

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты применения SWOT–анализа в разработке и реализации стратегии организации.....	6
1.1 Роль и значение SWOT–анализа в стратегическом управлении.....	6
1.2 Методика проведения SWOT–анализа, его преимущества и недостатки	9
2 SWOT–анализ в стратегическом управлении ЗАО «Птицефабрика Оренбургская».....	16
2.1 Краткая характеристика деятельности ЗАО «Птицефабрика Оренбургская».....	16
2.2 Оценка сильных и слабых сторон ЗАО «Птицефабрика Оренбургская».....	19
3 Направления по совершенствованию SWOT–анализа в стратегическом управлении ЗАО «Птицефабрика Оренбургская».....	25
3.1 Мероприятия по внедрению SWOT–анализа на предприятии.....	25
3.2 Предложения по разработке стратегии предприятия на основе SWOT–анализа.....	26
Заключение.....	34
Список использованных источников.....	35

Введение

В условиях мирового кризиса, пандемии коронавирусной инфекции, санкций, введенных странами Запада в отношении нашей страны, российским предприятиям следует уделять особое внимание проблеме повышения эффективности стратегического планирования для обеспечения должного уровня платежеспособности.

Грамотно разработанная и применяемая стратегия развития позволит организациям не только добиться финансовой устойчивости, но и достичь высокого уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции, а также позволяет учесть большинство возможных финансовых рисков.

Стратегическое планирование представляет собой процесс определения целей организации, необходимых ресурсов для их достижения и политики, направленной на использование и приобретение этих ресурсов.

В настоящее время существует несколько подходов к стратегическому планированию, регламентирующих процедуры формирования и разработки стратегии: модель И. Ансоффа, модель К. Боумана, модель Стейнера, SWOT–анализ и другие. Так же широкое применение получило использование специально составленного матричного баланса в стратегическом планировании, позволяющего разработать ряд мероприятий, повышающих платежеспособность предприятия.

Непрерывно растущие потребности экономических субъектов определяют необходимость в разработке новых направлений анализа с четко и логично выстроенной методикой их проведения, позволяющих проводить проверки не только всех фактов хозяйственной деятельности, произошедших в прошлом, но и осуществить анализ будущих возможностей. В связи с этим актуальным в настоящий момент времени является проведение аналитических процедур, в рамках которых разумно будет провести SWOT–анализ.

Целью настоящей работы является исследование SWOT–анализа в стратегическом управлении организации.

1 Теоретические аспекты применения SWOT–анализа в разработке и реализации стратегии организации

1.1 Роль и значение SWOT–анализа в стратегическом управлении

Для составления стратегического плана развития организации следует учитывать множество факторов, которые оказывают прямое и опосредованное влияние на функционирование как отдельных составляющих, так и всей организации в целом. Необходимость анализа совокупности таких факторов обусловлена формированием стратегических целей организации на основе полученных данных.

В качестве инструмента анализа достаточно часто применяется SWOT–анализ. Это наиболее доступный и простой метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный реально помочь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии. С помощью SWOT–анализа можно выявить: – сильные и слабые стороны организации, анализируя внутреннюю среду; – возможности и угрозы, анализируя внешнюю среду [17, с. 51].

Аббревиатура SWOT складывается из первых букв английских слов:

- Strengths (S) – сильные стороны;
- Weaknesses (W) – слабости;
- Opportunities (O) – возможности;
- Threats (T)– угрозы.

SWOT–анализ является важным методом сравнительного анализа, который позволяет разработать четыре типа стратегий деятельности предприятия:

– SO стратегия – направлена на использование сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде. Данная стратегия является самой привлекательной для организации.

– WO стратегия – предусматривает преодоление слабых сторон предприятия за счет использования возможностей во внешней среде.

– ST стратегия – ориентирована на преодоление угроз из внешней среды за счет сильных сторон в предприятия. – WT стратегия – должна показать, как избавиться от факторов слабостей на предприятии и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу [3, с. 685].

SWOT–анализ имеет ряд преимуществ перед другими видами анализа, в том числе:

- простота проведения;
- установление в процессе проведения анализа четких связей между организацией, ее проблемами и возможностями;
- возможность акцентировать внимание на слабых сторонах хозяйствующего субъекта;
- отсутствие необходимости прибегать к сбору обширного массива данных;
- возможность использования результатов анализа для предотвращения опасностей и угроз деятельности предприятия [12, с. 92].

Современная рыночная среда наполнена большим количеством предприятий и организаций, которые активно конкурируют друг с другом. Руководители организаций, под давлением нестабильности и высокой конкуренции, ежедневно сталкиваются с риском проиграть конкурентоспособную борьбу.

Стратегический анализ – системное исследование, оценка факторов внешней бизнес–среды и экономического потенциала предприятия в целях определения его текущей рыночной позиции и выявления перспективных путей развития в условиях высокой неопределенности рыночной среды. С его помощью руководитель может разработать стратегический план развития предприятия, что позволит контролировать и анализировать сильные и слабые стороны не только своей организации, но и конкурентов [22, с. 85].

Стратегическое планирование – это процесс разработки стратегического плана путем формулирования целей организации, анализа проблем развития, выбора базовых стратегий и прогнозирования социально–экономического развития с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем [25, с. 33].

Стратегический анализ содержит в себе информацию о двух сферах организации: анализ внешней среды и анализ внутренних возможностей предприятия. Стратегический анализ внешней окружающей среды делиться на анализ макроокружения и анализ микроокружения.

Факторами макроокружения являются:

- производственные факторы;
- микроэкономические факторы;
- научно–технические факторы;
- экологические факторы;
- социально–культурные факторы;
- демографические факторы;
- политические и правовые факторы.

Микроокружение включает в себя: СМИ, поставщиков, конкурентов, налоговые органы, органы власти, клиенты и партнеры. Анализ дальней окружающей среды предусматривает разработку экономических, социально–политических и технологических прогнозов, необходимых для обоснования долгосрочных возможностей развития предприятия в условиях прогнозируемых изменений внешней деловой среды.

Анализ ближней окружающей среды предполагает анализ рыночного окружения предприятия, т.е. производственный прогноз, прогноз структурных сдвигов и конкурентный прогноз. Существует большое количество различных методов стратегического анализа. Все они разнообразны и имеют свои плюсы и минусы.

SWOT–анализ, являясь одним из инструментов стратегического анализа деятельности предприятия, позволяет выявить сильные и слабые стороны

деятельности предприятия, его возможности и угрозы. Его результаты необходимы для формирования стратегии развития, ориентированной на эффективное использование ресурсного потенциала и максимизацию прибыли предприятия.



Рисунок 1 – Методы стратегического анализа [26, с. 98]

В процессе стратегического анализа и планирования наиболее широкое применение получил так называемый SWOT анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), терминология которого в 1963 году впервые прозвучала на конференции в University of Harvard и была предложена профессором К. Andrews. Появление такого инструмента в стратегическом анализе позволило аналитикам поднять уровень анализа и планирования в организации на совершенно новый уровень [14, с. 583]. Собираемую информацию о состоянии компании и её конкурентах SWOT анализ позволил из хаотичной превратить в систематизированную и логически обоснованную, а также представленную в виде стандартной схемы (рисунок 2).



Рисунок 2 – Матрица SWOT-анализа

Таким образом, SWOT-анализ позволяет обосновать приоритеты и ключевые направления изменений в производстве.

Он проводится в рамках аналитических процедур. SWOT-анализ дает возможность изучить компанию с разных сторон.

Данный маркетинговый инструмент используем в целях управленческого анализа, чтобы выявить рычаги, которыми можно управлять (внутренние ресурсы), а также понять факторы находящиеся вне зоны воздействия (внешние угрозы).

1.2 Методика проведения SWOT-анализа, его преимущества и недостатки

Прежде чем приступать к разработке стратегии организации в первую очередь необходимо сформулировать миссию и стратегическое видение организации, а в дальнейшем на основе проведенного SWOT-анализа, составленного исходя из оценки внешней и внутренней среды

функционирования организации, формируются основные цель и задачи организации на перспективу.

