

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы :В современных условиях управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и перспектив развития, без выбора направлений развития, без определения функций управления и способов принятия управленческих решений. Развитие и совершенствование предприятия базируется на тщательном и глубоком знании деятельности организации, что требует проведения исследования систем управления.

Проведение исследований осуществляется в соответствии с выбранной целью и в определенной последовательности. Исследования являются составной частью менеджмента организации и направлены на совершенствование характеристик процесса управления. Объектом исследования является система управления, которая характеризуется определенными признаками и подчиняется ряду требований.

Системный подход охватывает разработку специализированной методологии исследования систем. Его задачей является выражение принципов и понятий системных исследований на уровне единой общенаучной методологии.

Тема курсовой работы: системный подход при анализе потенциала организации.

Целью данной курсовой работы является изучение особенностей системного подхода при анализе потенциала организации на примере ОАО «Белшина».

В соответствии с этим были определены следующие задачи:

1. определить сущность потенциала как базового фактора конкурентоспособности;
2. проанализировать основные ресурсы, составляющие потенциал;
3. дать рекомендации по эффективному формированию и использованию потенциала.

Объектом исследования является потенциал предприятия, как базовый фактор её конкурентоспособности.

Предмет исследования: ресурсы предприятия , составляющие его потенциал.

Методы исследования опираются на методику SWOT – анализа, анализа и синтеза информации, обобщение данных и системный подход.

В Республике Беларусь 01.07.2016 произошла деноминация национальной валюты. 1 деноминированный рубль (в международном обозначении BYN) был приравнен к 10 000 неденоминированных рублей (в международном обозначении BYR). Все суммы в данной дипломной работе , выражены в неденоминированных рублях.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА ПРИ АНАЛИЗЕ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Понятие и сущность потенциала организации как базового фактора ее конкурентоспособности**

Выбор стратегии развития фирмы неразрывно связан с такими понятиями стратегического управления, как потенциал фирмы и ее конкурентоспособность.

Потенциал фирмы представляет собой совокупность ее возможностей по выпуску продукции и оказанию услуг и включает внутренние переменные и управленческий потенциал. Возможности организации предопределены ее ресурсами (факторами производства), находящимися в ее распоряжении. В рыночной экономике потенциал организации зависит как от внутренних факторов, так и от потребительского спроса, действий конкурентов, экономической ситуации в стране и др.

Конкурентоспособность фирмы характеризует ее способность противостоять конкурентам, вести эффективную конкурентную борьбу за рынки сбыта. Конкурентоспособность фирмы является относительной характеристикой, определяемой объектом сравнения. Факторами, определяющими

конкурентоспособность фирмы, являются потенциал фирмы (ресурсный и инновационный), умелый выбор стратегии, потенциал ее высшего руководства, финансовые результаты ее деятельности.

Возможности организации определяют ресурсы (факторы производства), находящиеся в ее распоряжении.

К ним относятся:

- технические ресурсы (производственное оборудование, сырье, материалы);
- технологические ресурсы (способы изготовления продукции);
- кадровые ресурсы (численность и квалификация кадров и др.);
- информационные ресурсы (сведения о системе и внешней среде, объемы перерабатываемой информации, ее достоверность, своевременность и т.д.);
- финансовые ресурсы (величина и использование денежных средств, финансовое состояние предприятия и др.);
- организационные ресурсы (применяемые способы принятия решений, организация системы планирования, контроля и т.д.);
- временные ресурсы (время является невозполнимым ресурсом).

Отмечается большая вариантность объединения различных ресурсов в единое целое, приводящее к огромному разнообразию внутреннего строения организации и их состояний. Улучшая внутреннее строение, т.е. работая над совершенствованием пропорций и поддержанием сбалансированности видов используемых ресурсов, предприятие увеличивает свои возможности, организованность. Потенциал организации зависит, следовательно, от внутренней среды, но сейчас в значительно большей степени он зависит от внешних условий: величины потребительского спроса, действий конкурентов, отношений с поставщиками сырья политики правительства и т.д.

На практике не столь редки случаи, когда возможности организации по выпуску определенного товара достаточно высоки, но этот товар теряет спрос или совсем не пользуется им. Это случается зачастую тогда, когда допущены ошибки в определении целей организации или они плохо увязаны по уровням управления и во времени. В итоге потенциал уменьшается. Для обеспечения соответствия рынку

необходимы поиски нового качества и иных составляющих потенциала. Если этого не произойдет, организация потеряет конкурентоспособность.

