убывания СК (57,64 %) выше темпа убывания ЗК (27,41 %) – признак не выполняется;

4) темп убывания дебиторской задолженности составляет 1,04 %, что примерно равно темпу убывания кредиторской задолженности (6,73 %) – признак выполняется;

5) доля собственных оборотных средств (СОС), определяемых как разница ОА и КО, в оборотных активах:

$$\frac{5\,099\,733 - 2\,612\,269}{5\,099\,733} \times 100\% = 48,78\%$$

То есть доля СОС в оборотных активах выше 10 % – признак выполняется;

б) в бухгалтерском балансе нет статьи «Непокрытый убыток» – признак выполняется.

Таким образом, баланс АО «Макфа» можно считать «хорошим», так как из 6 признаков выполняются 4, но нужно следить за дальнейшим развитием событий.

Таблица 2.3 – Аналитический баланс АО «Макфа»

Показатель	Абсолютная величина в тыс. рублей			Доля в ВБ %			Изменение						
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Доли %		Абсолютная вел. тыс. руб.		Темп прироста %		
							2017	2018	2017	2018	2017	2018	За 2017 и 2018 гг.
1 Ак- тив	15 707 562	14 060 893	7 825 797	100	100	100	–	–	–1 646 669	–6 235 096	–10,48	–44,34	–50,18
1.1 ВОА	9 560 498	3 057 102	2 726 024	60,87	21,74	34,83	–39,12	13,09	–6 503 396	–331 078	–68,02	–10,83	–71,49
1.2 ОА	6 147 064	11 003 791	5 099 773	39,13	78,26	65,17	39,12	–13,09	4 856 727	–5 904 018	79,01	–53,65	–17,04
2 Пас- сив	15 707 562	14 060 893	7 825 797	100	100	100	–	–	–1 646 669	–6 235 096	–10,48	–44,34	–50,18
2.1 СК	11 829 583	12 121 736	5 010 669	75,31	86,21	64,03	10,90	–22,18	292 153	–7 111 067	2,47	–58,66	–57,64
2.2 ЗК	3 877 979	1 939 157	2 815 128	24,69	13,79	35,97	–10,90	22,18	–1 938 822	875 971	–50,00	45,17	–27,41
2.2.1 ДО	1 690 022	197 137	202 859	10,76	1,40	2,59	–9,36	1,19	–1 492 885	5722	–88,34	2,90	–88,00
2.2.2 КО	2 187 957	1 742 020	2 612 269	13,93	12,39	33,38	–1,54	20,99	–445 937	870 249	–20,38	49,96	19,39
Валюта ба- ланса	15 707 562	14 060 893	7 825 797	100	100	100	–	–	–1 646 669	–6 235 096	–10,48	–44,34	–50,18

Таблица 2.4 – Анализ внеоборотных активов АО «Макфа»

Показатель	Абсолютная величина в тыс. рублей			Доля в ВБ %			Изменение						
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Доли %		Абсолютная вел. тыс. руб.		Темп прироста %		
							2017	2018	2017	2018	2017	2018	За 2017 и 2018 гг.
ВОА всего, в т. ч.	9 560 498	3 057 102	2 726 024	100	100	100	–	–	–6 503 396	–331 078	–68,02	–10,83	–71,49
НМА	10 788	10 901	28 477	0,11	0,36	1,04	0,24	0,69	113	17 576	1,05	161,23	163,97
ОС	2 822 018	2 763 067	2 544 866	29,52	90,38	93,35	60,86	2,97	–58 951	–218 201	–2,09	–7,90	–9,82
Доходные вложения в материальные ценности	1 628	1 584	1 463	0,02	0,05	0,05	0,03	0,00	–44	–121	–2,70	–7,64	–10,14
Финансовые вложения	6 719 283	274 148	141 802	70,28	8,97	5,20	–61,31	–3,77	–6 445 135	–132 346	–95,92	–48,28	–97,89
Отложенные налоговые активы	6 776	7 402	9 416	0,07	0,24	0,35	0,17	0,10	626	2014	9,24	27,21	38,96
Прочие ВОА	5	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	–5	0	–100,00	–	–

Таблица 2.5 – Анализ оборотных активов АО «Макфа»

Показатель	Абсолютная величина в тыс. рублей			Доля в ВВ %			Изменение						
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Доли %		Абсолютная вел. тыс. руб.		Темп прироста %		
							2017	2018	2017	2018	2017	2018	За 2017 и 2018 гг.
ОА всего, в т. ч.	6 147 064	11 003 791	5 099 773	100	100	100	–	–	4 856 727	–5 904 018	79,01	–53,65	–17,04
Запасы	3 374 364	2 473 298	2 817 713	54,89	22,48	55,25	–32,42	32,77	–901 066	344 415	–26,70	13,93	–16,50
НДС по приобретенным ценностям	16 646	5 592	82 144	0,27	0,05	1,61	–0,22	1,56	–11 054	76 552	–66,41	1368,96	393,48
ДЗ	1 861 150	1 588 032	1 841 875	30,28	14,43	36,12	–15,85	21,69	–273 118	253 843	–14,67	15,98	–1,04
Финансовые вложения	39 867	6 042 921	14 608	0,65	54,92	0,29	54,27	–54,63	6 003 054	–6 028 313	15057,70	–99,76	–63,36
ДС и денежные эквиваленты	852 825	891 102	335 253	13,87	8,10	6,57	–5,78	–1,52	38 277	–555 849	4,49	–62,38	–60,69
Прочие ОА	2 212	2 846	8 180	0,04	0,03	0,16	–0,01	0,13	634	5334	28,66	187,42	269,80

Таблица 2.6 – Анализ собственного капитала АО «Макфа»

Показатель	Абсолютная величина в тыс. рублей			Доля в ВБ %			Изменение						
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Доли %		Абсолютная вел. тыс. руб.		Темп прироста %		
							2017	2018	2017	2018	2017	2018	За 2017 и 2018 гг.
СК всего, в т. ч.	11 829 583	12 121 736	5 010 669	100	100	100	–	–	292 153	–7 111 067	2,47	–58,66	–57,64
Уставный капитал	2 800	2 800	2 800	0,02	0,02	0,06	0,00	0,03	0	0	0,00	0,00	0,00
Переоценка внеоборотных активов	166 084	165 079	163 920	1,40	1,36	3,27	–0,04	1,91	–1005	–1159	–0,61	–0,70	–1,30
Добавочный капитал (без переоценки)	355 803	355 523	353 563	3,01	2,93	7,06	–0,07	4,12	–280	–1960	–0,08	–0,55	–0,63
Резервный капитал	420	420	420	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	11 304 476	11 597 914	4 489 966	95,56	95,68	89,61	0,12	–6,07	293 438	–7 107 948	2,60	–61,29	–60,28

Таблица 2.7 – Анализ заемного капитала АО «Макфа»

Показатель	Абсолютная величина в тыс. рублей			Доля в ВВ %			Изменение						
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	Доли %		Абсолютная вел. тыс. руб.		Темп прироста %		
							2017	2018	2017	2018	2017	2018	За 2017 и 2018 гг.
1.1 ДО всего в т.ч.	1 690 022	197 137	202 859	43,58	10,17	7,21	–	–2,96	–1 492 885	5722	–88,34	2,90	–88,00
Заемные средства	1 572 246	20 005	26 619	40,54	1,03	0,95	–	–0,09	–1 552 241	6614	–98,73	33,06	–98,31
Отложенные налоговые обязательства	117 776	177 132	176 240	3,04	9,13	6,26	6,10	–2,87	59 356	–892	50,40	–0,50	49,64
1.2 КО всего в т.ч.	2 187 957	1 742 020	2 612 269	56,42	89,83	92,79	33,41	2,96	–445 937	870 249	–20,38	49,96	19,39
Заемные средства	1 134 455	831 968	1 537 354	29,25	42,90	54,61	13,65	11,71	–302 487	705 386	–26,66	84,79	35,51
Кредиторская задолженность	1 001 090	849 343	933 570	25,81	43,80	33,16	17,98	–10,64	–151 747	84 227	–15,16	9,92	–6,74
Оценочные обязательства	52 412	60 709	141 345	1,35	3,13	5,02	1,78	1,89	8297	80 636	15,83	132,82	169,68

Проведем анализ финансового результата АО «Макфа».

В таблице 2.8 представлен расчет структуры и динамики общих расходов АО «Макфа». За период практически не произошло изменений в размере и структуре общих доходов, так незначительно снизились общие доходы (1,13 % или 175 895 тыс. руб.) и выручка (1,03 % или 159 057 тыс. руб.), а прочие доходы незначительно выросли (0,7 % или 1 199 тыс. руб.). Заметными изменениями являются снижение процентов к получению (37,79 % или 20 973) и рост доходов от участия в других организациях с нуля до 2 936 тыс. руб. Хотя эти две статьи не составляют и 1 % в доле общих доходов, такие их изменения могут говорить о смене направления вложения своих средств с долгового финансирования в инвестиции в другие компании.

Таблица 2.8 – Расчет показателей структуры и динамики общих доходов АО «Макфа»

Наименование показателя	Абсолютная вел. тыс. руб.		Доля в общих доходах %		Изменение		
	2017	2018	2017	2018	доли %	Абсолютная вел. тыс. руб.	Темп прироста %
Общие доходы	15 619 152	15 443 257	100	100	0,00	-175 895	-1,13
Выручка	15 391 497	15 232 440	98,54	98,63	0,09	-159 057	-1,03
Доходы от участия в других организациях	0	2 936	0,00	0,02	0,02	2 936	
Проценты к получению	55 499	34 526	0,36	0,22	-0,13	-20 973	-37,79
Прочие доходы	172 156	173 355	1,10	1,12	0,02	1 199	0,70

В таблице 2.9 представлен расчет показателей структуры и динамики общих расходов. За период незначительно снизилась себестоимость продаж на 353 584 тыс. руб. или на 3,72 %. Более чем в два раза снизились проценты к уплате с 119 502

тыс. руб. до 46 454 тыс. руб. Показатели коммерческие управленческие и прочие расходы за год увеличились на значимые величины: коммерческие расходы на 461 120 тыс. руб. или на 24,73 %, управленческие расходы на 70 100 тыс. руб. или на 16,45 % и прочие расходы на 132 765 или на 53,25 %. Изменения всех показателей привело лишь к незначительному росту общих расходов на 239 353 тыс. руб. или на 1,97 %. Снижение размера себестоимости продаж говорит о снижении объема выпущенной продукции. Рост коммерческих управленческих и прочих расходов указывает на наращивание вспомогательных служб на предприятии, также следует отметить, что при значительном увеличении коммерческих расходов, объем выпущенной продукции упал, что говорит о снижении спроса на продукцию предприятия. Выручка снизилась в меньшей степени чем снизилась себестоимость продаж, это может указывать на снижение затрат на производство продукции, вследствие модернизации производства.