Таким образом, SWOT–анализ зачастую называют основным методом стратегического анализа и планирования, который используется для относительной оценки факторов и явлений, влияющих на организацию. Все факторы делятся на четыре категории и разделяются на внутренние и внешние: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Метод основан на определении цели организации и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих её [10, с. 14].

При этом стоит отметить, что попытка формулировать выводы только по представленной матрице SWOT–анализа является необоснованно рискованным шагом для менеджеров.

Не смотря на то, что известные специалисты в исследуемой области, такие например, как профессор Филип Котлер, который пишет: «Общая оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз называется SWOT–анализом, окончание которого позволит приступить к определению специфических целей стратегической бизнес единицы на планируемый период» [16, с. 487] считать SWOT–анализ основой для формирования стратегии, на наш взгляд формировать стратегию организации только по результатам SWOT–анализа достаточно рискованно.

Однако многие менеджеры руководствуются тем, что правильно составленная матрица SWOT–анализа предоставляет им достаточно информации, позволяющей охарактеризовать общую привлекательности организации и сформировать стратегию на ближайшую перспективу (рисунок 3).

По нашему мнению, приравнивать составление только матрицы SWOT–анализа к проведению глубокого стратегического анализа, на основе которого будут определяться цели, и приниматься судьбоносные решения для организации не совсем корректно.

Помимо составления матрицы в ходе анализа необходимо на основе группировки исследованной информации представить все возможные парные комбинации, а также выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии (рисунок 4).

	Сильные стороны 1. 2.	Слабые стороны 1. 2.
Возможности 1. 2.	Поле СИВ (сила и возможности)	Поле СЛВ (слабость и возможности)
Угрозы 1. 2.	Поле СИУ (сила и угрозы)	Поле СЛУ (слабость и угрозы)

Рисунок 4 – Группировка информации [5, с. 127]

Выбор эффективных стратегий, соответствующих внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке и, в целом, во внешней среде, производится посредством формирования корреляционной матрицы SWOT–анализа (рисунок 5).

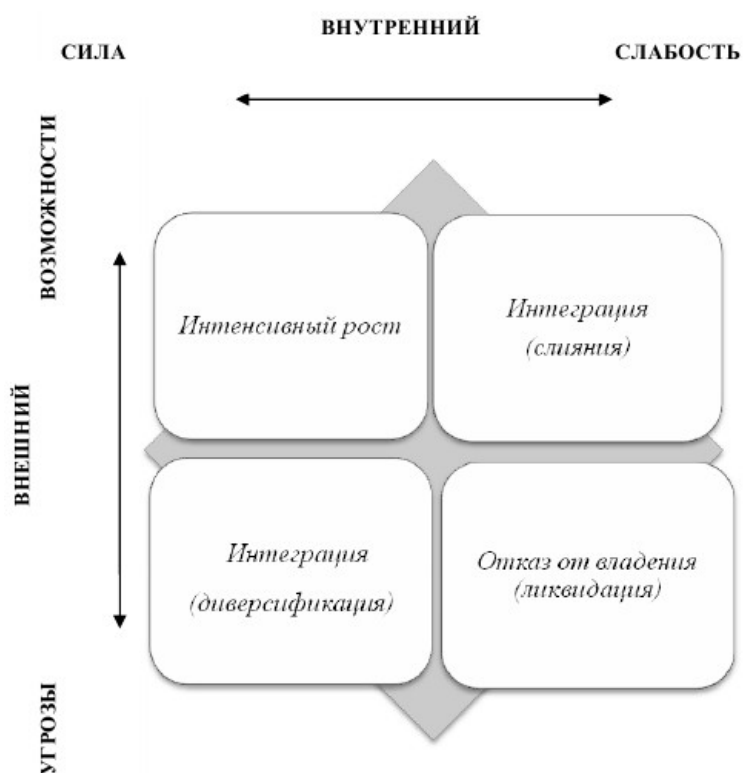


Рисунок 5 – Матрица корреляционного SWOT – анализа

Стратегия компании определяется, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы получаем свои базовые стратегии (рисунок 6).

Однако стоит отметить, что SWOT не является анализом в классическом понимании, это скорее подробное описание факторов, воздействующих на организацию, поэтому на основании только лишь проведенного SWOT–анализа очень легко сделать ошибочные выводы, что приведет к искажению разрабатываемой стратегии организации. Таким образом, слово анализ при акрониме SWOT не в полной мере соответствует реальности.

Также существует мнение, что SWOT–анализ позволяет не только давать оценку внутреннего и внешнего состояния организации, но и строить перспективные планы на его основе, что как правило не представляется возможным, по причине того, что даже «идеальное» описание ситуации, сложившейся на рынке в данный момент времени, не может дать гарантии

менеджеру о точности принимаемых им управленческих решений. Такие решения, как правило, требуют помимо знаний и опыта, еще интуиции, творчества и изобретательности в ходе принятия управленческих решений, направленных на дальнейшее стратегическое развитие компании.

Итак, цель SWOT–анализа: SWOT–анализ показывает конкурентные преимущества компании, анализирует перспективы продаж, прибыльности и развития продукта, готовит компанию к проблемам и позволяет разрабатывать планы действий в чрезвычайных ситуациях.

Шаги для проведения SWOT–анализа.

Главная цель стратегического планирования – обеспечить баланс с внешней средой и поддерживать этот баланс во времени. Организации достигают этого баланса путем оценки новых программ и услуг с целью максимизации эффективности организации.

SWOT–анализ — это прежде всего инструмент принятия решений, который закладывает основу для этой работы.

Шаг 1. SWOT–анализа: на этом этапе компания должна участвовать в сборе и оценке достоверных данных. В зависимости от организации эти данные могут включать демографические данные, статус, источники финансирования и или текущее состояние технологии. После сбора и анализа данных оцениваются возможности организации в этих областях.

На шаге 2 SWOT–анализа: данные об организации собираются и сортируются по четырем категориям: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны обычно проистекают из факторов внутри организации, в то время как возможности и угрозы обычно исходят от внешних факторов. Организационные опросы являются эффективным способом сбора этой информации, такой как данные о финансах, операциях и процессах организации.

Шаг 3. SWOT–анализа: на этом этапе разрабатывается SWOT– матрица для каждой рассматриваемой бизнес–альтернативы.

Шаг 4. SWOT–анализа включает включение SWOT–анализа в процесс принятия решений, чтобы определить, какая бизнес–альтернатива лучше всего соответствует общему стратегическому плану организации [4, с. 68].

Нами были выделены следующие достоинства SWOT–анализа:

– Универсальность. Алгоритм — многофункциональный инструмент подойдет для любого рода бизнеса или формата производства. Кроме того, с помощью аналитического исследования можно оценить эффективность конкретных отделов, подразделений или даже сотрудников.

– Простота. Ключевое преимущество SWOT–анализа заключается в простоте его проведения. Директор, менеджер или даже обычный работник может самостоятельно составить маркетинговый анализ, основываясь на реальном положении дел в компании и общей обстановке в мире.

– Целостный подход. Для проведения аналитики учитываются не только сильные, но и слабые стороны бизнеса. Таким образом, полученные результаты помогут лучше узнать актуальную обстановку на предприятии.

Однако маркетинговое исследование неидеальное и имеет несколько важных минусов:

– Субъективность. Стоит понимать, что SWOT–анализ составляется исходя из личного мнения и опыта аналитика, поэтому анализ является исключительно субъективным исследованием без четко прописанной структуры.

– Размытые результаты. SWOT–анализ не предоставляет количественные показатели, а лишь формирует общее представление о компании.

– Отсутствует временная динамика. При важных изменениях на рынке или внутри компании необходимо заново проводить аналитическое исследование.