К особенностям потенциала предприятия можно отнести:

- вероятностный характер потенциала;
- его величина определяется «слабым звеном», т.е. наименее развитой составляющей потенциала;
- изменчивость, происходящая под влиянием: изменений в качестве, пропорциях ресурсов;
- изменением условий среды, в которых действует предприятие.

Потенциал, который обеспечивает достижение целей организации в будущем, является одним из конечных продуктов стратегического управления. Со стороны «входа» этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации. Со стороны "выхода" в него включаются произведённые продукты и услуги, набор правил социального поведения, помогающий организации добиваться своих целей.

Другим конечным продуктом стратегического управления является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. Это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также и руководить ответными стратегическими действиями.

Поиски факторов стратегического успеха давно являлись основной заботой менеджеров. При этом использовались разнообразные пути: разного рода отчеты, выступления и даже мемуары менеджеров преуспевающих предприятий; выводы в рамках изучения конкретных случаев, носивших более систематический характер; эмпирические исследования факторов успеха, подтверждаемые с научно-теоретических позиций.

В 60-х годах стратегическая мысль концентрировалась на координации и интеграции функциональной деятельности с расчетом на системную ориентацию. Затем внимание менеджеров сместилось к маркетинговым проблемам с упором на оптимизацию товарно-рыночных комбинаций, а в 70-х годах разрабатывается теория стратегии на базе моделирования фирменного опыта («кривой обучения») с целью укрепления конкурентных позиций предприятий. Научный подход выдвинул

такие направления, как получение эффекта от расширения масштабов производства и оптимизации товарной номенклатуры.

В 80-х годах наметилось два подхода к выявлению конкурентных преимуществ, обеспечивающих конечный успех, - рыночная ориентация и ресурсная ориентация. В соответствии с первой парадигмой, разработанной специалистами Гарвардской школы, стратегический успех фирмы зависит, с одной стороны, от структуры отрасли, в которой она выступает, а с другой - от выбранной принципиальной стратегии для данной хозяйственной области. Привлекательность отрасли обуславливается действующими в ней конкурентными силами. Чем сильнее в отрасли конкуренция, тем меньше ее привлекательность для фирмы.

Эмпирические исследования показали, что отраслевая структура действительно во многом определяет успех предприятия. В свою очередь возможности выбора принципиальной фирменной стратегии кроются в таких областях, как явное преимущество в издержках, оперативная дифференциация производства, быстрый захват рыночных ниш. Удачный выбор стратегии менеджеров может сыграть роль в обеспечении успеха предприятия.

Гарвардская парадигма четко нацелена на рынки сбыта. Подобная ориентация стала объектом острой критики. Она совершенно игнорирует факторы успеха, которые могут содержать в себе, например, внутрифирменная структура и процессы, ресурсообеспечение или поведение персонала, который непосредственно участвует в реализации стратегии. Не учитывается ресурсная ориентация и социальные аспекты управления. Таким образом, экономически рациональный подход оставляет без внимания организационные, научно-психологические и социальные модели стратегического поведения предприятия.

Критика чисто сбытовой ориентации неизбежно приводит к тому, что важное место среди факторов успеха предприятия уделяется его ресурсам и управлению ими. Принципиальное отличие ресурсного подхода определяется тем, что потребность в ресурсах отнюдь не является производной от рыночного положения фирмы, скорее ее ресурсный потенциал обуславливает успешное выступление на рынке.

В основе ресурсного подхода лежит тот очевидный факт, что каждое предприятие располагает разнообразными ресурсами, которое оно может выбирать на рынке факторов производства и комбинировать в соответствии со своими возможностями. В этом заключена одна из сильных сторон ресурсного подхода. Если предприятие осуществляет выбор и комбинацию ресурсов лучше, быстрее, оригинальнее

конкурентов, то ему гарантирован конечный рыночный успех.

Очевидно, что при разработке принципов стратегии для хозяйственных областей наряду с анализом отрасли, конкуренции и рынка необходимы и обоснованные оценки ресурсов, и ключевых компетенций. Лишь конкретная ситуация может показать, какой ориентации следует отдать предпочтение - рыночной или ресурсной.