Таблица 2.9 – Расчет показателей структуры и динамики общих расходов АО «Макфа»

Наименование показателя	Абсолютная вел. тыс. руб.		Доля в общих доходах %		Изменение		
	2017	2018	2017	2018	доли %	Абсолютная вел. тыс. руб.	Темп прироста %
Общие расходы	-12 173 727	-12 413 080	100,00	100,00	0,00	-239 353	1,97
Себестоимость продаж	-9 510 802	-9 157 218	78,13	73,77	-4,35	353 584	-3,72
Коммерческие расходы	-1 864 331	-2 325 451	15,31	18,73	3,42	-461 120	24,73
Управленческие расходы	-426 011	-496 111	3,50	4,00	0,50	-70 100	16,45
Проценты к уплате	-119 502	-46 454	0,98	0,37	-0,61	73 048	-61,13
Прочие расходы	-253 081	-387 846	2,08	3,12	1,05	-134 765	53,25

В таблице 2.10 представлен расчет показателей динамики и обычных видов деятельности. Снижение выручки и рост расходов привел к снижению прибыли от

продаж на 336 693 или на 9,38 %. Но при этом это изменение вызвано в большей мере увеличением «обслуживающих» расходов. Также подтверждается ранее выдвинутое предположение о снижении себестоимости продукции, так как валовая прибыль выросла за год на 194 527 тыс. руб. или на 3,31 % несмотря на снижение выручки.

Таблица 2.10 – Расчет показателей динамики обычных видов деятельности АО «Макфа»

Наименование показателя	Абсолютная вел. тыс. руб.		Изменение	
	2017	2018	Абсолютная вел. тыс. руб.	Темп прироста %
Выручка	15 391 497	15 232 440	-159 057	-1,03
Себестоимость продаж	-9 510 802	-9 157 218	353 584	-3,72
Валовая прибыль (убыток)	5 880 695	6 075 222	194 527	3,31
Коммерческие расходы	-1 864 331	-2 325 451	-461 120	24,73
Управленческие расходы	-426 011	-496 111	-70 100	16,45
Прибыль (убыток) от продаж	3 590 353	3 253 660	-336 693	-9,38

Из таблицы 2.11 видно, что прочие виды деятельности предприятия приносят ему лишь убытки, которые за период выросли. Снижение показателя проценты к получению и проценты к уплате может говорить о уменьшении заинтересованности предприятия в инструменте долгового финансирования как для своей деятельности, так и финансирования других лиц.

Как видно в таблице 2.12 за период прибыль до налогообложения существенно снизилась на 415 248 тыс. руб. или на 12,05 %, что в свою очередь вызвало снижение налога на прибыль на 55 760 тыс. руб. или на 7,89 %. Стоит также отметить, что показатель отложенные налоговые обязательства принял положительное значение в 2018 г.

Таблица 2.11 – Расчет показателей динамики прочих видов деятельности

АО «Макфа»

Наименование показателя	Абсолютная вел. тыс. руб.		Изменение	
	2017	2018	Абсолютная вел. тыс. руб.	Темп прироста %
Доходы от участия в других организациях	0	2 936	2 936	–

Окончание таблицы 2.11

Наименование показателя	Абсолютная вел. тыс. руб.		Изменение	
	2017	2018	Абсолютная вел. тыс. руб.	Темп прироста %
Проценты к получению	55 499	34 526	–20 973	–37,79
Проценты к уплате	–119 502	–46 454	73 048	–61,13
Прочие доходы	172 156	173 355	1 199	0,70
Прочие расходы	–253 081	–387 846	–134 765	53,25
Прибыль (убыток) прочих видов деятельности	–144928	–223483	–78 555	54,20

Это означает, что отложенных налоговых обязательств за отчетный период списано больше, чем начислено. Чистая прибыль предприятия за год снизилась на 220097 тыс. руб. или на 8,69 %.

Таблица 2.12 – Расчет показателей динамики финансовых результатов

АО «Макфа»

Наименование показателя	Абсолютная вел. тыс. руб.		Изменение	
	2017	2018	Абсолютная вел. тыс. руб.	Темп прироста %
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 445 425	3 030 177	–415 248	–12,05
Прибыль до вычета проц. И нал.	3564927	3076631	–488 296	–13,70

Наименование показателя	Абсолютная вел. тыс. руб.		Изменение	
	2017	2018	Абсолютная вел. тыс. руб.	Темп прироста %
Текущий налог на прибыль	-706 772	-651 012	55 760	-7,89
Изменение отложенных налоговых обязательств	-59 356	892	60 248	-101,50
Изменение отложенных налоговых активов	626	2 014	1 388	221,73
Прочее	-146 767	-69 012	77 755	-52,98
Чистая прибыль (убыток)	2 533 156	2 313 059	-220 097	-8,69

Далее рассчитаем и сравним ключевые финансовые показатели АО «Макфа» за 2018 год с аналогичными среднеотраслевыми показателями за 2018 год. В качестве среднеотраслевых показателей взяты показатели организации, занимающиеся видом деятельности «Производство муки из зерновых культур». В качестве среднего показателя использовано медианное значение, смысл которого в следующем: половина всех организаций имеют показатель выше медианного, другая половина – ниже.

Для анализа и сравнения финансовой устойчивости АО «Макфа» используются коэффициенты автономии, обеспеченностью запасами и покрытия инвестиций. Рассмотрим эти коэффициенты подробнее.

Коэффициент автономии – это показывает степень независимости предприятия от кредиторов. Коэффициент показывает отношение собственного капитала к общей сумме активов, тем самым показывая долю собственных средств в общей структуре активов. Если коэффициент автономии имеет низкие значения, это говорит о том, что предприятие финансово неустойчиво и зависимо от кредиторов.

Коэффициент автономии используется в анализе финансового состояния предприятия арбитражными управляющими согласно постановлению Правительства

РФ от 25.06.03 № 367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».

Таким образом, данный коэффициент используется финансовыми аналитиками для собственной диагностики своего предприятия на финансовую устойчивость, а также арбитражными управляющими. Коэффициент автономии рассчитывается как (формула 2.1):

$$K_{авт} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы}}, \quad (2.1)$$

где $K_{авт}$ – коэффициент автономии;

собственный капитал – величина собственного капитала организации;

активы – величина активов организации.

В России коэффициент автономии имеет нормативное значение равное $>0,5$.
Оптимальное значение в диапазоне от $0,6-0,7$

Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами – показатель финансовой устойчивости предприятия, определяющий состояние оборотного капитала и отражающий долю запасов и затрат покрытых собственными средствами. Общая формула расчета коэффициента имеет следующий вид (формула 2.2):

$$K_{оз} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Запасы}}, \quad (2.2)$$

где $K_{оз}$ – коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами;

собственные оборотные средства – величина собственных оборотных средств организации;

запасы – величина запасов организации.

Распишем более подробно составные части собственного капитала предприятия (формула 2.3):

$$K_{O3} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Запасы}}, \quad (2.3)$$

где K_{O3} – коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами;

собственный капитал – величина собственного капитала организации;

долгосрочные обязательства – величина долгосрочных обязательств организации;

внеоборотные активы – величина внеоборотных активов организации;

запасы – величина запасов организации.

Нормативное значение показателя должно находиться в диапазоне 0,6–0,8. Другими словами, 60–80 % запасов предприятия должны создаваться с помощью собственного капитала. Чем больше значение данного показателя, тем в меньшем объеме предприятие формирует свои запасы и другие затраты с помощью заемного капитала и, следовательно, выше ее финансовая устойчивость.

Коэффициент покрытия – это финансовый индикатор, который дает аналитику представление о том, какая доля активов предприятия финансируется из устойчивых источников (долгосрочных пассивов и собственного капитала). Можно выразиться по-иному – КПИ демонстрирует финансовую устойчивость объекта инвестирования к внешним воздействиям.

Собственные средства и долгосрочные пассивы считаются устойчивыми источниками финансирования объекта инвестиций за счет того, что как минимум 1 год они не используются для исполнения текущих обязательств и могут находиться в полном распоряжении предприятия без возникновения необходимости в их экстренном расходовании.

Универсальность показателя покрытия инвестиций заключается в том, что произвести вычисление его значения можно, обладая лишь данными из открытой финансовой отчетности. Это позволяет пользоваться индикатором, например, банковским учреждениям при оценке платежеспособности потенциальных заемщиков и риска выдачи кредита.

В первую очередь, данный индикатор полезен инвестору, планирующему вложить средства в развитие коммерческой организации – именно КПИ позволяет оценить целесообразность вклада уже на старте планирования вложений, а не по итогам инвестирования.

Коэффициент покрытия инвестиций рассчитывается как (формула 2.4):

$$К_{ПИ} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Валюта баланса}}, \quad (2.4)$$

где Кпи – коэффициент покрытия инвестиций;

собственный капитал – величина собственного капитала организации;

долгосрочные обязательства – величина долгосрочных обязательств организации;

валюта баланса – величина валюты баланса.

Оптимальным значением коэффициента считается находящееся в диапазоне от 0,7 до 0,9, при меньших значениях высока вероятность того, что предприятие не сумеет исполнить обязательства перед контрагентами, поскольку оно прибегло к краткосрочным кредитам и привлечением прочих заемных средств со сжатым сроком возврата с целью приобретения внеоборотных активов (сооружений, зданий, оборудования и пр.), не способных к моментальной генерации финансовых средств.

Как видно в таблице 2.13 все три показателя уменьшились за 2 года, коэффициент покрытия инвестиций принял значение 0,67 на конец отчетного периода и стал немного меньше оптимального значения 0,7. Два других показателя остались в границах оптимальных значений. Все три показателя на 2018 год значительно выше среднеотраслевых значений.

Для анализа и сравнения платежеспособности АО «Макфа» используются коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности, а также коэффициент

обеспеченности собственными оборотными средствами. Рассмотрим эти коэффициенты подробнее.

Таблица 2.13 – Анализ Финансовой устойчивости

Показатель	Абсолютная величина в тыс. рублей			Изменение					Среднеотраслевое значение 2018
	2016	2017	2018	Абсолютная вел. тыс. руб.		Темп прироста			
				2017	2018	2017	2018	За 2017 и 2018 гг.	
Кавт	0,75	0,86	0,64	0,11	-0,22	14,67	25,58	14,67	0,28
Коз	1,17	3,74	0,88	2,57	-2,86	219,66	76,47	24,79	0,81
Кпи	0,86	0,88	0,67	0,02	-0,21	2,33	23,86	22,09	0,67

Коэффициент текущей ликвидности – это отношение высоколиквидных активов, быстро реализуемых активов и медленно конвертируемых к наиболее срочным обязательствам и среднесрочным обязательствам. Данный показатель является одним из трех основных критериев, характеризующих ликвидность предприятия. Ликвидность, как правило, приравнивают к платежеспособности и возможности предприятия продать активы по рыночной цене. Ликвидность является одним из ключевых понятий финансового анализа и показывает скорость перехода активов в деньги. Коэффициент текущей ликвидности можно рассчитать по формуле (формула 2.5):

$$K_{ТЛ} = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2}, \quad (2.5)$$

где $K_{ТЛ}$ – коэффициент текущей ликвидности;

$A1$ – абсолютно ликвидные активы;

$A2$ – быстро реализуемые активы;

$A3$ – медленно реализуемые активы;

П1 – наиболее срочные обязательства;

П2 – краткосрочные обязательства.

Если коэффициент текущей ликвидности больше 2, это говорит о том, что у предприятия оборотных активов больше, чем краткосрочных обязательств с двухкратным покрытием. Предприятие имеет высокую способность в краткосрочном периоде расплатиться по своим обязательствам. Нормативное значение текущей ликвидности равное 2 было получено на практике и наиболее часто встречается в отечественных нормативных актах.