SWOT–анализ является единой процедурой категоризации и имеет свои недостатки. Человек может непреднамеренно использовать неверные предположения или может обобщать данные, используемые для SWOT–анализа, и это может оказать негативное влияние на процесс принятия

решений. Это занимает очень много времени, когда выполняется, чтобы справиться с многогранными ситуациями, связанными с огромным объемом данных [9, с. 14].

Для успеха SWOT–анализа необходимо учитывать следующие моменты

- Это должно быть реалистично.
- Это должно быть точно.
- Это должно быть коротким и простым.
- Пользователь должен воздерживаться от включения слишком много или слишком мало информации.
- Пользователь не должен чрезмерно анализировать данные, так как это может привести к искажению информации.
- Это должно привести к выработке ценных стратегий, которые при реализации должны привести к достижению цели.

Разделяют 3 стандартных вида SWOT–анализа:

- Экспресс. Применяется для получения объективных данных и выявления сильных сторон бизнеса. Наглядность и прозрачность являются основными характеристиками экспресс–анализа.
- Сводный. Использует ключевые показатели работы компании для получения максимально точных значений, применяемых в стратегическом анализе. Главный плюс сводного анализа – быстрый переход от исследования к разработке бизнес–стратегии. Недостаток – сложность проведения.
- Смешанный. Это комплекс сводного и экспресс анализов. Также добавляются статистические сведения и результаты большого множества маркетинговых исследований.

Подводя итог, SWOT–анализ является полезным инструментом для принятия решений и понимания зависимостей между компанией и ее средой. SWOT–анализ рассматривает сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, которые имеют отношение к организации в новом начинании. SWOT–анализ – это устройство, которое позволяет пользователям обдумать направление, в котором компания может пожелать двигаться в будущем.

1.3 Проблемы проведения SWOT–анализа на российских предприятиях

SWOT–анализ применяется во всех сферах деятельности: от ресторанного бизнеса вплоть до образовательных учреждений. Нередко алгоритм практикуется для самоанализа личности и профессионального роста. Его также внедряют для конкурентной разведки ниши.

SWOT–анализ является практичным для коммерческих организаций, а также может использоваться в любой ситуации принятия решений некоммерческими организациями, правительственными организациями и даже частными лицами. SWOT–анализ может быть использован для предотвращения кризисных ситуаций, а также для разрешения кризисов. Его можно использовать для планирования, решения проблем, оценки продукции, анализа конкурентов, саморазвития и принятия решений [2, с. 87].

Любой бизнес должен постоянно задавать себе вопрос: «Как бороться с утратой понимания и значения компании для целевой аудитории?» Если продукт устарел, то оптимизация бизнес–процессов может оказаться совершенно бесполезной. Важно регулярно проводить маркетинговое исследование, чтобы узнать реальную ситуацию в компании и успеть подготовиться к самым неблагоприятным условиям.

SWOT –анализ нужен всем: от малых предприятия вплоть до гигантских концернов. Также алгоритм отлично подходит не только действующим компаниям, но и новым предприятиям.

Для компаний, которые уже давно находятся на рынке, важно периодически проводить SWOT–анализ для корректировки курса развития. В свою очередь, стартаперы с помощью маркетингового исследования просчитывают возможные риски и составляют пошаговый план действий для борьбы с конкурентами.

Отметим, что на данный момент проводит SWOT–анализ российских предприятий весьма сложно ввиду острой политической обстановки, военной

операции на Украине, санкций со стороны Запада, список которых пополняется ежедневно. Многие поставщики находятся за рубежом и в современной ситуации большинство производств находятся в поиске импортозамещения.

Таким образом, аналитический метод поможет выбрать самый эффективный путь развития компании с учетом внешних факторов.

SWOT–анализ прочно входит в практику деятельности российских предприятий. Однако с каждым годом появляются новые разновидности и дополнения, которые надо изучать и использовать. SWOT–анализ относится к стратегическим методам маркетинга. Он используется на начальных стадиях стратегического управления и объединяет внешний и внутренний анализ. Качественно сделанный анализ позволяет предприятию четко реагировать на изменение ситуации во внешней среде и использовать собственные силы для достижения стратегических целей на рынке.

SWOT–анализ предназначен не столько для того, чтобы определить положение фирмы, а сколько для разработки наиболее подходящих стратегий с точки зрения вероятности осуществления, которые носят упреждающий характер.

Таким образом, качественный SWOT–анализ является простым и удобным инструментом работы с данными. Он позволяет менеджеру не только составить картину, максимально точно отражающую слабые и сильные сторон предприятия, но и учесть возможности и угрозы, с которыми компания может столкнуться в ходе своей деятельности, что позволяет в определенной степени сформировать достаточно объективную картину того, что в данный момент времени происходит с организацией на рынке. Однако стоит отметить, что SWOT–анализ все–таки не позволит получить максимально точных количественных критериев, которые могли бы в дальнейшем стать ключевыми в ходе принятия управленческих решений, а, следовательно, использование только результатов SWOT–анализа в ходе формирования стратегии организации является недостаточным.

Для предприятия на основе конкурентной оценки становится возможным выявить их слабые стороны и реализовать меры, направленные на их устранение и увеличение конкурентных преимуществ. Привлекательность компании в целом состоит из нескольких определяющих факторов. К таким факторам относятся степень конкуренции, емкость рынка отрасли, текущее состояние отрасли, использование современных и инновационных технологий и многие другие.

2 SWOT–анализ в стратегическом управлении ЗАО «Птицефабрика Оренбургская»

2.1 Краткая характеристика деятельности ЗАО «Птицефабрика Оренбургская»

Первое яйцо на птицефабрике получено в декабре 1973 года и вот уже более 45 лет предприятие занимает лидирующее место на рынке Оренбургской области среди сельскохозяйственных производителей, поставляя в собственную торговую сеть «Рябушка» высококачественную, экологически чистую продукцию. Яйцо, производимое на ЗАО «Птицефабрика Оренбургская», знают и отдают ему предпочтение не только в нашем регионе, но и за его пределами - в Самаре, Тольятти, Москве, Екатеринбурге, Уфе, Казахстане.

Парк современных сельскохозяйственных машин и более 20 000 га посевных площадей позволяют снабдить предприятие необходимым запасом фуражного зерна. Собственный комбикормовый завод, оснащенный современным оборудованием, помогает получать до 10 наименований комбикормов для разных возрастов птицы.

Бригада «родительского» поголовья кур-несушек дает возможность не только самим комплектовать промышленное стадо, но и поставлять суточный молодняк птицеводческим хозяйствам Оренбургской области и населению. Все это делает хозяйство высокорентабельным и независимым предприятием замкнутого цикла.

Около тысячи человек занято на производственных участках, обеспечивая бесперебойную работу всего предприятия в целом. Свыше 800 000 штук яиц различного сорта производится на птицефабрике ежедневно.

Методы маркировки и сортировки делают их узнаваемыми для покупателей: «Купеческое», «Гулливер», «Малышок», «Крестьянка». Яйцо с фирменным логотипом «Птицефабрики Оренбургской» - гарантия свежести, натуральности и пользы.

Наряду с яичной в широком ассортименте представлена мясная продукция: от мяса кур до копченых деликатесов. Полученное путем выращивания птицы на натуральных природных кормах без добавления стимуляторов роста мясо «Птицефабрики Оренбургской» имеет естественный, природный вкус домашней курочки. С недавнего времени в розничной продаже появилось настоящее, полезное молоко с собственной животноводческой фермы.

Организационная структура деятельности ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» проиллюстрирована на рисунке 7.