Стратегический анализ потенциала организации надо начать, прежде всего, с исследования структуры отрасли в которой работает данная организация. Здесь необходимо оговорить, что основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой.

На организацию в отрасли воздействуют пять сил, впервые выделенные американским экономистом М. Портером, которые определяют уровень конкуренции.

Первая из них - соперничество между конкурентами в отрасли, между фирмами производящими аналогичную продукцию и продающими ее на одном и том же рынке. Конкуренция может быть жестокой и беспощадной, а может подчиняться неписаным правилам: различные джентльменские соглашения дают возможность избежать резкого падения уровня прибыли в результате чрезмерного занижения цен, а также огромных расходов на рекламу и продвижение товара на рынке. Фирмы могут конкурировать либо по какому-то одному параметру (например, ценовая конкуренция), либо по нескольким (например, обслуживание, качество продукции, условия торговли, реклама, нововведения). Конкурентная борьба становится более жесткой при увеличении числа фирм-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала и при медленном росте спроса на данный товар.

В случае если проникновение в ту или иную отрасль не представляет особого труда, а уровень прибыли достаточно высок, количество фирм в ней будет увеличиваться. Так появляется вторая сила, воздействующая на фирму - угроза появления новых конкурентов. Если при увеличении количества фирм, рост потребительского спроса не будет расти пропорционально росту предложения в целом по отрасли, то цены, а, следовательно, и прибыль будут падать. Таким образом, приход в отрасль новых фирм обуславливает верхнюю границу прибыльности данной отрасли.

Третьей силой воздействующей на отрасль является угроза появления товаров-заменителей. Под заменителем понимается товар, отвечающий тем же потребностям, что и конкретный товар, производимый в рассматриваемой отрасли. Если по каким-то параметрам заменитель становится более привлекательным для покупателя, то он предпочтет данный товар аналогичным с функциональной точки зрения товарам других фирм. Если на рынке появился заменитель, представляющий реальную угрозу, конкурирующие фирмы, скорее всего, воздержатся от повышения цен на свои товары и услуги и будут стремиться совершенствовать их.

Уровень конкуренции с товаром-заменителем определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель как «стоимость переключения покупателя» (т.е. затраты на переход от конкретного товара к его заменителю). Четвертой силой является способность покупателей диктовать свои условия. Крупные клиенты способны оказывать влияние на уровень прибыли фирм-продавцов. Покупатели могут диктовать этим фирмам свои условия, и те, в свою очередь, будут готовы снизить свои цены с тем, чтобы заключить сделку с данным клиентом. Покупатели могут также использовать свое привилегированное положение и ставить фирмам-продавцам такие условия как, например, повышение качества товаров, предоставление кредита и др. Аналогично покупателям поставщики пользующихся спросом товаров могут устанавливать высокие цены, воздействуя, таким образом, на объем своей прибыли.

Способность поставщиков диктовать свои условия является пятой силой воздействующей на отрасль. Продавцы имеют преимущества, когда поставки данного товара так или иначе важны для покупателя, когда на рынке представлены несколько крупных фирм-поставщиков, занимающих достаточно прочные позиции и уровень конкуренции между ними невысок.

Если действие всех пяти сил на рынке является достаточно ощутимым, то можно предполагать, что независимо от вида производимой продукции и услуг уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким. И напротив, слабое действие данных сил позволяет повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. Фирмы способны воздействовать на каждую из пяти сил посредством собственной стратегии. Однако некоторые нововведения отдельных фирм могут привести лишь к недолговременному преимуществу, и когда они начнут использоваться всеми остальными фирмами, это приведет лишь к ухудшению

положения в отрасли в целом. Например, фирма, первая начавшая рекламную кампанию, завоеует значительную долю рынка. К тому времени, когда все остальные фирмы данной отрасли в свою очередь начнут рекламировать свою продукцию, единственными, кто останется в выигрыше, будут рекламные агентства и телевизионные компании.