В мировой практике оптимальным считается коэффициент в диапазоне от 1,5 до 2,5. Если коэффициент текущей ликвидности меньше 1, то предприятия не могут устойчиво расплачиваться с краткосрочными обязательствами. В таблице ниже представлены сравнения отечественных и международных нормативов и уровня платежеспособности предприятия.

Коэффициент быстрой ликвидности – это показатель, который показывает платежеспособность предприятия в среднесрочном периоде. Данный показатель показывает, сможет ли предприятие погасить свои краткосрочные обязательства за счет наиболее ликвидных активов: денежные средства, краткосрочная дебиторская задолженность краткосрочные финансовые вложения.

Коэффициент быстрой ликвидности используется преимущественно кредиторами для оценки платежеспособности предприятия при выдаче займов. Данный показатель показывает, достаточно ли у предприятия собственных денежных средств для погашения долгов. Коэффициент быстрой ликвидности можно рассчитать по формуле (формула 2.6):

$$К_{бл} = \frac{A1+A2}{П1+П2}, \quad (2.6)$$

где $K_{бл}$ – коэффициент быстрой ликвидности;

$A1$ – абсолютно ликвидные активы;

- А2 – быстро реализуемые активы;
- П1 – наиболее срочные обязательства;
- П2 – краткосрочные обязательства.

Нормативное значение для коэффициента является $К_{бл} > 1$. Чем больше это значение, тем выше платежеспособность предприятия в среднесрочном периоде.

Коэффициент абсолютной ликвидности – показывает способность предприятия расплачиваться по своим обязательствам с помощью наиболее ликвидных активов. Другими словами абсолютная ликвидность характеризует краткосрочную платежеспособность предприятия. Данный коэффициент представляет собой отношение денежных средств к текущим обязательствам.

Коэффициент абсолютной ликвидности используется поставщиками для оценки возможности предприятия расплатиться с контрагентами–поставщиками денежными средствами (формула 2.7):

$$К_{ал} = \frac{А1}{П1+П2}, \quad (2.7)$$

где $К_{ал}$ – коэффициент абсолютной ликвидности;

- А1 – абсолютно ликвидные активы;
- П1 – наиболее срочные обязательства;
- П2 – краткосрочные обязательства.

Нормативное значение для коэффициента абсолютной ликвидности $К_{ал} > 0,2$. Чем больше значения показателя, тем выше ликвидность предприятия. Тем не менее, при высоких значениях данного показателя можно сделать вывод о нерациональном использовании денежных средств, т.к. у предприятия накопилась большой объем денежных средств, не участвующих в производственно–экономическом процессе. Экономисты для выделяют оптимальный диапазон показателя 0,2 – 0,5.

Разберем коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Коэффициент показывает достаточность/недостаточность у предприятия собственных средств для финансирования своей деятельности.

Данный коэффициент оценивает финансовую устойчивость предприятия в краткосрочной перспективе.

Если коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равен, то это говорит о том, что:

Увеличивается финансовая устойчивость предприятия.

Увеличивается собственный капитал предприятия.

Уменьшается кредиторская задолженность

Если коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами падает, то это говорит нам о том, что:

Уменьшается финансовая устойчивость предприятия.

Уменьшается собственный капитал.

Коэффициент рассчитывается следующим образом (формула 2.8):

$$K_{\text{осос}} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}, \quad (2.8)$$

где $K_{\text{осос}}$ – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
собственный капитал – величина собственного капитала организации;
внеоборотные активы – величина внеоборотных активов организации;
оборотные активы – величина оборотных активов организации.

В отечественной практике данный коэффициент используется для определения признаков несостоятельности (банкротства). Нормативное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами >0.1 . Если значение коэффициента <0.1 , то согласно Постановлению Правительства РФ от 20.05.1994 №498

«О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности предприятия» структура баланса предприятия признается неудовлетворительной.

Таблица 2.14 – Анализ платежеспособности АО «Макфа»

Показатель	Абсолютная величина			Изменение					Среднеотраслевое значение 2018
	2016	2017	2018	Абсолютная величина		Темп прироста %			
				2017	2018	2017	2018	За 2017 и 2018 гг.	
К _{ТЛ}	2,81	6,31	1,95	3,5	-4,36	124,56	69,10	30,60	1,36
К _{БЛ}	1,26	4,89	0,84	3,63	-4,05	288,10	82,82	33,33	0,82
К _{АЛ}	0,41	3,98	0,14	3,57	-3,84	870,73	96,48	65,85	0,05
К _{ОСОС}	0,37	0,82	0,45	0,45	-0,37	121,62	45,12	21,62	0,08

Как видно в таблице 2.14 за два года значения всех показателей кроме коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами серьезно упали.

Коэффициент быстрой ликвидности находится на среднеотраслевом уровне в 2018 году, значения остальных показателей значительно выше среднеотраслевых. Коэффициенты абсолютной и быстрой ликвидности не находятся в оптимальных значениях на конец периода.

Для анализа рентабельности АО «Макфа» используются коэффициенты рентабельности продаж, норма чистой прибыли рентабельность активов и собственного капитала и фондоотдача. Рассмотрим эти коэффициенты подробнее.

Рассмотрим коэффициент рентабельности продаж данный показатель отражает эффективность деятельности предприятия и показывает долю валовой прибыли в общей выручке предприятия (формула 2.9):

$$K_{рп} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}}, \quad (2.9)$$

где Крп – коэффициент рентабельности продаж;

прибыль от продаж – величина прибыли от продаж организации;

выручка – величина выручки организации.

Нормальное значение рентабельности продаж определяется отраслевыми и прочими особенностями работы организации.

Норма чистой прибыли – это финансовый коэффициент, используемый для расчета процента чистой прибыли, которую компания получает, к общему доходу. Он измеряет сумму чистой прибыли, которую компания получает за рубль полученной выручки.

Норма чистой прибыли – это коэффициент рентабельности, который измеряет процент чистой прибыли к продажам.

Индикатор используется для описания способности компании получать прибыль, а также для рассмотрения разных сценариев, таких как рост расходов, который считается неэффективным. Он широко используется в финансовом моделировании и оценке компаний.

Норма чистой прибыли является сильным показателем общего успеха. Увеличение выручки может привести к убыткам, если за этим последует увеличение расходов. С другой стороны, снижение выручки, а также жесткий контроль над расходами могут привести к дальнейшему увеличению прибыли компании.

Высокое значение коэффициента означает, что компания способна эффективно контролировать свои расходы и предоставлять товары или услуги по цене, значительно превышающей ее затраты (формула 2.10):

$$К_{НП} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}, \quad (2.10)$$

где Кнп – норма чистой прибыли;

чистая прибыль – величина чистой прибыли организации;

выручка – величина выручки организации.

Рентабельность активов – финансовый коэффициент, характеризующий отдачу от использования всех активов организации. Коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры его капитал, качество управления активами (формула 2.11):

$$K_{ра} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}}, \quad (2.11)$$

где $K_{ра}$ – коэффициент рентабельности активов;

чистая прибыль – величина чистой прибыли организации;

активы – величина активов организации.

Рентабельность активов сильно зависит от отрасли, в которой работает предприятие. Для капиталоемких отраслей (таких, как например железнодорожный транспорт или электроэнергетика) этот показатель будет ниже. Для компаний сферы услуг, не требующих больших капитальных вложений и вложений в оборотные средства, рентабельность активов будет выше.

Рентабельность собственного капитала – показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации. Это важнейший финансовый показатель отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал. В отличие от схожего показателя рентабельность активов, данный показатель характеризует эффективность использования не всего капитала (или активов) организации, а только той его части, которая принадлежит собственникам предприятия (формула 2.12):

$$K_{рск} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}}, \quad (2.12)$$

где $K_{рск}$ – коэффициент рентабельности собственного капитала;

чистая прибыль – величина чистой прибыли организации;

собственный капитал – величина собственного капитала организации.

По усредненным статистическим данным рентабельность собственного капитала составляем примерно 10–12 %. Для инфляционных экономик, таких как российская, показатель должен быть выше. Главным сравнительным критерием при анализе рентабельности собственного капитала выступает процент альтернативной доходности, которую мог бы получить собственник, вложив свои деньги в другой бизнес.

Фондоотдача – это финансовый коэффициент, характеризующий эффективность использования основных средств организации. Фондоотдача показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств.

Следует отметить, что сам по себе показатель фондоотдачи не говорит об эффективности использования производственных фондов, а лишь показывает, как соотносится объем полученной от реализации продукции (т.е. выручки) со стоимостью имеющихся у организации средств труда. Сделать выводы именно об эффективности использования производственных фондов можно, сравнивая показатель фондоотдачи в динамике за ряд лет, либо сравнивая его с таким же показателем для других, аналогичных предприятий той же отрасли (формула 2.13):

$$Кф = \frac{\text{Выручка}}{\text{Основные средства}}, \quad (2.13)$$

где Кф – фондоотдача;

выручка – величина выручки организации;

основные средства – величина основных средств организации.

Коэффициент фондоотдачи не имеет общепринятого нормального значения. Это объясняется тем, что показатель сильно зависит от отраслевых особенностей. Например, в фондоемких производствах доля основных средств в активах предприятия велика, поэтому коэффициент будет ниже. Если рассматривать показатель

фондоотдачи в динамике, то рост коэффициента говорит о повышении интенсивности (эффективности) использования оборудования.

Таблица 2.15 – Анализ рентабельности АО «Макфа»

Наименование показателя	Абсолютная вел.		Изменение		Среднеотраслевое значение 2018
	2017	2018	Абсолютная вел..	Темп прироста %	
Крп	23,33 %	21,36 %	-1,97 %	-8,43	3,24 %
Кнп	16,46 %	15,19 %	-1,27 %	-7,74	1,23 %
Кра	17,02 %	21,14 %	4,12 %	24,19	1,82 %
Крск	21,15 %	27,00 %	5,85 %	27,65	10,10 %
Кф	5,51	5,74	0,23	4,13	6,49

Как видно в таблице 2.15 показатели рентабельности продаж и норма чистой прибыли упали на 1,97 % и 1,27 % соответственно. Показатели рентабельности активов и рентабельности собственного капитала выросли на 4,12 % и 5,85 % соответственно. Это говорит, что несмотря на менее эффективную продажу товара, предприятие стало более рентабельно использовать свои активы и капитал. Также несмотря на то, что фондоотдача незначительно меньше среднеотраслевых значений, она возросла за период, что говорит о повышении эффективности производства.

Все показатели рентабельности предприятия значительно выше среднеотраслевых значений.

Оборачиваемость оборотных средств – показатель деловой активности, который измеряет эффективность использования оборотных активов компании (денежных средств, запасов товаров, производственных запасов, дебиторской задолженности). Коэффициент демонстрирует соотношение выручки и средней за период суммы оборотных активов. Значение показателя говорит о количестве оборотов, которые совершили оборотные активы. Фактически, увеличение значения показателя говорит о том, что компании необходимо меньше ресурсов для того, чтобы поддерживать текущий уровень активности. Это ведет к высвобождению части финансовых ресурсов, которые могут быть направлены на интенсификацию текущей

деятельности. Снижение оборачиваемости ведет к росту потребности в финансовых ресурсах. В условиях отсутствия доступа к дешевым финансовым ресурсам это приведет к увеличению финансовых расходов компании (формула 2.14):

$$K_{ооа} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовой объем оборотных активов}}, \quad (2.14)$$

где $K_{ооа}$ – коэффициент оборачиваемости оборотных средств;

выручка – величина выручки организации;

среднегодовой объем оборотных активов – величина среднегодового объема оборотных активов организации.