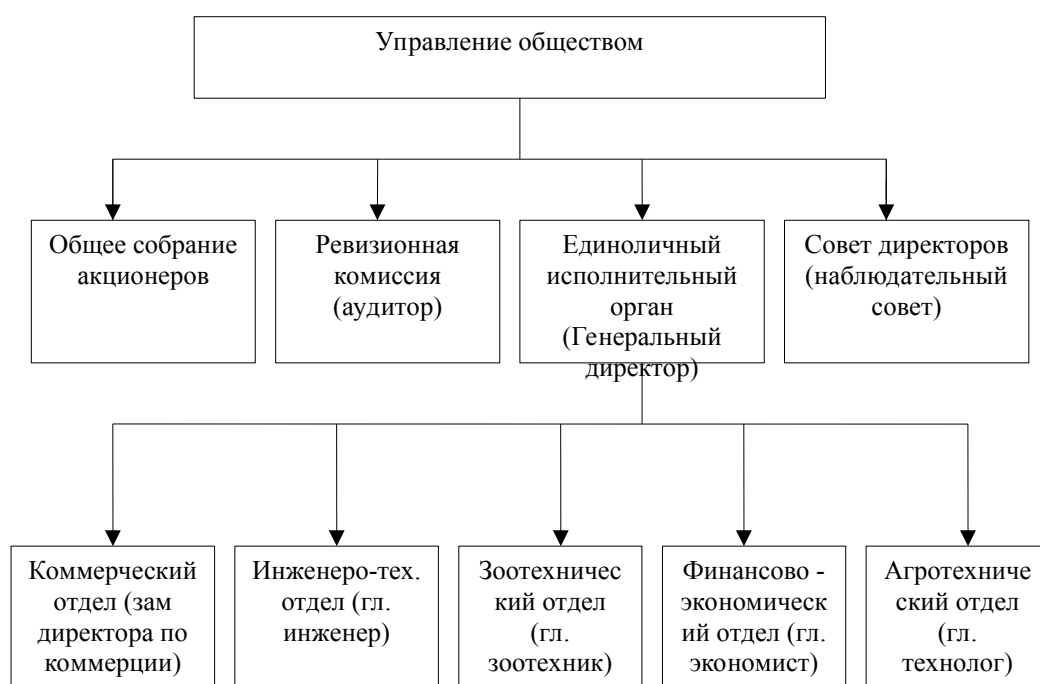


Рисунок 7 - Организационная структура деятельности ЗАО «Птицефабрика Оренбургская»

Рассмотрим финансовые результаты деятельности ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» за 2019–2021 гг. – таблица 1.

Таблица 1 – Финансовые результаты деятельности ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» за 2019–2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс. изм., тыс. руб.			Теп прироста/убыли, %		
				2020	2021	2021	2020	2021	2021

				Г. К 2019 г.	Г. К 2020 г.	Г. К 2019 г.	Г. К 2019 г.	Г. К 2020 г.	Г. К 2019 г.
1. Выручка тыс. руб.	125543 0	15399 20	17522 10	28449 0	21229 0	49678 0	22,66	13,79	39,57
2. Полная себестоимость продаж (включая управленческие и коммерческие расходы), тыс. руб.	125576 3	14743 27	16436 11	21856 4	16928 4	38784 8	17,40	11,48	30,89
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	-326	65590	10860 1	65916	43011	10892 7	- 20219 ,63	65,58	- 33413 ,19
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	10973	82172	91263	71199	9091	80290	648,8 6	11,06	731,7 1
5. Среднесписочная численность ППП, чел.	341	637	608	296	-29	267	86,80	-4,55	78,30

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс. изм., тыс. руб.			Теп прироста/убыли, %		
				2020 г. К 2019 г.	2021 г. К 2020 г.	2021 г. К 2019 г.	2020 г. К 2019 г.	2021 г. К 2020 г.	2021 г. К 2019 г.
6. Основные средства (среднегодовая стоимость), тыс. руб.	373020	33154 5	53083 7	- 41475	19929 2	15781 7	-11,12	60,11	42,31
7. Оборотные средства (среднегодовая стоимость), тыс. руб.	933511	79809 3	98709 9	- 13541 8	18900 6	53588	-14,51	23,68	5,74
8. Материальные затраты, тыс. руб.	119442 0	14020 70	15602 50	20765 0	15818 0	36583 0	17,39	11,28	30,63
9. Затраты на рубль выручки, руб.	0,95	0,91	0,89	-0,04	-0,02	-0,06	-4,30	-2,20	-6,41
10. Фондоотдача, руб.	3,37	1,78	1,96	-1,59	0,18	-1,40	-47,15	10,37	- 41,67
11.	1,05	1,10	1,12	0,05	0,02	0,07	4,49	2,25	6,85

Материалоотдача, руб.									
12. Рентабельность продукции, %	0,87	5,34	5,21	4,46	-0,13	4,33	510,51	-2,39	495,90
13. Рентабельность производства, %	0,92	5,86	5,85	4,94	-0,01	4,93	537,95	-0,20	536,70
14. Рентабельность оборотных активов, %	0,01	0,10	0,09	0,09	-0,01	0,08	775,92	-10,20	686,55
15. Производительность труда, тыс. руб./чел.	3681,61	2417,46	2881,92	-1264,16	464,47	-799,69	-34,34	19,21	-21,72

Согласно данным таблицы 1 нами были получены следующие выводы:

– положительной тенденцией является рост выручки во всем исследуемом периоде так за 2020 г. выручка предприятия возросла на 22,6%, а за 2021 г. почти на 14%, рост за три года составил 39,6%;

– проводя анализ прибыльности предприятия нужно оценить темп роста себестоимости и выручки, согласно данным таблицы 1, нами получены такие выводы, себестоимость за 2020 г. выросла на 18%, а в 2021 г. на 11,3%, темпы роста не такие стремительные как у выручки, что следует отметить, как положительный фактор в финансовой деятельности компании;

– положительным аспектом также является рост прибыли от продаж так в 2019 году предприятие потерпело убытки, а в 2021 г. прибыль составила 108601 тыс. руб., что объясняется снижением уровня управленческих и коммерческих расходов предприятия. Можно даже отметить, что предприятие провело оптимизацию своих статей расходов;

– в исследуемом периоде произошло интенсивное внедрение автоматизированных систем в производственный цикл предприятия, об этом свидетельствует снижение численности персонала и рост основных средств, данная тенденция говорит о стратегии активного развития организации;

– о положительной динамике и активном развитии предприятия свидетельствует динамика роста показателей рентабельности компании в

исследуем периоде.

Дипломы «100 лучших товаров России», «Наша марка» полученные предприятием, еще раз подтверждают высокое качество выпускаемого товара. На протяжении многих лет ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» является членом клуба «Агро», лауреатом конкурса «Лучшее предприятие» среди сельскохозяйственных производителей Оренбургской области, входит в рейтинг «300 лучших сельскохозяйственных предприятий России». Добиться таких результатов стало возможным благодаря высокой культуре производства и четкого исполнения технологической дисциплины.

Целями и приоритетными направлениями производственной деятельности ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» является:

- получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов работников ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» и интересов ЗАО «Птицефабрика Оренбургская»;
- обеспечение устойчивого и рентабельно работающего производства;
- соблюдение законодательства РФ;
- обеспечение экологически безопасного производства.

2.2 Оценка сильных и слабых сторон ЗАО «Птицефабрика Оренбургская»

Используя методику Майкла Портера возможно оценить наступление неблагоприятных событий, которые могут так или иначе оказать влияние на бизнес в будущем. Анализ проводится в разрезе 5-ти факторов, или так называемых сил.

Плюсы анализа по методу 5 сил Портера:

- Оценка рисков. С помощью методики возможно определить, какие факторы могут угрожать развитию бизнеса в будущем;

– Оценка бизнес–процессов. Проанализировав внутреннее функционирование, можно узнать, что способствует развитию, а что, наоборот, тянет вниз.

– Возможность принятия правильного решения для дальнейшего успешного функционирования предприятия. Сопоставление возможных внешних угроз и слабых мест в компании позволит разработать грамотную стратегию будущего развития.

Что касается минусов методики, то теория Майкла Портера неэффективна для быстрого принятия решений здесь и сейчас. Она ориентирована на перспективу, 5,10 и более лет.

– Силы давления текущих товаров–заменителей.