Определяющим фактором в отношении прибыльности отрасли является следующее: смогут ли фирмы получить и сохранить для своих клиентов стоимостные преимущества или же они будут потеряны в ходе конкурентной борьбы. Структура отрасли определяет, кому же достанутся эти преимущества. Здесь надо учитывать следующие случаи. Вновь пришедшие на рынок фирмы могут лишиться своих конкурентов преимуществ, либо предлагая продукцию по более низким ценам, либо увеличивая затраты на конкурентную борьбу. Также наиболее крупные поставщики способны присвоить себе предназначенные покупателям стоимостные преимущества; при этом они используют средние фирмы, имеющие на рынке лишь небольшую долю.

Фирмы, производящие товары-заменители, устанавливают верхнюю границу цен на свой товар, так как это дает возможность при общем повышении цен на данном рынке привлечь на свою сторону часть покупателей. Необходимо отметить, что успех фирмы напрямую зависит скорее от степени привлекательности отрасли, в которой эта фирма работает, нежели от превосходно проводимой в жизнь управленческой стратегии. В ситуации, когда спрос значительно превышает предложение и доступ на рынок ограничен, даже при весьма среднем уровне менеджмента фирма способна добиться высокого уровня прибыли. И если рыночная конъюнктура в целом благоприятная, то, вероятно, многие отрасли станут привлекательными.

## **1.2. Определяющее влияние факторов окружающей среды на формирование стратегии фирмы**

Процесс выбора стратегии состоит из следующих этапов:

- разработка стратегий, позволяющих достичь поставленных целей, при этом желательно предложить и разработать, возможно, большее число альтернативных стратегий;



- анализ и оценка: анализ альтернатив в рамках выбранной общей стратегии и их оценка по степени пригодности для достижения главных целей фирмы;
- корректировка общей стратегии и разработка поддерживающих стратегий.

На выбор стратегии влияют многочисленные факторы:

- ценности, которыми руководствуются при принятии стратегии высшие менеджеры организации;
- характер целей, которые ставит перед собой фирма;
- состояние и предсказуемость внешней среды;
- уровень риска, на который может пойти руководство фирмы при реализации ее стратегии;
- потенциал фирмы, ее внутренняя структура, сильные и слабые стороны;
- опыт реализации прошлых стратегий;
- фактор времени.

Вместе с определением общей, корпоративной стратегии происходит разработка поддерживающих ее стратегий бизнеса и функциональных стратегий. В основе успешной стратегии должно лежать создание и использование конкурентных преимуществ. Это может быть и способность продавать продукцию по низким ценам, и обеспечение высокого качества продукции, и комплекс сервисных услуг, и выгодное местоположение фирмы или ее филиалов. Это означает, что стратегия должна не только поддерживать имеющиеся конкурентные преимущества, но и инициировать новые.

По мере перехода отрасли в стадию зрелости фирмы начинают понимать и принимать определенные правила, учитывать пожелания клиентов, касающиеся качества, исполнения товара, в отрасли устанавливаются стандарты.

В период перехода к стадии зрелости конкуренция становится более жесткой, так как быстрый рост фирмы на данном этапе может быть достигнут лишь путем отвлечения клиентов от фирм-конкурентов. Накопленный опыт не приносит более ощутимых преимуществ, так как к этому моменту практически все фирмы отрасли воспользовались данным источником, получив все возможные преимущества. Специфической особенностью данной стадии является переход к ценовой

конкуренции, поскольку предлагаемая продукция постепенно становится однородной, а попытки нововведений быстро копируются.

В отраслях, испытывающих спад, лишь наиболее опытные фирмы могут добиться определенного уровня прибыли - неудачливые фирмы покидают отрасль. В условиях, когда барьеры выхода из отрасли высоки, что заставляет убыточные фирмы остаться на рынке, степень конкурентной борьбы возрастает, что приводит к хроническому избытку производственных мощностей.

Изменение одной из пяти сил может повлиять на остальные силы. Но обычно прибыльность каждой отрасли определяют всего лишь одна или две силы. Например, в отдельных отраслях - сила покупателей, в других отраслях прибыль могут определять поставщики. Таким образом, при выборе стратегии фирмам необходимо принимать во внимание именно определяющие силы и пытаться занять наиболее выгодную позицию по отношению к конкурентам.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником его жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического анализа состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО "БЕЛШИНА"**

### **2.1. Экономическая характеристика промышленного предприятия ОАО "Белшина" за 2014г.- 2016г**

Открытое акционерное общество «Белшина» создано в процессе разгосударствления и приватизации собственности РУП «БШК «Белшина» в соответствии с приказом Министерства экономики Республики Беларусь от 10 сентября 2002 года № 128. Основными видами деятельности являются производство резиновых шин, покрышек и камер.