Оборачиваемость в днях. Значение показателя колеблется, зависимо от сферы деятельности компании, поэтому как такое нормативное значение отсутствует. Более высокое значение по сравнению с конкурентами говорит об интенсивном использовании оборотных активов. Увеличение показателя в течение периода исследования является хорошим знаком, так как свидетельствует о постоянной работе компании по улучшению политики управления запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами и прочими оборотными активами.

Оборачиваемость дебиторской задолженности измеряет скорость погашения дебиторской задолженности организации, насколько быстро организация получает оплату за проданные товары (работы, услуги) от своих покупателей.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько раз за период (год) организация получила от покупателей оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности. Показатель измеряет эффективность работы с покупателями в части взыскания дебиторской задолженности, а также отражает политику организации в отношении продаж в кредит (формула 2.15):

$$K_{од} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовой объем дебиторской задолженности}}, \quad (2.15)$$

где Код – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

выручка – величина выручки организации;

среднегодовой объем дебиторской задолженности – величина среднегодового объема дебиторской задолженности организации.

Для оборачиваемости дебиторской задолженности, как и для других показателей оборачиваемости не существует четких нормативов, поскольку они сильно зависят от отраслевых особенностей и технологии работы предприятия. Но в любом случае, чем выше коэффициент, т.е. чем быстрее покупатели погашают свою задолженность, тем лучше для организации. При этом эффективная деятельность не обязательно сопровождается высокой оборачиваемостью. Например, при продажах в кредит остаток дебиторской задолженности будет высокий, а коэффициент ее оборачиваемости соответственно низкий.

Оборачиваемость активов – финансовый показатель интенсивности использования организацией всей совокупности имеющихся активов. Данный показатель используется наряду с другими показателями оборачиваемости, такими как оборачиваемость дебиторской задолженности, оборачиваемость кредиторской задолженности, оборачиваемость запасов, для анализа эффективности управления имуществом и обязательствами фирмы.

$$K_o = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовой объем активов}}, \quad (2.16)$$

где K_o – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

выручка – величина выручки организации;

среднегодовой объем активов – величина среднегодового объема активов организации.

Определенного норматива для показателей оборачиваемости не существует, поскольку они зависят от отраслевых особенностей организации производства. В капиталоемких отраслях оборачиваемость активов будет ниже, чем в торговле или сфере услуг.

Желательна более высокая оборачиваемость активов. Низкая оборачиваемость может свидетельствовать о недостаточной эффективности использования активов. Кроме того, оборачиваемость зависит от нормы рентабельности продаж. При высокой рентабельности оборачиваемость активов, как правило, ниже, а при низкой норме рентабельности – выше.

Таблица 2.16 – Анализ оборачиваемости АО «Макфа»

Наименование показателя	Абсолютная вел.		Изменение		Среднеотраслевое значение 2018
	2017	2018	Абсолютная вел.	Темп прироста %	
$K_{ооа}$	203,36	192,94	-10,42	-0,051	157
$K_{од}$	40,89	41,09	0,19	0,01	59,3
$K_{оа}$	352,97	262,22	-90,75	-0,26	245

Таким образом только оборачиваемость дебиторской задолженности предприятия ниже среднеотраслевого значения (таблица 2.16). Для оборота активов и оборотных активов предприятию нужно больше времени чем другим предприятиям отрасли.

Таким образом мы провели анализ бухгалтерской отчетности АО «Макфа» за 2018 год. В результате анализа ключевых финансовых показателей организации нами установлено следующее.

Финансовое состояние АО «Макфа» на 31.12.2018 значительно лучше по большей части показателей финансового состояния половины всех крупных предприятий, занимающихся видом деятельности производство муки из зерновых культур. При этом в 2018 году общее финансовое состояние организации ухудшилось.

Только два из рассмотренных финансовых показателей организации имеют значения меньше среднеотраслевого: фондоотдача, которая возросла за период почти

до среднеотраслевого значения и оборачиваемость дебиторской задолженности, которая выросла за год незначительно. Для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности АО «Макфа», следует обратить внимание на характер политики коммерческого кредитования. Для того чтобы добиться ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, предприятие должно проводить консервативную политику кредитования, минимизируя риск появления просроченной задолженности, устанавливая жёсткие условия отсрочки платежа и предоставляя её только надёжным покупателям, сокращая сроки коммерческого кредита. В качестве стимулирования клиентов к быстрой оплате отгруженной продукции возможна разработка системы скидок при оплате в первые дни отгрузки и введение штрафных санкций при просрочке платежа.

2.3 Анализ конкурентоспособности АО «Макфа»

Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур, и других внешних условий, и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Анализ внешней среды организации можно условно поделить на два направления: исследование макросреды (изучение «дальнего» окружения) и микросреды (изучение «ближнего» окружения). Рассмотрим подробнее каждый из них.

Для изучения таких факторов макросреды, оказывающих значимое влияние на предприятие, проведем PEST–анализ по четырем основным направлениям.

– Политические факторы:

1) поддержка системообразующих предприятий. Это значит, оно может рассчитывать на поддержку государства в случае кризисной ситуации. [39] На данный момент в связи с пандемией системообразующим предприятиям выдают льготные

кредиты (средняя ставка 3,8 % сумма 1 млрд. рублей [37]) на пополнение оборотных средств.

2) Постановление от 31 января 2019 года N 1748 «Об утверждении Стратегии социально–экономического развития Челябинской области на период до 2035 года» [1]. Одним из его пунктов является создание условий для развития городской экономики и повышения ее конкурентоспособности. Таким образом в Челябинске создается благоприятный климат для предпринимательской деятельности.

– Экономические факторы:

1) снижение реальных располагаемых доходов населения. По данным Росстата в 2019 г. наблюдалось падение уровня реального располагаемого дохода населения на 1,3 % по сравнению с аналогичным периодом 2018 г. В связи с этим можно ожидать снижение спроса на продукцию компании.

2) повышение уровня инфляции. по данным Росстата, в апреле 2020 года годовая инфляция составила 3,1 %, что на 0,6 процентного пункта выше, чем в марте. Банк России ожидает дальнейшего роста годовой инфляции в РФ [40].

3) Повышение спроса на макаронную продукцию по данным «Анализа рынка макаронных изделий в России», подготовленного BusinesStat за 2014–2018 гг продажи макарон в России выросли на 7,4 %.

– Социальные факторы:

1) изменение стиля и образа жизни людей. В последнее время среди современных туристов растет интерес к здоровому образу жизни, и производители работают на этот спрос, позиционируя свою продукцию как, органическую, гипоаллергенную, не содержащую ГМО, диетическую и.т.д.

2) пандемия. Деятельность большого количества предприятий и экономика в целом страдают из–за сложившейся ситуации.

– Технологические факторы:

1) развитие онлайн сервисов доставки покупок. На сегодняшний день каждая крупная сеть розничных магазинов разработала собственный сайт и/или приложение на мобильное устройство, с помощью которых можно заказать доставку покупок на дом.

2) развитие технологий. При современном уровне технологий у предприятий есть возможность почти полностью автоматизировать производственный процесс и усовершенствовать его эффективность до максимума.

Таким образом, на основании приведенной выше информации в виде матрицы по группам сформируем факторы, влияющие на предприятие – таблица 2.17

Исходя из представленной информации, можно сказать, что негативными факторами для АО «Макфа» являются: пандемия, снижение реальных располагаемых доходов населения, повышение уровня инфляции в стране. Остальные факторы можно характеризовать как позитивные.

Таблица 17 – PEST–матрица

<p>Политические факторы (Political)</p> <p>1 Поддержка системообразующих предприятий 2 Решение о стратегии развития города Челябинска до 2035 года.</p>	<p>Экономические факторы (Economic)</p> <p>1 Снижение реальных располагаемых доходов населения 2 Повышение уровня инфляции в стране 3 Повышение спроса на макаронную продукцию</p>
<p>Социальные факторы (Social)</p> <p>1 Пандемия 2 Изменение стиля и образа жизни людей</p>	<p>Технологические факторы (Technological)</p> <p>1 Развитие онлайн сервисов доставки покупок 2 развитие технологий</p>

Анализ факторов макросреды проведем, основываясь на модель пяти сил конкуренции по М. Портеру, которая позволяет определить давление на нее основных сил, влияющих на распределение доходности внутри отрасли:

1) рыночная власть потребителей. Первичными покупателями на рынке являются продуктовые розничные сети и частные покупатели. У розничных сетей объем реализации зависит от их местонахождения, численности обслуживающих

предприятий розничной торговли. Они имеют достаточную рыночную власть так как составляют большую часть покупателей макаронной продукции. Но большинство покупателей привязаны к предприятиям, с которыми они работают долгое время, издержки переключения покупателя на другого продавца достаточно большие и они вряд ли перейдут на покупки малознакомых компаний. Частных покупателей, приобретающих продукцию напрямую очень мало, так в Челябинске находится всего 2 фирменных розничных магазина АО «Макфа».

Таким образом, возможность потребителей оказывать давление на бизнес можно оценить как низкую;

2) рыночная власть поставщиков. Говоря о рынке макаронных изделий, в основном на всех предприятиях поставщиками являются мукомольные комбинаты и (или) сельскохозяйственные угодья по выращиванию пшеницы. Поставщики пшеницы могут значительно влиять на товар. Также следует отметить, что качество пшеницы, и факт, что не существует товаров-заменителей сырья играет огромную роль в производстве макаронных изделий, что усиливает власть поставщика. Но отрасль по производству макаронных изделий в частности является главным покупателем, после производства хлеба, для данного поставщика, это свидетельствует о зависимости поставщика от покупателя.

Таким образом, возможность поставщиков оказывать давление на бизнес можно оценивать как среднюю;

3) угроза появления новых игроков на рынке.

В отрасли макаронных изделий достаточно высокие барьеры для входа, необходимы большие капиталовложения для строительства нового предприятия минимально эффективного размера, не говоря уже о стоимости оборудования по производству макаронных изделий.

Кроме того, проникающие на рынок компании могут столкнуться с барьерами, связанными с масштабами не только в производстве, но и в рекламе, маркетинге, распределении, финансировании, послепродажном обслуживании потребителей, закупке сырья, научных исследованиях и разработках.

Потребители часто предпочитают хорошо известные торговые марки. Макаaronным предприятиям придется истратить достаточно денег на рекламу и стимулирование сбыта для преодоления существующих предпочтений и создания своей потребительской базы. Это может потребовать много времени и весьма значительных средств. Им будет нелегко добиться раскрутки бренда, и занять хотя бы вторые или третьи позиции на рынке по узнаваемости бренда, не говоря уже об опережении такой известной марки, как Макфа.

Таким образом, уровень угрозы появления новых игроков на рынке можно охарактеризовать как низкий;

4) угроза появления продуктов–заменителей.