Таблица 2 – Силы давления текущих товаров–заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары–заменители в позиции «цена–качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
		+	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	2		
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров–заменителей		
2 балла	средний уровень угрозы со стороны товаров–заменителей		
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров заменителей		

Товары народного потребления, которые производит ЗАО «Птицефабрика Оренбургская», выпускают и другие фирмы.

– Силы давления действующих конкурентов.

Данные показатели в сумме набрали 6 баллов– средний уровень внутриотраслевой конкуренции. Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным.

Таблица 3 – Силы давления действующих конкурентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1

Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
		+	
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		+	
Уровень дифференциации продукта	Компании продают стандартизованный товар	Товар стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			+
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			+
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	6		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5–8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9–12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Есть ограничения в повышении цен. Необходимо проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.

– Силы давления новых конкурентов.

Таблица 4 – Силы давления новых конкурентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
	+		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока держат около 50% рынка	2–3 крупных игрока держат более 80% рынка
	+		
Дифференциация	низкий уровень	существуют микро–	все возможные ниши

продукта	разнообразия товара	ниши	заняты игроками
			+
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1–3 месяца работы)	средний (окупается за 6–12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			+
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		+	
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		+	
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены
	+		
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		+	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	17		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9–16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17–24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

При оценке параметров суммарный балл – 17, это значит, что высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно. Необходимо проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.

– Силы давления клиентов. Суммарный балл параметров – 9, это высокий показатель угрозы. Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов – значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям. Следует диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP – клиентов. Разработать

эконом–программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д.

Таблица 5 – Силы давления клиентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
	+		
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
	+		
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		+	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
			+
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	9		
8 баллов	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
9–16 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
17–24 балла	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

– Силы давления поставщиков. Суммарное значение данных параметров составило 4 балла, значит уровень влияния поставщиков низкий.

Ситуация стабильна со стороны поставщиков. Можно проводить переговоры о снижении цен.

Таблица 6 – Силы давления поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		+

Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах		Неограниченность в объемах
			+
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков		Низкие издержки к переключению на других поставщиков
			+
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика		Высокая приоритетность отрасли для поставщика
			+
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	4		
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков		
9–16 баллов	Средний уровень влияния поставщиков		
17–24 балла	Высокий уровень влияния поставщиков		

Для выявления сильных и слабых сторон, которые являются факторами внутренней среды предприятия, составим матрицу SWOT–анализа, которая также поможет определить факторы внешней среды, влияющие извне и при этом неконтролируемые объектом.

Таблица 7 – Матрица SWOT–анализа ЗАО «Птицефабрика Оренбургская»

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внутренние	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокое качество продукции 2. Большой опыт, приобретенный за долгое время нахождения на рынке 3. Надежные отношения с крупными поставщиками сырья и материалов 4. Большой ассортимент продукции 5. Ориентация на потребителя 6. Рост объемов производства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Устаревшее оборудование и инструменты 2. Зависимость от крупных потребителей, которые обеспечивают основной объем продаж 3. Слабо развитая маркетинговая политика 4. Низкий уровень расширения рынка сбыта 5. Высокая конкуренция со стороны иностранных производителей (под вопросом ввиду санкций) 6. Недостаток финансирования
	Возможности (O)	Угрозы (T)
Внешние	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие темпы роста спроса на товар 2. Появление новых поставщиков 3. Перспективное географическое расположение 4. Улучшение маркетинговой политики 5. Поиск новых рынков сбыта 6. Расширение доли рынка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Углубление экономического кризиса 2. Усиление конкуренции на рынке 3. Ограничение в рынках сбыта 4. Инфляция 5. Низкая платежеспособность клиентов 6. Ужесточение условий поставки сырья

Проведенный анализ показывает, что сильными сторонами предприятия являются высокое качество изготавливаемой продукции и большой опыт, приобретенный за долгое время нахождения на рынке.

Также большое значение имеет большой ассортимент продукции, ориентация на потребителя и рост объемов производства. ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» имеет надежные отношения с крупными поставщиками сырья и материалов.

Основными слабыми сторонами являются зависимость от крупных потребителей, которые обеспечивают основной объем продаж, и устаревшее оборудование, и инструменты, что негативно влияет на показатели производительности труда. Слабо развита маркетинговая политика и мало внимания уделяется рекламе.

Большую угрозу для предприятия составляет углубление экономическое кризиса. На сегодняшний день происходит усиление конкуренции со стороны иностранных предприятий (в ближайшем будущем может остаться лишь отечественный рынок ввиду военной операции на Украине), что является тоже значительной угрозой, они предлагают продукцию по более низкой цене, но с уступающими характеристиками качества. Ограничение в рынках сбыта, инфляция, низкая платежеспособность клиентов могут привести к банкротству предприятия.

Из проведенного анализа конкуренции в отрасли предприятия ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» выявлено, что наибольшую угрозу представляет параметр «Сила давления со стороны клиентов», а SWOT-анализ указал на одну из основных проблем, связанную с устаревшим оборудованием. ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» необходимо придерживаться стратегии «Абсолютное лидерство в издержках».

3 Направления по совершенствованию SWOT–анализа в стратегическом управлении ЗАО «Птицефабрика Оренбургская»

3.1 Мероприятия по внедрению SWOT–анализа на предприятии

SWOT–анализ помогает выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы бизнеса. Этот метод подходит для стратегического планирования, особенно если будет работать в комплексе с другими моделями анализов.

Чтобы SWOT–анализ был осуществлен верно, проводите его в команде с вашими специалистами, а также не забывайте учитывать мнение своих покупателей.

Проведение SWOT–анализа в компании можно поручить отделу по менеджменту и маркетингу ЗАО «Птицефабрика Оренбургская».

Чтобы SWOT–анализ получился максимально эффективным для ЗАО «Птицефабрика Оренбургская», в ходе его проведения нужно придерживаться ряда правил:

- В основе только факты. Информация, основанная на догадках и предположениях, не должна участвовать в анализе, это исказит результаты.

- Максимум источников. Для получения исходных данных для анализа необходимо задействовать клиентов, сотрудников всех уровней, рыночные отчеты, открытые исследования.

- Взгляд со стороны. Выявлять слабости и превосходства бизнеса нужно не изнутри, а с точки зрения потребителя и участников рынка.

- Нет субъективности. Лучше, чтобы в анализе участвовали несколько специалистов и данные, полученные в результате работы с фокус–группами.

- Анализ без путаницы. Очень часто возможности бизнеса путают с преимуществами, а угрозы – со слабостями. Это неправильно. На внешние факторы компания не может повлиять.

– Актуальные вопросы. Не стоит тратить время на оценку и обработку показателей, которые не пригодятся в анализе.

– Конкретизация. Если фирма крупная, лучше анализировать ее не целиком, а по частям: отдельные группы товаров, филиалы, отделы и другие области исследования.

– Точность. Результаты анализа полезны, когда сведения предельно точны, именно поэтому двусмысленных формулировок нужно избегать.

– Важные выводы. Матрица не должна быть перегружена информацией второстепенного значения.

Такое исследование — универсальный инструмент, который помогает аналитику разобраться, в каком направлении следует двигаться и чего опасаться. Если проводить его регулярно, то результатом станет заметное улучшение позиций фирмы и повышение прибыли.

Мы долго пытались найти программу для проведения SWOT-анализа, позволяющую автоматизировать рутинные процедуры и высвободить мозг для креативного мышления.

Сервис SWOT-анализ online (рисунок) позволяет провести анализ технически грамотно и получить результаты, которые выглядят профессионально. Вам надо просто ввести в форму название фактора, оценить его значимость для бизнеса, оценить степень своей уверенности в своем решении и нажать кнопку «добавить». Система сохранит и обработает результат.