Основной целью работы Общества является: освоение и внедрение в производство новых типоразмеров шин, разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности, импортозамещения продукции, в которых предусмотрено техническое перевооружение действующих мощностей, обновление ассортимента продукции, увеличение экспортного потенциала, внедрение новых перспективных технологий и материалов, снижение затрат на производство.

Концепция развития ОАО «Белшина» на период до 2025 года предполагает на основе изученного спроса освоить производство новой продукции:

- легковых и легкогрузовых шин для зарубежных автомобилей с посадочным диаметром до 20 дюймов;
- грузовых радиальных ЦМК шин с посадочным диаметром в диапазоне 17,5-24 дюйма для автомобилей, прицепов и полуприцепов, городских и междугородних автобусов;

- сельскохозяйственных радиальных шин для тракторов и сельскохозяйственной техники отечественного и импортного производства;
- промышленных шин, предназначенных для погрузчиков, бульдозеров и сочлененных самосвалов с посадочным диаметром 25-29 дюймов.

Маркетинговая деятельность предприятия направлена на увеличение объёмов выручки, получаемой от реализации продукции, и увеличение прибыли предприятия. Одна из самых важных задач маркетинга предприятия — рост объёма продаж за счёт расширения существующих и завоевания новых рынков сбыта.

Учитывая потребности рынка и последние достижения шинной промышленности, специалисты технологических и конструкторских служб предприятия постоянно трудятся над обновлением и расширением ассортимента выпускаемой продукции, подъемом ее качества.

Анализ основных показателей хозяйственной деятельности ОАО «Белшина» приведен в таблице 2.1

Таблица 2.1- Основные показатели хозяйственной деятельности ОАО «Белшина» за 2014-2016 гг., млн р.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %;	
				отклонение (+,-)	
				2016	2016
				к	к
				2015	2014
1 Выручка от реализации продукции	2383077,10	2579868,20	5182484,00	50,22	54,02
в сопоставимых ценах					

2 Объем производства продукции	437431,90	680913,00	985990,70	30,94	55,64
в сопоставимых ценах					
3 Себестоимость реализованной продукции					
3.1 сумма	352919,10	509201,90	89957,00	43,04	60,52
3.2 уровень, % (стр. 3.1 : стр. 1)*100	14,81	19,74	17,25	-14,42	14,15
4 Налоги и неналоговые платежи, уплачиваемые за счет выручки					
4.1 сумма	70 753,30	63 028,40	93 788,00	32,80	24,56
4.2 уровень, % (стр. 4.1 : стр. 1)	2,97	2,44	1,81	-35,00	-64,06
5 Прибыль от реализации продукции	26198,70	59861,00	105022,00	43,00	75,05
6 Рентабельность, %:					
итоговая (стр. 5 : стр. 1)	1,10	2,32	2,03	-14,50	0,53
расходов (стр. 6 : стр. 3.1)	7,42	11,76	11,75	-0,07	36,81

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Из таблицы 2.1 видно, что на протяжении 2014—2016 гг. наблюдается тенденция роста объема производства продукции (на 30,94 % по сравнению с 2014 г. и на 55,64 % по сравнению с 2015 г.) одновременно со снижением доли себестоимости реализованной продукции в выручке от реализации.

Анализ себестоимости продукции ОАО «Белшина» приведен в таблице 2.2 (**см. Приложение А**).

Из таблицы 2.2 видно, что наибольший удельный вес в себестоимости товарной продукции занимают сырье и материалы, причем в 2015 году по сравнению с 2014 г. имело место незначительное снижение доли на 0,29 процентных пункта. В 2016 по сравнению с 2015 г. доля сырья и материалов вновь повысилась на 0,25 процентных пункта, однако, в сравнении с 2014 г. произошло снижение доли на 0,04 процентных пункта. Следовательно, производство на ОАО «Белшина» можно охарактеризовать как материалоемкое. Увеличение доли сырья и материалов в себестоимости связано с изменением стоимости сырья (технический углерод, корд, каучук), закупаемого у зарубежных поставщиков, а также с увеличением объемов производства.