Товарами–заменителями для продукции рынка макаронных изделий являются: различные крупы – рис, гречка, перловка, геркулес и т.д.; картофель. Также возрастает давление со стороны продуктов быстрого приготовления – вермишели, каш, пюре, которые являются гораздо дешевле пачки макаронных изделий, но нужно заметить и тот факт, что качество продуктов быстрого приготовления гораздо ниже макаронных изделий, это говорит о том, что влияние товара–заменителя на наш товар не такое большое. И макаронные изделия, и крупы находятся в одном ценовом сегменте и их качество и свойства сопоставимы между собой. Так как эти товары продаются в розничных торговых сетях издержки от переключения отсутствуют.

В итоге в основном выбор товара покупателем в этой отрасли зависит от его личных склонностей и предпочтений.

Таким образом, уровень угрозы появления продуктов–заменителей на рынке можно охарактеризовать как средний;

5) уровень конкурентной борьбы

В России насчитывается около 30 средних и крупных узкоспециализированных производителей макаронных изделий с объемом выпуска более 5 тыс. тонн в год. Кроме того, существует несколько сотен предприятий, которые выпускают макаронные изделия наряду с другим ассортиментным рядом продуктов питания. Их

общая доля в производстве составляет менее 2 %. При этом объем производства 10 крупнейших предприятий составляет более 70 % рынка макаронных изделий.

Основными игрокам на рынке макаронных изделий являются: ОАО «Макфа», АПК «Агрос», комбинат хлебопродуктов им. Григоровича «Союз–Пищепром», «Алтан», ИнфоЛинк и Euro Foods. Среди иностранных торговых марок: Maltagliati, Pasta Zara. Всего 8 крупных компаний, которые занимают высокие позиции на рынке макаронных изделий.

С каждым годом, в связи с насыщением рынка, соперничество между компаниями усиливается.

Продукция конкурентов незначительно отличается друг от друга, и в связи с этим производитель, чтобы захватить потребителя, в основном, применяет огромные маркетинговые усилия – продвижение, сбыт, реклама.

В результате, уровень конкурентной борьбы можно охарактеризовать как высокий.

Таким образом, на основании приведенной выше информации в таблице 2.18 составим матрицу факторов микросреды.

Таблица 2.18 – Матрица факторов микросреды

<p>Рыночная власть потребителей</p> <p>1 Небольшое количество крупных оптовых покупателей</p> <p>2 Высокие издержки переключения на другие компании</p> <p>3 Очень малая доля частных покупателей</p>	<p>Рыночная власть поставщиков</p> <p>1 Широкий выбор поставщиков</p> <p>2 Нет товара заменителя для сырья</p> <p>3 Высокая зависимость поставщика от покупателя</p>
<p>Угроза появления новых игроков на рынке</p> <p>1 Высокие барьеры входа</p> <p>2 Высокий уровень насыщенности рынка</p> <p>3 Большие затраты на организацию бизнеса</p>	<p>Угроза появления продуктов–заменителей (субститутов)</p> <p>1 Большое количество товаров–заменителей</p> <p>2 Высокая зависимость выбора между товарами от личных предпочтений покупателя</p>
<p>Уровень конкурентной борьбы</p> <p>1 Небольшое количество крупных игроков в отрасли</p> <p>2 Дифференциация товаров в отрасли незначительна</p>	

Изучив факторы микросреды, способные оказывать негативное влияние на предприятие, нами было выяснено, что особое внимание необходимо крупным конкурентам на рынке и на создание товара с выделяющими его свойствами.

Остальные факторы можно охарактеризовать как положительные или проигнорировать.

Резюме факторов внешней среды.

Цель резюме: определение наиболее значимых факторов внешней среды, оказывающих наиболее сильное воздействие на предприятие.

Воспользуемся инструментом качественного анализа выявленных выше факторов внешней среды для определения вектора их воздействия на предприятие. Результаты оценки представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
1 Поддержка системообразующих предприятий	+	Системообразующие предприятия поддерживаются государством при необходимости
2 Решение о стратегии развития города Челябинска до 2035 года	+	Разработка такой стратегии будет способствовать благоприятной ситуации для развития бизнеса
3 Снижение реальных располагаемых доходов населения	+	Покупатели будут рассматривать более дешёвые варианты продуктов
4 Повышение уровня инфляции в стране	-	Утяжеление денежно кредитных условий
5 Повышение спроса на макаронную продукцию	+	Место проживания и дополнительный сервис отходят на второй план Предпочтение отдается небольшим хостелам с домашней и уютной атмосферой
6 Пандемия	-	Кризисная ситуация в экономике
7 Изменение стиля и образа жизни людей	+	Создается спрос на «здоровую» продукцию
8 Развитие онлайн сервисов доставки покупок	+	Расширяются возможности сбыта продукции
9 Развитие технологий	+	Появляются возможности для модернизации и автоматизации производства
10 Небольшое количество крупных оптовых покупателей	-	Большие затраты при потери покупателя

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
11 Высокие издержки переключения на другие компании	+	Рост цен на коммунальные услуги приведет к небольшому увеличению расходов бизнеса
12 Очень малая доля частных покупателей	-	Большая часть первичных покупателей закупаются оптом
13 Широкий выбор поставщиков	+	Большой выбор поставщиков сырья
14 Нет товара заменителя для сырья	-	Невозможно заменить сырье при потере поставки
15 Высокая зависимость поставщика сырья от покупателя	+	Малая вероятность потери поставки сырья
16 Высокие барьеры входа	+	Малая вероятность появления нового конкурента
17 Высокий уровень насыщенности рынка	-	Большое количество продукции и поставщиков на рынке
18 Большие затраты на организацию бизнеса	+	Малая вероятность появления нового конкурента
19 Большое товаров-заменителей	-	Товары компании вынуждены конкурировать с аналогичными
20 Высокая зависимость выбора между товарами от личных предпочтений покупателя	+	Имеется возможность выиграть покупателя с помощью маркетинга и разработки новой продукции
21 Небольшое количество крупных игроков в отрасли	-	Отрасль почти полностью состоит из крупных игроков
22 Дифференциация товаров в отрасли незначительна	-	Продукция конкурентов почти не отличается друг от друга

Результаты качественной оценки факторов макро- и микросреды свидетельствуют о том, что большинство из них (12 факторов) можно расценивать как возможности предприятия, которые могут способствовать улучшению бизнес-условий в отрасли и росту числа потенциальных клиентов. Однако особое внимание стоит уделить наличию потенциальных угроз, количество которых для предприятия является достаточно большим (10 факторов). Поскольку они могут оказать значительное негативное влияние на предприятие, необходимо особое внимание уделить маркетингу товара и поддержанию предприятия в современной кризисной ситуации.

Для более полного анализа влияния факторов внешней среды предприятия составим матрицу возможностей и матрицу угроз.

На рисунке 6 изображена матрица возможностей, в которой сверху по горизонтали располагаются степени влияния возможности на деятельность хостела (сильное, умеренное, малое), слева по вертикали размещаются степени вероятности того, что мы сможем воспользоваться данной возможностью (высокая, средняя, низкая). Степень влияния и вероятность использования возможностей определена организацией с помощью привлечения экспертов.

Согласно матрице возможностей, представленной на рисунке 6, мы отбрасываем все возможности, влияние и вероятность использования которых слишком мало.

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	1,20	2,7	
Средняя	5	3	13,15
Низкая	9	13,15,18	8,11,16

Работаем	
Наблюдаем	
Отбрасываем	

Рисунок 6 – Матрица возможностей

На рисунке 7 представлена матрица угроз внешней среды, в которой сверху по горизонтали располагаются возможные последствия для предприятия при реализации угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, "легкие ушибы"), а слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая). Степень влияния и вероятность реализации угроз определена организацией с помощью привлечения экспертов.

Согласно матрице угроз, представленной на рисунке 7, мы отбрасываем все угрозы, влияние и вероятность возникновения которых слишком мала.

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая		6	17,19	4
Средняя		21,22		
Низкая	14		10	12

Работаем	
Работаем при наличии ресурсов	
Наблюдаем	
Отбрасываем	

Рисунок 7 – Матрица угроз

Согласно матрице угроз, представленной на рисунке 7, мы отбрасываем все угрозы, влияние и вероятность возникновения которых слишком мала.

Также проведем количественную оценку степени влияния факторов по шкале от 1 до 5 где: 1 балл – влиянием фактора на организацию можно пренебречь, 2 балла – фактор оказывает слабое, но заметное влияние на организацию, 3 балла – умеренное влияние фактора на организацию, 4 балла – фактор активно влияет на работу предприятия, 5 баллов – фактор является критически важным для текущей деятельности предприятия. Вес факторов и оценка степени их влияния определены организацией с помощью привлечения экспертов. Оценки веса факторов и степени их влияния были приведены к среднему взвешенному значению, результаты представлены в таблице 2.20

Таблица 2.20 – Количественная оценка факторов внешней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1–5 баллов)	Взвешенная оценка
Возможности			
1 Поддержка системообразующих предприятий	0,25	5	1,25
2 Высокая зависимость выбора между товарами от личных предпочтений покупателя	0,25	4	1

Продолжение таблицы 2.20

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1–5 баллов)	Взвешенная оценка
3 Решение о стратегии развития города Челябинска до 2035 года	0,12	5	0,6
4 Снижение реальных располагаемых доходов населения	0,07	3	0,21
5 Повышение спроса на макаронную продукцию	0,12	4	0,48
6 Изменение стиля и образа жизни людей	0,12	3	0,36
7 Развитие технологий	0,07	2	0,14
Итого возможности	1	–	4,04
Угрозы			
1 Пандемия	0,25	5	1,25
2 Нет товара заменителя для сырья	0,15	3	0,45
3 Высокий уровень насыщенности рынка	0,15	4	0,6
4 Большое товаров–заменителей	0,15	4	0,6
5 Небольшое количество крупных игроков в отрасли	0,15	5	0,75
6 Дифференциация товаров в отрасли незначительна	0,15	4	0,6
Итого угрозы	1	–	4,25

Исходя из полученных выше результатов, можно сделать следующие выводы:

1) Возможности снижения реальных доходов населения и развития технологий значат мало и их можно откинуть;

2) со стороны возможностей самое сильное влияние на предприятие могут оказывать поддержка системообразующих предприятий и высокая зависимость выбора между товарами от личных предпочтений покупателя, со стороны угроз – пандемия и конкуренты в отрасли. Необходимо особое внимание уделять именно этим факторам;

3) Все остальные факторы обладают средней степенью влияния

Внутренняя среда предприятия представляет собой совокупность всех его внутренних факторов, процессов и ресурсов, которые влияют на функционирование и развитие предприятия.

Чтобы определить возможности и потенциал предприятия (сильные и слабые стороны), а также его конкурентные силы необходимо провести анализ внутренней среды. Для этого воспользуемся методикой 4Р–анализа, который предполагает анализ 4 основных элементов: цена, продукт, месторасположение, продвижение. Рассмотрим подробнее каждый из них:

1) местоположение. Головной офис АО «Макфа» находится в Москве, это позволяет руководству предприятия находиться в зоне с наивысшей деловой активностью в стране. Основные производства расположены в Челябинске, таким образом производства находятся в относительной близости от стыка европейской части государства с азиатской и от его границы, что дает возможность поставлять продукцию во все регионы РФ и за ее границы. Также следует отметить, что 71,42 % акций компании находятся во владении кипрской компании Rantip Invest Limited, дивиденды в отношении лице нерезидентов РФ составляет 15 %, что выше ставки для резидентов в 13 %.