Окно ввода факторов SWOT

Сильные стороны

Название: Финансовое моделирование

Оценка: 8

Важность: 7

Пояснения: (не более 150 символов)
Наши финансовые модели принимают в большинстве крупных госбанков

Обоснование, почему это сильная сторона

Силы, которые уже введены в систему

Введенные данные

1	Мы запустили целую группу производственных бизнесов	Z: 8	P: 10	V: 80
2	То, что мы разбираемся в производстве, позволяет нам быстро вникать в суть клиентских проектов	Z: 6	P: 7	V: 42

Далее

Рисунок 7 - Сервис SWOT-анализ online (<https://www.masterplans.ru/swot-analysis.html>)

Итак, SWOT–анализ помогает выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы бизнеса. Этот метод подходит для стратегического планирования, особенно если будет работать в комплексе с другими моделями анализов. Чтобы SWOT–анализ был осуществлен верно, проводить его следует в команде со специалистами, а также не забывать учитывать мнение покупателей.

3.2 Предложения по разработке стратегии предприятия на основе SWOT–анализа

Чтобы добиться успеха, компания должна сократить расходы и стать лидером отрасли по этому показателю. Но быть самой экономичной компанией в отрасли – непростая задача. Во–первых, для этого придется использовать все самое современное оборудование и постараться добиться максимальной автоматизации процессов. Значит, компания, стремящаяся стать лидером по затратам, нуждается в высококвалифицированной рабочей силе, которая может выполнять свою работу быстрее и лучше.

Для того чтобы иметь низкие издержки, компании придется обслуживать достаточно много разных сегментов рынка. Это логично, так как чем больше масштабы производства, тем меньше издержки на него.

Чтобы постоянно оставаться лидером по затратам, компании придется постоянно искать новые возможности экономии средств за счет внедрения новых методов управления, новейших технических разработок. Кроме того, нельзя игнорировать принципы дифференциации, так как есть вероятность, что покупатели сочтут качество продукции компании не достойным их. И поэтому нужно понимать, что низкая стоимость не является синонимом некачественной продукции и даже не синонимом дешевых товаров. При правильном позиционировании никто не мешает продавать продукцию по той же цене, что и конкуренты. А за счет низких затрат компания сможет получать более высокую прибыль.

Стратегия лидерства по издержкам предполагает постоянное наблюдение за текущей ситуацией. Данная стратегия очень опасна, так как велика вероятность того, что рано или поздно появятся конкуренты, способные сделать свои издержки еще ниже.

Все это возможно, как за счет более качественного маркетинга, так и за счет таких факторов как: сеть дистрибуции, технологический прогресс, ноу-хау в управлении, внешние факторы в стране и мире, приход на рынок более крупных глобальных игроков, потеря мотивации сотрудниками и так далее.

Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара или услуг и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Такая стратегия требует от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, использования ресурсосберегающих технологий, жесткого контроля всех видов расходов. Доминирующую роль в данной стратегии играет производство [1, с. 20].

Можно сказать, что лидерство в издержках — это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства.

Как эффективный инструмент снижения издержек в рамках стратегии развития предлагается дальнейшее внедрение технологии Бережливого производства.

В условиях постоянно возрастающей конкуренции, повышения требований к качеству продукции, а также во все более острой необходимости ухода российской экономики от экспортно–сырьевого типа развития, все более важной становится роль машиностроительной отрасли. Именно от ее уровня в большей степени зависит динамика и устойчивость всех остальных отраслей промышленности и экономики страны в целом.

Одним из главных факторов обеспечения высокого уровня эффективности, является успешное внедрение и использование методов бережливого производства (Lean Production). Тем не менее, в деловой и научной литературе концепция Lean представлена в существенно упрощенном виде и зачастую мало соответствует тем реалиям, с которыми сталкиваются менеджеры и консультанты на проектах внедрения.

Описание инструментов бережливого производства, а также основные кейсы их внедрения можно найти как в профессиональной литературе, так и в свободном доступе и каждое второе отечественное предприятие предпринимало попытки эти инструменты применить. Есть ряд заводов и объединений, которым это, в том или ином виде, удалось сделать успешно, но их количество все еще критично мало по сравнению с общим числом производственных предприятий в РФ.

Ни одно предприятие не может существовать в отрыве от условий текущей реальности, особенно при реализации проектов повышения эффективности. Так или иначе, оно функционирует в определенной среде, системе, находится с ней в состоянии постоянного обмена ресурсами. Кроме того, и само по себе предприятие является системой. Факторы внешней среды не находятся в зоне контроля предприятия и его служб, но именно под их

влиянием зачастую приходится принимать различные управленческие решения, приспосабливаясь к изменчивой окружающей среде.

В технологии «бережливого производства» принципиальным вопросом является устранение всех видов потерь первого и второго рода и построение процессов внутри предприятия в зависимости от факторов, существующих вне предприятия или его подразделения.

Бережливое производство является комплексным подходом, включающим оптимизацию процессов, обеспечение управленческой инфраструктуры и изменение образа мышления и поведения сотрудников (рисунок 8). Основными принципами бережливого производства являются принцип «точно вовремя» (just-in-time) с исключением всех видов потерь и принцип автономизации (autonomation), или автоматического процесса преобразований с использованием интеллекта. Третий принцип известен как «дзидока», что означает «встраивание контроля качества» на всех уровнях компании [7, с. 32].



Рисунок 8 – Три составляющих бережливого производства [19]

В любой производственной системе, во всех процессах – от закупок материалов, производства продукта до продаж – существуют скрытые потери. И если все современные концепции организации производства говорят больше о «технократических» способах борьбы с потерями – например, более точном нормировании, отладке технологий, замене оборудования, т.е. отличаются своими акцентами, терминологией и степенью ориентации на те или иные аспекты менеджмента, то набирающая свою популярность концепция «бережливого производства» ставит во главу угла борьбу с потерями всех видов, при применении совершенно иной культуры организации и стиля менеджмента как среди высших, так и среди первичных уровней управления.

На сегодняшний день большинство крупнейших мировых производителей различных товаров применяют технологии бережливого производства. Это такие кампании, как Boeing, Ford, Xerox, Bridgestone, Toyota, Honda. Среди отечественных это ГАЗ, Сухой, КамАЗ, Иркут, Иркутскэнерго, Госкорпорация Росатом, Группа Е4, Русские краски.

Рассмотрим пример. Птицефабрика «Рефтинская» – крупнейшее предприятие Свердловской области с замкнутым циклом производства: от производства яиц до глубокой переработки и реализации готовой продукции из мяса птицы. В ассортимент продукции компании входит более 400 наименований сырых и готовых изделий, компания на постоянной основе совершенствует производство и повышает качество продукции. Амбициозные цели, стоящие перед предприятием, определили его присоединение к национальному проекту по повышению производительности труда: руководство птицефабрики подало заявку на участие в нацпроекте в октябре прошлого года с уверенным намерением внедрить в производственный процесс технологии бережливого производства, позволяющие существенно повысить эффективность.

В условиях растущей конкуренции – с начала «нулевых» производство мяса птицы в стране выросло в 8 раз – предприятие делает ставку на новую продуктовую стратегию. Без увеличения количества выращиваемых птиц

«Рефтинская» планирует сохранить флагманские позиции на рынке за счет наращивания производства маржинальных продуктов глубокой переработки. Доля тушек цыплят-бройлеров в объеме выпускаемой продукции должна сократиться с 70 до 30%. Эта цель принималась во внимание при разработке мероприятий по улучшениям в рамках национального проекта. Согласно утвержденным целевым показателям к 2021 году добавленная стоимость в расчете на одного сотрудника птицефабрики «Рефтинская» должна вырасти на миллион рублей (с 2,2 млн руб./чел. до 3,2 млн руб./чел.), выручка предприятия – более чем на два миллиарда рублей (с 5195 млн руб. до 7350 млн руб.).

В мае 2019 года предприятие подвело итоги пилотного проекта по оптимизации потока изготовления и упаковки полуфабрикатов из мяса цыплят-бройлеров, реализованного совместно с экспертами Федерального центра компетенций в сфере производительности труда (ФЦК). Одним из факторов, ограничивающих наращивание выпуска продукции, была высокая загруженность упаковочной линии. Для решения этой проблемы на предприятии даже разрабатывался инвестиционно-емкий проект по приобретению нового оборудования.