Как видно из таблицы 2.2, за анализируемый период все статьи материальных затрат увеличились. Наибольший прирост имел место по статье сырье и материалы. За три года (2013-2016 гг.) затраты по данной статье возросли на 60,41 %.

Наибольший прирост в относительном выражении приходится на покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты — плюс 99,16 %, наименьший прирост — «расходы на оплату труда» — плюс 11,17 %.

Вследствие различной динамики прироста материальных затрат, изменился и удельный вес отдельных статей в общей себестоимости продукции ОАО «Белшина» за анализируемый период — возрос удельный вес статей: покупные материалы и полуфабрикаты — с 0,04 до 1,92. Соответственно снизился удельный вес сырья и материалов — с 66,62 до 65,31%; топлива — с 2,23 до 1,40 %; энергозатрат — с 8,01 до 6,53 %.

Последние показатели указывают на эффективность проводимых на ОАО «Белшина» в последние годы мероприятий в контексте государственной программы «Ресурсо— и энергосбережения в Республике Беларусь».

Формирование прибыли ОАО «Белшина» отражено в таблице 2.3. **(см.**

### **Приложение Б)**

Анализируя таблицу 2.3, можно сделать следующие выводы: на протяжении 2014—2016 гг. наблюдается рост выручки от реализации продукции. (на 50,22 % в 2016 по сравнению с 2015 и на 54,02 % по сравнению с 2014 г.). Наибольший вес в выручке от реализации занимает себестоимость реализованной продукции.

Другие расходы на реализацию имеют незначительный вес. Также наблюдается рост прибыли от реализации (79,14 % в 2016 г. по сравнению с 2015 и 90,87 % в 2016 по сравнению с 2014 г.).

Таким образом, можно сделать вывод об эффективной работе предприятия в 2014—2016 гг.

Показатели рентабельности ОАО «Белшина» за 2014—2016 гг. приведены в таблице 2.4 **(см. Приложение В)**

Из таблицы 2.4 видно, что за 2014—2016 гг. итоговая рентабельность по предприятию увеличилась в 2015 г. по сравнению с 2014, а затем наблюдалось ее снижение на 0,53 %. Это говорит об эффективной работе предприятия.

## **2.2 План производства и реализации продукции**

План производства и реализации продукции в ассортименте на 2016-2025 годы сформирован, исходя из маркетинговых исследований рынков сбыта шин, заявок предприятий Министерства промышленности Республики Беларусь, собственных субъектов товаропроводящей сети и рассчитывался исходя из загрузки производственных мощностей. Производственные мощности по основным видам продукции и их загрузка за 2014-2016 годы .

Информация о производственных мощностях по основным видам продукции и их загрузке за 2014-2016 годы представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 Производственные мощности по основным видам продукции за 2014-2016г.г.

№	Наименование показателей	Един измерения	2014	2015	2016
1	Мощность на начало года	тыс.шт	3739,514	3739,514	3560,889
2	Ввод мощностей за год	тыс.шт			1125,967
3	Выбытие мощностей за год	тыс.шт		178,625	
4	Мощность на конец года	тыс.шт	3739,514	3560,889	4686,856
5	Среднегодовая мощность	тыс.шт	3739,514	3590,660	4686,856
6	Объём производства	тыс.шт	3345,757	3406,129	3515,438
7	Коэффициент использования мощности	%	89,5	94,9	75,0

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Как видно из представленной таблицы, в 2014-2016 гг. наблюдается снижение уровня загрузки производственных мощностей. Это связано с выпуском продукции под объем ее реализации на рынке сбыта, а также с образованием значительных складских остатков, связанных со сложной экономической ситуацией в мире.

В 2014-2016 гг. был произведен ввод следующего нового оборудования:

- в 2014 г.:

- сборочный станок ССП-6 для сборки сельскохозяйственных шин

- в 2015 г.:

- два сборочных комплекса ф. Merts для сборки ЦМК шин;



- сборочный комплекс СПД 3-970-1500ПК (ЗАО «Ярполимермаш-Татнефть») для сборки радиальных комбинированных шин с посадочным диаметром 21 дюйма (шина 425/85R21 Бел-1260)

- в 2016 г.:

- три сборочных комплекса ф. VMI MAXX для сборки легковых и легкогрузовых шин с посадочным диаметром 15-20 дюймов;