2) продукт. АО Макфа выпускает широкий спектр макаронной продукции, а также производство круп и мукомольный комплекс. Одним из преимуществ предприятия является полный цикл производства, АО «Макфа» владеет собственными посевными площадями и фермерским хозяйством. что делает предприятие независимым от поставщиков. Также серьёзным преимуществом является наращивание производства круп под маркой «Макфа», как уже было сказано ранее крупы являются товарами заменителями для макаронной продукции, таким образом компания более прочно закрепляется на рынке. Еще одним серьёзным преимуществом АО «Макфа являются широкий ассортимент продукции, в том числе и продукция, которая позиционируется как здоровое питание.

3) цена. Цены на продукцию АО «Макфа» не превышают среднерыночные и часто даже ниже, при сохранении сопоставимого уровня качества.

4) продвижение. Бренд «Макфа» знают 98 % россиян. требовательного к качеству покупателя. Больше половины жителей России покупают продукцию МАКФА – доля лояльных покупателей превышает 60 процентов. За время своего существования компания выигрывала и продолжает выигрывать множество наград. Негативным аспектом можно назвать слабое использование способов продвижения продукции через интернет, у АО «Макфа» Имеются официальные аккаунты в различных соцсетях, но количество их подписчиков и их активность не советуют межнациональной компании.

Таким образом, на основании приведенной выше информации в виде матрицы по группам сформируем факторы, влияющие на предприятие – таблица 2.21

Таблица 2.21 – Матрица факторов внутренней среды

Place	Product
1 Местоположение головного офиса в деловом центре страны 2 Близость производств к основным точкам сбыта 3 Большая часть акций компании находятся за границей	1 Полный цикл производства 2 Широкий спектр продукции 3 Наличие продукции для здорового питания 4 Захват компанией рынка товаров–заменителей
Price	Promotion
1 Цена на среднем уровне	1 Высокая известность и популярность бренда 2 Получение компанией множества наград 3 Слабое использование соцсетей

Изучив факторы внутренней среды, нами было выяснено, что предприятие имеет достаточно много сильных сторон, а значит и большой потенциал развития.

Также имеются слабые стороны, которых не так много, но с которыми можно работать и превратить некоторые из них в сильные.

Далее проведем резюме факторов внутренней среды:

Резюме факторов внутренней среды объекта исследования

Цель резюме: определение доминирующих факторов внутренней среды, наиболее значимых для предприятия.

Для более наглядного отображения воздействия приведенных выше факторов внутренней среды на предприятие воспользуемся инструментом качественного анализа. Результаты оценки представлены в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
1 Местоположение головного офиса в деловом центре страны	+	Позволяет руководству компании работать более эффективно
2 Близость производств к основным точкам сбыта	+	Компания может поставлять продукцию большому количеству потенциальных покупателей
3 Большая часть акций компании находятся за границей	-	АО «Макфа» платит увеличенный налог на дивиденды
4 Полный цикл производства	+	Компания независима от внешних поставщиков
5 Широкий спектр продукции	+	Разнообразная продукция позволяет удерживать большую долю рынка
6 Наличие продукции для здорового питания	+	Привлечение дополнительной категории покупателей
7 Захват компанией рынка товаров-заменителей	+	Компания не только захватывает новые рынки, но и избавляет от конкуренции свой основной
8 Цена на среднем уровне	+	Поддерживает конкурентоспособность продукции на рынке
9 Высокая известность и популярность бренда	+	Бренд, набравший известность при ее поддержании не потеряет популярность.
10 Получение компанией множества наград	+	Поднимает статус и престиж компании.
11 Слабое использование соцсетей	-	«Неразвитые» аккаунты в соцсетях

Полученные результаты качественной оценки факторов внутренней среды свидетельствуют о том, что большинство из них носит положительный характер воздействия на предприятие, что увеличивает его возможности и потенциал. Наличие воздействия отрицательных факторов может способствовать дополнительным потерям компании, но их слишком мало, чтобы оказать критическое влияние.

Для более полного анализа факторов внутренней среды предприятия проведем количественную оценку степени их влияния по шкале от 1 до 5 где: 1 балл – влия-

нием фактора на организацию можно пренебречь, 2 балла – фактор оказывает слабое, но заметное влияние на организацию, 3 балла – умеренное влияние фактора на организацию, 4 балла – фактор активно влияет на работу предприятия, 5 баллов – фактор является критически важным для текущей деятельности предприятия. Вес факторов и оценка степени их влияния определены организацией с помощью привлечения экспертов. Оценки веса факторов и степени их влияния были приведены к среднему взвешенному значению, результаты представлены в таблице 2.23

Проведённая количественная оценка факторов внутренней среды позволяет сделать вывод о том, что сильных сторон у предприятия больше, чем слабых ($\sum \text{сил.ст} = 4,4 > \sum \text{слаб.ст.} = 3,4$).

Таблица 2.23 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1–5 баллов)	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
1 Большая часть акций компании находятся за границей	0,70	4	2,80
2 Слабое использование соцсетей	0,30	2	0,60
Итого слабые стороны	1	–	3,40
Сильные стороны			
1 Местоположение головного офиса в деловом центре страны	0,20	5	1
2 Близость производств к основным точкам сбыта	0,15	5	0,75
3 Полный цикл производства	0,20	5	1
4 Широкий спектр продукции	0,10	4	0,40
5 Наличие продукции для здорового питания	0,10	4	0,40
6 Захват компанией рынка товаров-заменителей	0,10	4	0,40
7 Цена на среднем уровне	0,05	4	0,20
8 Высокая известность и популярность бренда	0,05	3	0,15

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1–5 баллов)	Взвешенная оценка
9 Получение компанией множества наград	0,05	2	0,10
Итого сильные стороны	1	–	4,40

Наиболее значимыми сильными сторонами предприятия можно считать такие факторы как местоположение головного офиса в деловом центре страны близость производств к основным точкам сбыта и полный цикл производства.

Существенной слабой стороной АО «Макфа» является, большая часть акций находящихся зарубежом.

Выявленные значимые факторы внутренней и внешней перенесем в матрицу SWOT (таблица 2.24).

Таблица 2.24 –SWOT– матрица

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Местоположение головного офиса в деловом центре страны – Близость производств к основным точкам сбыта – Полный цикл производства – Наличие продукции для здорового питания – Широкий спектр продукции – Захват компанией рынка товаров-заменителей 	<ul style="list-style-type: none"> – Большая часть акций компании находятся за границей – Слабое использование соцсетей
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Поддержка системообразующих предприятий – Высокая зависимость выбора между товарами от личных предпочтений покупателя – Решение о стратегии развития города Челябинска до 2035 года – Повышение спроса на макаронную продукцию – Изменение стиля и образа жизни людей 	<ul style="list-style-type: none"> – Пандемия – Нет товара заменителя для сырья – Высокий уровень насыщенности рынка – Большое товаров–заменителей – Небольшое количество крупных игроков в отрасли – Дифференциация товаров в отрасли незначительна

Отправной точкой для финальной аккумуляции всей ключевой информации и оценки конкурентоспособности предприятия в целом служит SWOT–анализ – инструмент для оценки внешних и внутренних факторов, от которых будет зависеть дальнейшее развитие компании на рынке.

Таким образом можно выделить следующие сильные стороны и возможности АО «Макфа»:

- Местоположение головного офиса в деловом центре страны
- Близость производств к основным точкам сбыта
- Полный цикл производства
- Наличие продукции для здорового питания
- Широкий спектр продукции
- Захват компанией рынка товаров–заменителей
- Поддержка системообразующих предприятий
- Высокая зависимость выбора между товарами от личных предпочтений покупателя

пателя

- Решение о стратегии развития города Челябинска до 2035 года
- Повышение спроса на макаронную продукцию
- Изменение стиля и образа жизни людей

Слабыми сторонами и угрозами являются:

- Большая часть акций компании находятся за границей
- Слабое использование соцсетей
- Пандемия
- Отсутствие заменителя для сырья
- Высокий уровень насыщенности рынка
- Большое товаров–заменителей
- Небольшое количество крупных игроков в отрасли
- Незначительная дифференциация товаров в отрасли.

Далее проведем анализ предприятий–конкурентов предприятия, проверяя наличие у них слабых и сильных сторон АО «Макфа» (таблица 2.25).

Таблица 2.25 – Анализ конкурентов АО «Макфа»

Фактор	ООО «Универсальная база 1»	ПАО «МаКоПр»	ООО «МакПром»	АО «Тульская макаронная фабрика»	ООО «Союз– Пищепром»
1 Большая часть акций компании находятся за границей	–	–	–	–	–
2 Слабое использование соцсетей	+	+	+	+	+
1 Местоположение головного офиса в деловом центре страны	–	–	–	–	–
2 Близость производств к основным точкам сбыта	+	+	+	+	+
3 Полный цикл производства	–	–	+	–	–
4 Широкий спектр продукции	+	+	+	–	+
5 Наличие продукции для здорового питания	+	+	+	–	+
6 Захват компанией рынка товаров–заменителей	–	–	–	–	+
7 Цена на среднем уровне	+	+	+	+	+
8 Высокая известность и популярность бренда	–	–	–	–	+
9 Получение компанией множества наград	–	–	–	–	+

По результатам анализа «Союз–Пищепром» является самым опасным конкурентом среди рассмотренных, а самым слабым является «Гульская макаронная фабрика». У всех рассмотренных конкурентов отсутствуют факторы: нахождение большей части акций за границей и местоположение головного офиса в столице. Факторы полный цикл производства, захват компанией рынка товаров–заменителей, высокая известность бренда и большое количество наград имеются только у 1 предприятия из рассмотренных.

Наиболее важной угрозой конкурентоспособности АО «Макфа» является пандемия, предприятие имеет возможность защититься от этой угрозы, воспользовавшись поддержкой государства, так как является системообразующим предприятием. Фактор «отсутствия товара–заменителя для сырья мало влияет на АО «Макфа», так как предприятие владеет полным циклом производства, начиная с выращивания сырья. Несмотря на высокий уровень насыщенности рынка, большое количество товаров–заменителей и наличия крупных игроков в отрасли АО «Макфа», занимает крепкое положение на нем, за счет захвата компанией рынка товаров–заменителей, популярности бренда и уровня авторитета компании, связанным с большим количеством наград. Дифференциация товаров в отрасли незначительная, практически все предприятия имеют схожий ассортимент продукции, АО «Макфа» способно удерживаться на конкурентном уровне за счет своего широкого спектра продукции. Также за счет него предприятие может удовлетворять личные потребности и предпочтения широкого спектра покупателей. Стратегия развития города Челябинска до 2035 года в целом положительно сказывается на экономической деятельности в регионе и на работу производственных комплексов АО «Макфа», расположенных в нем. Снижение доходов населения и повышение спроса на макаронную продукцию, повлияют на предприятие положительно, пока оно поддерживает среднерыночную цену для своей продукции, также широкий спектр продукции и высокая популярность бренда позволят АО «Макфа» завоевать

значительную часть нового спроса. Предприятие активно пользуется спросом создаваемым изменением образа жизни людей и выпускает несколько линеек продукции «здорового питания». АО «Макфа» имеет развитую техническую базу и активно вводит новые технологии в свою деятельность по мере их появления. Большая часть акций компании находится за рубежом и облагается повышенным налогом на дивиденды, что является существенной слабой стороной компании. АО «Макфа» мало использует социальные сети и интернет в своей деятельности, в отличие от аналогичной ситуации у конкурентов, имеется возможность получить преимущество на рынке на определенный период времени. Наличие головного офиса в Москве дает АО «Макфа», преимущество над конкурентами в работе с другими крупнейшими организациями. Близость производств к основным точкам сбыта не дает значительных преимуществ так как, не один из рассмотренных конкурентов не имеет проблем с местоположением основных производств.