Многие компании считают, что их эффективность напрямую зависит от привлекаемых в производство инвестиций, технического обновления. Действительно, от того, насколько современное оборудование используется в производстве, зависит многое, в том числе и качество продукции. Но распространенное сетование на старое оборудование в вопросе повышения производительности труда – большое заблуждение. Очень часто даже старые станки не загружены в достаточной мере, поэтому приобретение дополнительного оборудования, наоборот, может стать большим финансовым просчетом. Так, математические расчеты, проведенные генеральным директором птицефабрики, показали, что реальная загрузка линии не составляет и 30%. Следовательно, привлекать дополнительные средства и вкладывать их в обновление технического оснащения при сохранении таких же технологий управления было нерентабельно.

Получив такие результаты, руководство задалось вопросом: где именно теряются ресурсы и как повысить производительность труда без существенных вложений?

Выезжая на предприятие, специалисты ФЦК оценивают текущее состояние производственных процессов и определяют наиболее экономически выгодный для предприятия поток-образец. В качестве пилотного потока птицефабрики был выбран поток, на котором изготавливали и упаковывали полуфабрикаты из мяса цыплят-бройлеров: доля этого продукта в выручке составляла 19%.

В первую очередь была проведена диагностика производственных процессов, в частности, построена карта потока создания ценностей – инструмент, позволяющий визуализировать процесс производства продукта. Такая карта фиксирует каждый этап производства с учетом затрачиваемого времени. Для того чтобы представить ее максимально точно, эксперты ФЦК выходят на производственную площадку, графически изображают каждый шаг производственного процесса и с секундомером измеряют время, которое тратится на каждую операцию. Так специалист видит, сколько времени в смену простаивает оборудование, сколько сотрудников работает в смену, каковы объемы запасов, сколько времени занимают переналадки, каков уровень дефектности операций. Это позволяет выявить нецелевое расходование времени, нерациональную логистику и избыточные запасы, то есть все то, что не работает на создание ценности продукта. Такие действия называются потери – именно их определяет эксперт, чтобы впоследствии разработать и реализовать план по их устранению.

Целью бережливого производства является предотвращение 7 видов потерь: перепроизводства продукции, образующегося в силу этого избыточного количества запасов, нерациональной транспортировки, излишних перемещений, ожиданий, во время которых персонал пребывает в бездействии, излишней обработки, которая не требуется заказчику, и переделки дефектов и

брака. Все перечисленные потери влекут за собой увеличение издержек и снижение рентабельности.

Картирование в сумме с производственным анализом позволило выявить, что линии разделки сырья в течение дня были загружены неравномерно, из-за чего возникали пиковые нагрузки на операторов линий. При выкладке полуфабрикатов в лоток рабочим приходилось сортировать их повторно, на что тратилось до 2,5 часов рабочего времени. Дополнительные взвешивания также отнимали более часа в день. Отсутствие, казалось бы, несущественного компонента – тары многоразового использования – приводило к простоям на линии до 20 минут. Эксперты также обнаружили, что в силу нерациональной логистики персоналу приходится совершать до 290 м лишних перемещений в день. Кроме того, до 850 кг тушки не использовалось из-за брака при разделке. Дефект упаковочной пленки обуславливал простои линии до 40 минут в день, из-за чего производительность снижалась почти на 60%. А из-за того, что персонал в зоне выкладки не был своевременно проинформирован о переходе на другой вид продукции, происходило перепроизводство продукции до 20 кг в сутки.

Выявив основные потери, эксперты пришли к выводу, что для повышения производительности предприятия необходимо сократить простои оборудования, провести перебалансировку операторов на упаковочных линиях, рационально организовать рабочие места и снизить количество брака сырья, которое поступает на упаковку.

Работники участка на собственном опыте убедились, как простые решения повышают эффективность производственного процесса. Например, устранить ежедневные простои упаковочной линии удалось с помощью доски заказа сырья, которая позволила обеспечить коммуникацию между операторами линий и водителем погрузчика и перейти на так называемую тянущую систему производства. Такая система предполагает, что полуфабрикаты подаются на последующую технологическую операцию с

предыдущей только по мере необходимости. Таким образом, операторы не перегружены, нет избытка запасов.

Визуализация процесса – важнейшая составляющая рационального менеджмента. Картирование – универсальный инструмент визуализации – позволит посмотреть на производство как на последовательную цепочку операций и выявить причинно-следственные связи между каждым действием и результатом. Когда вы смотрите на карту процессов, вы четко представляете последовательность операций и видите узкие места.

За счет визуализации зон хранения сырья и перемещения напольных весов с основного проезда маршрут водителя погрузчика сократился на 42 минуты в день. Производительность линии существенно увеличила установка стоповой кнопки и роликовых направляющих для укладки тушки на лоток в процессе фасовки. Кроме того, простое решение – изменение схемы позиционирования тушки на лотке – позволило более чем в два раза увеличить выработку, ведь раньше из-за большого времени цикла производительность снижалась на 55%.

Более того, на предприятии была внедрена система оптимизации и рационализации рабочего пространства – 5С. Она предполагает создание необходимых условий для выполнения операций благодаря поддержанию порядка и чистоты в рабочей зоне, избавления от ненужных вещей и стандартизации рабочего места.

Несмотря на то, что такие простые способы повышения производительности как создание порядка и чистоты на рабочем месте кажутся незначительными, они оказывают существенное влияние на эффективность и являются основой всех улучшений. Только в упорядоченной среде возможно создание бездефектных, соответствующих требованиям клиентов товаров и услуг.

Следуя концепции бережливого производства, эксперты предположили расположить упаковочный материал вблизи с линиями, что позволило сократить время замены нижней пленки, уменьшить перемещения оператора и

избавить рабочее пространство от загромождений. Обучение инструментам 5С и отработку навыков на практике прошли более 40 сотрудников предприятия.

Весь комплекс мероприятий не потребовал серьезных инвестиций. В результате реализации пилотного проекта время протекания процессов сократилось на 28,5% (с 31,9 до 22,8 часов), выработка высокомаржинальных продуктов выросла на 243%. Теперь на одного сотрудника в час приходится 175 упаковок продукции вместо 72, как было раньше. Эффект от оптимизации почувствовали на себе и сами сотрудники: загрузка операторов на участке в течение дня стала более ровной, нахлест рабочих смен с 4 часов сократился до 30 минут, отпала необходимость в сверхурочной работе.

Если компания, вдохновленная опытом птицефабрики, решит повторить такой успех, ей необходимо обратить внимание на следующие важные факторы:

- Для успешной реализации проекта необходима 100% вовлеченность руководителя: не только на словах, но и на деле. Отсутствие энтузиазма со стороны руководства существенным образом сказывается на мотивации персонала.

- Все сотрудники потокового образца также должны быть вовлечены в проект. Их интерес может быть подогрет как нематериальными, так и финансовыми стимулами. Из практики экспертов ФЦК: денежное стимулирование иногда даже проигрывает по эффекту простому вниманию со стороны топ-менеджмента компании. Стимулировать активность можно, например, путем признания лучших сотрудников, равнодушных к судьбе проекта, предоставление им временных преференций.

- Информирование персонала о том, что происходит в проекте. Одна из главных причин скептического отношения к проекту – незнание. Участие в модернизации производства потребует значительных трудозатрат, выхода из зоны комфорта. Поэтому персонал должен знать, с чем придется работать, а главное – понимать преимущества использования технологий бережливого производства и повышения производительности труда.

- Обучение персонала новым знаниям и навыкам – ключевой компонент последующего тиражирования успеха, достигнутого в рамках реализации нацпроекта на потоке-образце.

- Контроль за ходом реализации проекта. Без отслеживания результата, сверки целевых и текущей показателей невозможно закрепление успеха.