Выводы по разделу 2

АО «Макфа» является лидером отечественного рынка по производству макаронных изделий и муки. Предприятие имеет более 150 наименований в ассортименте. АО «Макфа» производит 20 % всего выпуска макаронных изделий в России, в том числе макарон из твердых сортов пшеницы – около 32 %. Годовые объемы производства муки всех сортов превышает 450 000 тонн.

На предприятии создан и используется серьезный комплекс визировочных лабораторий Все поступающее в компанию сырье проходит контроль

с помощью компьютерного спектрального анализа определяющих важнейшие качественные показатели зерна

Благодаря этому фирма добивается стабильного качества и соответствия нормам ГОСТ и требованиям покупателей.

Был проведен анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах АО «Макфа» за 2018 год. В результате анализа ключевых финансовых показателей установлено, что финансовое состояние АО «Макфа» на 31.12.2018 значительно лучше по большей части показателей финансового состояния половины крупных предприятий в отрасли, несмотря на общее ухудшение финансового состояния организации. Только два из рассмотренных финансовых показателей организации имеют значения меньше среднеотраслевого: фондоотдача, которая выросла за период почти до среднеотраслевого значения и оборачиваемость дебиторской задолженности, которая выросла за год незначительно. Для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности АО «Макфа», следует обратить внимание на характер политики коммерческого кредитования. Для того чтобы добиться ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, предприятие должно проводить консервативную политику кредитования, минимизируя риск появления просроченной задолженности, устанавливая жесткие условия отсрочки платежа и предоставляя её только надёжным покупателям, сокращая сроки коммерческого кредита. В качестве стимулирования клиентов к быстрой оплате отгруженной продукции возможна разработка системы скидок при оплате в первые дни отгрузки и введение штрафных санкций при просрочке платежа.

Предприятие на 31.12.2018 значительно лучше по большей части показателей финансового состояния половины всех крупных предприятий, несмотря на общее ухудшение финансового состояния организации. Только два из рассмотренных финансовых показателей организации имеют значения меньше среднеотраслевого: фондоотдача, которая выросла за период почти до среднеотраслевого значения и оборачиваемость дебиторской задолженности, которая выросла за год незначительно. Для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности АО «Макфа», следует обратить внимание на характер политики коммерческого кредитования. Для того чтобы добиться ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, предприятие должно проводить консервативную политику кредитования, миними-

зируя риск появления просроченной задолженности, устанавливая жёсткие условия отсрочки платежа и предоставляя её только надёжным покупателям, сокращая сроки коммерческого кредита. В качестве стимулирования клиентов к быстрой оплате отгруженной продукции возможна разработка системы скидок при оплате в первые дни отгрузки и введение штрафных санкций при просрочке платежа.

Был проведен анализ внешней микро и макросреды, методами PEST анализа и 5 сил Портера соответственно. Также была проанализирована внутренняя среда предприятия методом 4P анализа.

Результатом анализа внутренней и внешней сред стала матрица SWOT.

В ней были выделены следующие сильные стороны и возможности предприятия:

- Местоположение головного офиса в деловом центре страны
- Близость производств к основным точкам сбыта
- Полный цикл производства
- Наличие продукции для здорового питания
- Широкий спектр продукции
- Захват компанией рынка товаров–заменителей
- Поддержка системообразующих предприятий
- Высокая зависимость выбора между товарами от личных предпочтений покупателя

пателя

- Решение о стратегии развития города Челябинска до 2035 года
- Повышение спроса на макаронную продукцию
- Изменение стиля и образа жизни людей

Также по SWOT анализу слабыми сторонами и угрозами являются:

- Большая часть акций компании находятся за границей
- Слабое использование соцсетей
- Пандемия
- Отсутствие заменителя для сырья
- Высокий уровень насыщенности рынка

- Большое товаров–заменителей
- Небольшое количество крупных игроков в отрасли
- Незначительная дифференциация товаров в отрасли

В результате SWOT–анализа можно сделать вывод, что у Макфы достаточно большой потенциал для улучшения своих позиций на рынке, однако есть и слабые стороны.

По результатам анализа конкурентов «Союз–Пищепром» является самым опасным конкурентом среди рассмотренных, а самым слабым является «Тульская макаронная фабрика». У всех рассмотренных конкурентов отсутствуют факторы: нахождение большей части акций за границей и местоположение головного офиса в столице. Факторы полный цикл производства, захват компанией рынка товаров–заменителей, высокая известность бренда и большое количество наград имеются только у 1 предприятия из рассмотренных.

Наиболее важной угрозой конкурентоспособности АО «Макфа» является пандемия, предприятие имеет возможность защититься от этой угрозы, воспользовавшись поддержкой государства, так как является системообразующим предприятием. Фактор «отсутствия товара–заменителя для сырья мало влияет на АО «Макфа», так как предприятие владеет полным циклом производства, начиная с выращивания сырья. Несмотря на высокий уровень насыщенности рынка, большое количество товаров–заменителей и наличия крупных игроков в отрасли АО «Макфа», занимает крепкое положение на нем, за счет захвата компанией рынка товаров–заменителей, популярности бренда и уровня авторитета компании, связанным с большим количеством наград. Дифференциация товаров в отрасли незначительная, практически все предприятия имеют схожий ассортимент продукции, АО «Макфа» способно удерживаться на конкурентном уровне за счет своего широкого спектра продукции. Также за счет него предприятие может удовлетворять личные потребности и предпочтения широкого спектра покупателей. Стратегия развития города Челябинска до 2035 года в целом положительно сказывается на экономической деятельности в регионе и на работу производственных комплексов АО

«Макфа», расположенных в нем. Снижение доходов населения и повышение спроса на макаронную продукцию, повлияют на предприятие положительно, пока оно поддерживает среднерыночную цену для своей продукции, также широкий спектр продукции и высокая популярность бренда позволят АО «Макфа» завоевать значительную часть нового спроса. Предприятие активно пользуется спросом создаваемым изменением образа жизни людей и выпускает несколько линеек продукции «здорового питания». АО «Макфа» имеет развитую техническую базу и активно вводит новые технологии в свою деятельность по мере их появления. Большая часть акций компании находится за рубежом и облагается повышенным налогом на дивиденды, что является существенной слабой стороной компании. АО «Макфа» мало использует социальные сети и интернет в своей деятельности, в отличие от аналогичной ситуации у конкурентов, имеется возможность получить преимущество на рынке на определенный период времени. Наличие головного офиса в Москве дает АО «Макфа», преимущество над конкурентами в работе с другими крупнейшими организациями. Близость производств к основным точкам сбыта не дает значительных преимуществ так как, не один из рассмотренных конкурентов не имеет проблем с местоположением основных производств.

Таким образом АО «Макфа» является одним из наиболее конкурентоспособных предприятий в своей отрасли, оно активно пользуется возможностями на рынке и в ходе своего развития получило ряд сильных сторон, с которыми конкуренты не могут сравниться. Предприятие успешно борется с угрозами, и имеет малый список слабостей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе работы были рассмотрены понятие и сущность конкурентоспособности, выделены факторы конкурентоспособности предприятия и проанализированы методики оценки конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность – это относительная оценка возможностей предприятия успешно конкурировать на рынке за определенный платежеспособный спрос. При этом можно говорить о конкурентоспособности отдельных продуктов или компании в целом.

Высокая конкурентоспособность предприятия позволяет ему получать высокую прибыль на рынке. Предприятие стремится к достижению уровня конкурентоспособности, позволяющего существовать на рынке в течении длительного времени. Так для любого предприятия встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Все факторы конкурентоспособности предприятия взаимосвязаны и обусловлены. Изучение влияния факторов, воздействующих на предприятие, позволит более результативно и эффективно осуществлять процесс управления его конкурентоспособностью.

На современном рубеже экономического роста проблема повышения конкурентоспособности стоит перед каждым предприятием и может возникнуть в любое время. Повышение конкурентоспособности затрагивает продукцию, предприятия, отрасли, регионы, и страну в целом. При этом конкурентоспособность предприятия имеет важное значение в экономике.

Уровень конкурентоспособности любого объекта является относительным показателем и поэтому может быть определен только в результате сравнения. Он представляет собой характеристику объекта, отражающую его отличие от аналогичного по степени выполнения возложенных на него функций. Все предлагаемые

методики строятся исходя из этого правила. Анализ конкурентоспособности предприятий и более крупных экономических объектов сводится к выбору определенных параметров, по которым производится сравнение, и от выбора тех или иных сторон деятельности предприятия зависит исход оценки.

В теоретическом плане разработка некоей комплексной и применимой ко всем без исключения объектам методики представляется задачей очень трудоемкой и практически неосуществимой. Гораздо более значимые достижения могла бы иметь разработка наиболее общих положений по проведению данной оценки, которые легко адаптировались бы к особенностям разных объектов.

Характеристика конкурентоспособности является оценочным показателем, а значит, предполагает наличие объекта, субъекта и цели исследования. Все указанные элементы имеют непосредственное отношение к процессу оценки и оказывают прямое воздействие на результат исследования. Уровень конкурентоспособности является относительным показателем и его расчет основан на сравнении по ключевым параметрам оцениваемого объекта и базы сравнения. По этому принципу строится большинство методик оценки уровня конкурентоспособности различных объектов.

Развитие теории конкурентоспособности, очевидно, носит критериальный характер, когда результаты исследования и оценки зависят от набора оцениваемых составляющих элементов любого объекта. Формирование и описание наиболее важных критериев является дальнейшим направлением развития теории конкурентоспособности.

Во второй главе работы была дана краткая характеристика деятельности АО «Макфа», Проведен анализ состояния предприятия и его конкурентоспособности.

АО «Макфа» является лидером отечественного рынка по производству макаронных изделий и муки. Предприятие имеет более 150 наименований в ассортименте. АО «Макфа» производит 20 % всего выпуска макаронных изделий в России, в том числе макарон из твердых сортов пшеницы – около 32 %. Годовые объемы производства муки всех сортов превышает 450 000 тонн.

На предприятии создан и используется серьезный комплекс визировочных лабораторий. Все поступающее в компанию сырье проходит контроль

с помощью компьютерного спектрального анализа определяющих важнейшие качественные показатели зерна.

Благодаря этому фирма добивается стабильного качества и соответствия нормам ГОСТ и требованиям покупателей.

Был проведен анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах АО «Макфа» за 2018 год. В результате анализа ключевых финансовых показателей установлено, что финансовое состояние АО «Макфа» на 31.12.2018 значительно лучше по большей части показателей финансового состояния половины крупных предприятий в отрасли, несмотря на общее ухудшение финансового состояния организации. Только два из рассмотренных финансовых показателей организации имеют значения меньше среднеотраслевого: фондоотдача, которая выросла за период почти до среднеотраслевого значения и оборачиваемость дебиторской задолженности, которая выросла за год незначительно. Для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности АО «Макфа», следует обратить внимание на характер политики коммерческого кредитования. Для того чтобы добиться ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, предприятие должно проводить консервативную политику кредитования, минимизируя риск появления просроченной задолженности, устанавливая жесткие условия отсрочки платежа и предоставляя её только надёжным покупателям, сокращая сроки коммерческого кредита. В качестве стимулирования клиентов к быстрой оплате отгруженной продукции возможна разработка системы скидок при оплате в первые дни отгрузки и введение штрафных санкций при просрочке платежа.

Предприятие на 31.12.2018 значительно лучше по большей части показателей финансового состояния половины всех крупных предприятий, несмотря на общее ухудшение финансового состояния организации. Только два из рассмотренных финансовых показателей организации имеют значения меньше среднеотраслевого: фондоотдача, которая выросла за период почти до среднеотраслевого значения и

оборачиваемость дебиторской задолженности, которая выросла за год незначительно. Для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности АО «Макфа», следует обратить внимание на характер политики коммерческого кредитования. Для того чтобы добиться ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, предприятие должно проводить консервативную политику кредитования, минимизируя риск появления просроченной задолженности, устанавливая жёсткие условия отсрочки платежа и предоставляя её только надёжным покупателям, сокращая сроки коммерческого кредита. В качестве стимулирования клиентов к быстрой оплате отгруженной продукции возможна разработка системы скидок при оплате в первые дни отгрузки и введение штрафных санкций при просрочке платежа.

Был проведен анализ внешней микро и макросреды, методами PEST анализа и 5 сил Портера соответственно. Также была проанализирована внутренняя среда предприятия методом 4P анализа.

Результатом анализа внутренней и внешней сред стала матрица SWOT.

В ней были выделены следующие сильные стороны и возможности предприятия: местоположение головного офиса в деловом центре страны, близость производств к основным точкам сбыта, полный цикл производства, наличие продукции для здорового питания, широкий спектр продукции, захват компанией рынка товаров–заменителей, поддержка системообразующих предприятий, высокая зависимость выбора между товарами от личных предпочтений покупателя, решение о стратегии развития города Челябинска до 2035 года, повышение спроса на макаронную продукцию, изменение стиля и образа жизни людей

Также по SWOT анализу слабыми сторонами и угрозами являются: большая часть акций компании находится за границей, слабое использование соцсетей, пандемия, отсутствие заменителя для сырья, высокий уровень насыщенности рынка, большое товаров–заменителей, небольшое количество крупных игроков в отрасли, незначительная дифференциация товаров в отрасли, В результате SWOT–анализа можно сделать вывод, что у Макфы достаточно большой потенциал для улучшения своих позиций на рынке, однако есть и слабые стороны.

По результатам анализа конкурентов «Союз–Пищепром» является самым опасным конкурентом среди рассмотренных, а самым слабым является «Тульская макаронная фабрика». У всех рассмотренных конкурентов отсутствуют факторы: нахождение большей части акций за границей и местоположение головного офиса в столице. Факторы полный цикл производства, захват компанией рынка товаров–заменителей, высокая известность бренда и большое количество наград имеются только у 1 предприятия из рассмотренных.

Наиболее важной угрозой конкурентоспособности АО «Макфа» является пандемия, предприятие имеет возможность защититься от этой угрозы, воспользовавшись поддержкой государства, так как является системообразующим предприятием. Фактор «отсутствия товара–заменителя для сырья мало влияет на АО «Макфа», так как предприятие владеет полным циклом производства, начиная с выращивания сырья. Несмотря на высокий уровень насыщенности рынка, большое количество товаров–заменителей и наличия крупных игроков в отрасли АО «Макфа», занимает крепкое положение на нем, за счет захвата компанией рынка товаров–заменителей, популярности бренда и уровня авторитета компании, связанным с большим количеством наград. Дифференциация товаров в отрасли незначительная, практически все предприятия имеют схожий ассортимент продукции, АО «Макфа» способно удерживаться на конкурентном уровне за счет своего широкого спектра продукции. Также за счет него предприятие может удовлетворять личные потребности и предпочтения широкого спектра покупателей. Стратегия развития города Челябинска до 2035 года в целом положительно сказывается на экономической деятельности в регионе и на работу производственных комплексов АО «Макфа», расположенных в нем. Снижение доходов населения и повышение спроса на макаронную продукцию, повлияют на предприятие положительно, пока оно поддерживает среднерыночную цену для своей продукции, также широкий спектр продукции и высокая популярность бренда позволят АО «Макфа» завоевать значительную часть нового спроса. Предприятие активно пользуется спросом со-

здаваемым изменением образа жизни людей и выпускает несколько линеек продукции «здорового питания». АО «Макфа» имеет развитую техническую базу и активно вводит новые технологии в свою деятельность по мере их появления. Большая часть акций компании находится за рубежом и облагается повышенным налогом на дивиденды, что является существенной слабой стороной компании. АО «Макфа» мало использует социальные сети и интернет в своей деятельности, в отличие от аналогичной ситуации у конкурентов, имеется возможность получить преимущество на рынке на определенный период времени. Наличие головного офиса в Москве дает АО «Макфа», преимущество над конкурентами в работе с другими крупнейшими организациями. Близость производств к основным точкам сбыта не дает значительных преимуществ так как, не один из рассмотренных конкурентов не имеет проблем с местоположением основных производств.

Таким образом АО «Макфа» является одним из наиболее конкурентоспособных предприятий в своей отрасли, оно активно пользуется возможностями на рынке и в ходе своего развития получило ряд сильных сторон, с которыми конкуренты не могут сравниться. Предприятие успешно борется с угрозами, и имеет малый список слабостей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Постановление законодательного собрания Челябинской области от 31.01.19 N 1748 об утверждении Стратегии социально–экономического развития Челябинской области на период до 2035 года [Электронный ресурс] // Консорциум кодекс электронный фонд правовой и нормативно–технической документации URL: <http://docs.cntd.ru/document/553133071> (Дата обращения 01.05.2020)
- 2 Абаева, Н.П. Конкурентоспособность организации: учебник / Абаева Н.П., Старостина Т.Г. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 91 с.
- 3 Баринов, В.В. Развитие организации в конкурентной среде / Баринов В., Синельников А.В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000 – № 6. – 3-13 с.
- 4 Беленов, О.Н. Конкурентоспособность стран и регионов: учебное пособие / Беленов О.Н., Анучин А.А. – Москва : КноРус, 2019. – 142 с.
- 5 Белоусова, Н.М. Формирование и оценка конкурентоспособности организаций и товаров: учебное пособие / Белоусова Н.М., Сакина Е.Н. – Москва: МГУП им. Ивана Федорова, 2014. – 134 с.
- 6 Блинов, А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / Блинов А.О., Захаров В.Я. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003 – № 4. – 20-24 с.
- 7 Болодурин, В.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Болодурин В.А // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015 – 3с.
- 8 Волкова, О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / О.Н.Волкова – Москва: ООО «ТК Велби», 2012. – 424 с.
- 9 Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие / Головачев А.С. – Минск: Высшая школа, 2012. – 319 с.
- 10 Грант, Р.М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова 5-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 560 с.

11 Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг 2-е изд., испр. и доп.: учебник и практикум для академического бакалавриата / Еремеева Н.В. – Москва: Издательство Юрайт, 2019 – 242 с.

12 Зборина, И.М. Конкурентоспособность организации: учебное пособие / Зборина И.М. – Москва: ИНФРА – М, 2016. – 63 с.

13 Комарова, И.П. Устойчивая конкурентоспособность компаний высокотехнологичных отраслей: монография / Комарова И.П. – Москва: Русайнс, 2017. — 118 с.

14 Котлер, Ф. Основы маркетинга Краткий курс: учебник пер. с англ / Котлер, Ф – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2007 – 65с.

15 Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки учебник / Кротков, А.М, Ю.Я.Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – №6(26). 4. – 64-65 с.

16 Лахметкина, Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учебное пособие / Лахметкина Н.И. – Москва: КноРус, 2012. – 230 с.

17 Лифиц, И. О критериях конкурентоспособности товаров и услуг / И. Лифиц // Маркетинг. – 2014. – №3(88). – 25-29 с.

18 Макаров, В.М. Менеджмент: учебное пособие / Макаров В.М., Попова Г.В. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 256 с.

19 Маракулин, М.В Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / Маракулин М.В // Менеджмент в России и за рубежом, 2003 – № 4. – 25-31 с.

20 Маховикова Г.А. Цены и ценообразование в коммерции: учебник / Маховикова Г.А., Лизовская В.В – Москва: Издательство Юрайт, 2019 – 231 с.

21 Малкова И.И. Менеджмент, ориентированный на рынок И.И. Малкова: учебник 2–е изд. / Малкова И.И. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 927 с.

22 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность: учебник / Миронов М.Г. – Москва: Альфа-Пресс, 2004. – 160с.

- 23 Мокий, М.С. Экономика организации (предприятия): учебное пособие для вузов / М.С. Мокий. – Москва: Экзамен, 2014. – 254 с.
- 24 Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
- 25 Поляк, Г.Б. Финансы: учебник / Г.Б. Поляк. – Москва: Юнити-Дана, 2013. – 703 с.
- 26 Портер, М.Э. Конкуренция: учебное пособие / Портер М.Э. – Москва: ИД Вильямс, 2010, 896 с.
- 27 Сафиуллин, Н.З. Конкурентоспособность: теория и методология учебник / Сафиуллин Н.З., Сафиуллин Л.Н – Казань: Центр инновационных технологий, 2015. – 162 с.
- 28 Ламбен Ж.Ж. Менеджмент / Ж.Ж. Ламбен, Р. Чумиитас, И. Шулинг; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. 2-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 720 с.
- 29 Терёшина Н.П. Конкурентоспособность продукции и организации учебное пособие для программ магистратуры / Терёшина Н.П. – Москва: РУТ (МИИТ), 2017. – 129 с.
- 30 Титов, В.И. Экономика предприятия: учебник / Титов В.И. – Москва: Эксмо, 2010. – 416 с.
- 31 Фатхутдинов, Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник / Фатхутдинов Р.А. – Москва: АО «Изд-во «Экономика», 2009. – 504 с.
- 32 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник 2–е изд. / Фатхутдинов Р.А. – Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
- 33 Философова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебник / Философова Т.Г., Быков В.А. – Москва: Юнити–Дана, 2011. – 271с.
- 34 Фурс, И.Н. Конкурентоспособность продовольственных товаров: учебное пособие / Фурс И.Н. – Минск: УП «ИВЦ Минфина», 2014. – 346 с.

35 Шарафутдинова, Н.С. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Шарафутдинова Н.С., Палякин Р.Б. – Москв : Русайнс, 2017. – 132 с.

36 Ширенбек, Х. Экономика предприятия: учебник для вузов / Х. Ширенбек. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 848 с.

37 Новостной портал rbc.ru [Электронный ресурс] – URL: <https://www.rbc.ru/economics/19/05/2020/5ec3db069a79471cd2c1ad38> (Дата обращения 01.05.2020)

38 Сайт АО «Макфа» [Электронный ресурс] – URL: https://www.makfa.ru/quality_management/ (Дата обращения 01.05.2020)

39 Сайт Министерства промышленности и торговли РФ [Электронный ресурс] – URL: <http://minpromtorg.gov.ru/activities/sistema/> (Дата обращения 01.05.2020)

40 Сайт федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] – URL: https://www.gks.ru/accounting_report (Дата обращения 01.05.2020)