В России применение бережливого производства находит свое место, однако, зачастую система внедряется по шаблону зарубежных аналогов, без учета сложившихся экономических и социальных связей, в связи с чем, система не приносит желаемого результата и получает негативный оттенок. Поэтому использование зарубежного опыта внедрения без интеграции в существующую экономическую и социальную среду не должно производиться, но внедрение также не позволит экономике получить дополнительный импульс.

Прогноз экономического эффекта от внедрения технологии «Бережливого производства» и применения в деятельности программного обеспечения по проведению SWOT-анализа предприятия представлен в таблице 8.

Подводя итог всему сказанному для успешного продвижения бережливого производства и его принципов необходимо проводить пропаганду среди предприятий для повышения качества управления, снижения затрат, роста конкурентоспособности отечественной продукции и повышения производительности труда.

Таблица 8 – Прогноз экономического эффекта для ЗАО «Птицефабрика Оренбургская»¹

Параметр	Расчет
1. Рост выручки на 5% от внедрения программного обеспечения, тыс. руб.	$1752210 \times 0,05 = 87610,5$
2. Рост выручки на 10% от внедрения Бережливого производства, тыс. руб.	$1752210 \times 0,15 = 262831,5$
3. Снижение себестоимости на 3%	$1560250 \times 0,03 = 46807,5$

¹ Средние данные по аналогичным предприятиям уже внедривших данные технологии.

4. Себестоимость из пункта 1 и 2, примерное значение 80% от выручки по отрасли, тыс. руб.	$(87610,5+262831,5) \times 0,02=7008,84$
5. Итого дохода, тыс. руб.	$87610,5+262831,5+7008,84=357450,84$
6. За вычетом налог на прибыль 20%, тыс. руб.	$357450,84 \times 0,8=285960,672$
6. Экономический эффект, млн. руб.	286 млн. руб.

В рамках настоящего исследования нами было предложено внедрить в деятельность ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» программное обеспечение по стратегическому анализу, также применять в производственной деятельности технологии «Бережливого производства». Составленный нами прогноз по опыту аналогичных предприятий составляет 286 млн. руб. на первый год работы.

Заключение

SWOT–анализ — это метод стратегического планирования в бизнесе, который позволяет оценить сильные и слабые стороны компании, а также ее возможности и угрозы.

SWOT–анализ составляется в ходе мозгового штурма, но каждый выдвинутый тезис должен подтверждаться данными.

Когда данные собраны, их следует расположить на SWOT–таблице. Каждый пункт можно оценить в баллах, чтобы сделать взгляд более объективным.

Когда матрица готова, пора интерпретировать полученную информацию. Оцените сперва все сильные стороны и возможности, чтобы реализовать возможности используя сильные стороны.

При умении эффективно применять SWOT–анализ компания может занять более стабильное положение на рынке, увеличить получаемую прибыль, а также существует возможность добиться устойчивого экономического роста.

В настоящей курсовой работе был проведен SWOT–анализ ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» и определена стратегия развития предприятия.

Из проведенного анализа конкуренции в отрасли предприятия ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» выявлено, что наибольшую угрозу представляет параметр «Сила давления со стороны клиентов», а SWOT–анализ указал на одну из основных проблему, связанную с устаревшим оборудованием. ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» необходимо придерживаться стратегии «Абсолютное лидерство в издержках».

Стратегия лидерства по издержкам предполагает постоянное наблюдение за текущей ситуацией. Данная стратегия очень опасна, так как велика вероятность того, что рано или поздно появятся конкуренты, способные сделать свои издержки еще ниже.

В рамках настоящего исследования нами было предложено внедрить в деятельность ЗАО «Птицефабрика Оренбургская» программное обеспечение по стратегическому анализу, также применять в производственной деятельности технологии «Бережливого производства». Составленный нами прогноз по опыту аналогичных предприятий составляет 286 млн. руб. на первый год работы.

Бережливое производство – это адаптация известной японской уникальной концепции «Производственная система Toyota» (Toyota Production System, сокр. TPS) к современным условиям рынка. В основе этой технологии лежит оптимизация производства, позволяющая найти на предприятии лишние процессы, не приносящие добавленной стоимости потребителям или уменьшающие ее.

Изучение отечественного опыта внедрения бережливого производства на машиностроительных предприятиях показывает актуальность и необходимость развития теории и методологии планирования, и организации бережливого производства применительно к особенностям российской экономики, её промышленного сектора.

Список использованных источников

1. Абалакина, Т. В. Механизм обоснования стратегии развития регионального агропромышленного комплекса : монография / Т. В. Абалакина. – Москва : Дашков и К, 2019. – 117 с. – ISBN 978-5-394-02510-5.
2. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы : учеб. пособие / М. М. Алексеева. – Москва : Финансы и статистика, 2020. – 287 с. – ISBN 5-279-01679-9.
3. Барановская, Т. П. SWOT–анализ хлебопекарной промышленности потребительской кооперации Краснодарского края / Т. П. Барановская // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 113. – С. 674–697.
4. Бачинский А. Г. Технология SWOT– анализа / А. Г. Бачинский, Н.А. Дмитриев, Д.В. Авласевич, А.А. Кириллов // Форум молодых ученых. – 2020. – № 3 (43). – С. 67–72.
5. Бурцева, К. Ю. Методический инструментарий стратегического анализа / К. Ю. Бурцева // Аудит и финансовый анализ. – 2018. – №3. – С. 126–130.
6. Винокурова, А. Н. SWOT–анализ как инструмент стратегического анализа деятельности предприятия / А. Н. Винокурова, Р. Р. Юсупова // Парадигма. – 2022. – № 2–1. – С. 7–10.
7. Вумек, Дж. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : методическое пособие / Дж. Вумек. – Москва : Альпина Паблицер, 2017. – 472 с. – ISBN 978-5-9614-4398-1.
8. Воробьева, А. С. SWOT–анализ как основной метод исследования в менеджменте / А. С. Воробьева, М. А. Заздравнова // Синергия Наук. – 2021. – № 62. – С. 244–251.
9. Гвозденко, А. Н. Использование методики многофакторного SWOT–анализа для разработки стратегических направлений деятельности / А.

Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – № 4. – С. 13–16.

10. Ефимова, О. В. SWOT–анализ компании «Т2 РТК Холдинг» / О. В. Ефимова // Сборник статей–презентаций научно–исследовательских работ студентов, магистров, аспирантов, молодых ученых – участников Международной Межвузовской Студенческой конференции по проблеме «Финансовая безопасность бизнеса и государства: проблемы и решения». Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». – Москва, 2016. – С. 398–404.

11. Жукова, М. О. Система бережливого производства : проблемы внедрения в отечественном машиностроении / М. О. Жукова, А. С. Печурочкин // Исследования молодых ученых: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Казань, июль 2019 г.). — Казань : Молодой ученый, 2019. — С. 24–26.

12. Зайнутова, З. М. Преимущества, особенности и недостатки SWOT–анализа как разновидности экономического анализа / З. М. Зануйлова // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 3–1. – С. 90–96.

13. Изосимов, С. В. Метод SWOT–анализа: его место в методах исследования, преимущества и недостатки / С. В. Изосимов, А. Л. Шевченко // Экономикс. – 2019. – №2. – С.23–28.

14. Кайшева, А. Л. Роль SWOT–анализа в разработке и реализации стратегии организации / А. Л. Кайшева // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 49. – С. 582–588.

15. Козюбро, Т. И. Основные достоинства и недостатки гарвардской школы стратегического планирования (SWOT–анализ) / Т. И. Козюбро, Е. В. Костенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 2–1 (65). – С. 152–155.

16. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : учеб. пособие / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 800 с. – ISBN 978-5-4461-0581-6.

17. Кочергина, О. В. SWOT–анализ в управленческом учете / О. В. Кочергина, Т. Н. Чепракова // Инновационная наука. – 2021. – № 2. – С. 50–52.