- два сборочных комплекса ССП-3 для сборки сельскохозяйственных шин с посадочным диаметром 28, 30, 34 дюймов;

- два сборочных комплекса ф. PROZAX для сборки сельскохозяйственных шин с посадочным диаметром 28-42 дюйма (оборудование находится в стадии пуска-наладки);

На протяжении 2014-2016 гг. производился демонтаж морально и физически устаревшего оборудования. В целом, состояние и движение основных средств ОАО «Белшина» характеризуется с помощью следующих коэффициентов:

**Таблица 2.5-Коэффициент износа и Коэффициент износа основных средств**

<b>Показатели</b>	<b>на 01.01.2015г. на 01.01.2016г. Изменение</b>		
Коэффициент износа	0,44	0,45	+0,01
Коэффициент годности	0,56	0,55	-0,01

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

По состоянию на 01.01.2016 года степень износа основных средств по сравнению с началом 2015 года незначительно увеличилась и составила 44,7%. Разумное использование основных фондов – одной из наиболее значимых частей активов – также играет важную роль в общей их эффективности. Для характеристики уровня использования основных фондов применяются показатели: фондоотдачи; фондоемкости; рентабельности основных фондов.

**Таблица 2.6-Показатели: фондоотдачи; фондоемкости; рентабельности основных фондов**

<b>Показатели</b>	<b>на 01.01.2015г.</b>	<b>на 01.01.2016г.</b>	<b>Откл.</b>
Остаточная стоимость основных средств, млн. руб.	3 661 488	3 896 485	+234 997
Объем реализации без налогов, млн. руб.	8 245 017	6 492 146	-1 752 871
Сумма амортизации основных средств (начислено), млн. руб.	282 899	259 654	-23 245
Прибыль от реализации, млн. руб.	1 466 576	279 585	-1 186 991
Фондоотдача	2,55	1,72	-0,83
Фондоемкость	0,39	0,58	0,19
Рентабельность основных фондов, %	40,0	7,2	-32,8

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Фондоотдача является одним из обобщающих показателей использования основных средств, которая и за 2016 год уменьшилась на 0,82 и составила 1,72. Таким образом, на 1 руб. основных фондов приходится 1 руб. 72 коп. реализованной продукции (товаров, работ, услуг).

Фондоемкость увеличилась на 0,19 и составила 0,58, т.е. на 1 руб. реализованной продукции приходилось 58 копеек основных фондов. Разновидностью показателя

фондоемкости является отношение величины амортизационных отчислений к стоимости реализованной продукции. Данный показатель на 01.01.2015 составлял 0,034, на 01.01.2016 – 0,040.

Обобщающим показателем эффективности использования основных фондов является показатель рентабельности основных фондов, который рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к стоимости основных фондов. За 2016год данный показатель уменьшился и составил 7,2 %

(на 01.01.2015 – 40,0%).

## **2.3. Анализ деятельности ОАО «Белшина» на внутреннем и внешних рынках**

Сбытовая стратегия ОАО «Белшина» формирует основные направления развития предприятия в отношении структуры сбыта и каналов распределения продукции, которая представлена товаропроводящей сетью, как на внутреннем рынке, так и на внешних рынках стран СНГ и дальнего зарубежья.

В таблице 2.5 показана структура реализации по рынкам сбытам.

**Таблица 2.7** - Рынки сбыта продукции ОАО «Белшина»

Регион сбыта	Реализация. Доля в продажах, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Республика Беларусь	43,6	51,9	52,3
Экспорт	56,7	48,1	47,7
Всего	100,0	100,0	100,0

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Как видно из таблицы 2.7 экспортные поставки составляют около половины всей реализации предприятия.

Рассмотрим экспортный товарный портфель ОАО «Белшина».

В экспортном товарном портфеле ОАО «Белшина» можно выделить следующие ассортиментные группы: сверхкрупногабаритные шины, грузовые шины, сельскохозяйственные шины, легковые шины.

Рассмотрим структуру экспортного товарного портфеля в динамике за периоды с 2014—2016 гг. (таблица 2.8).

**Таблица 2.8** - Структура товарного портфеля в динамике за периоды с 2014—2016 гг.

Наименование продукции	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%
сверхкрупногабаритные шины	324579401,45	42,1	463040775,66	51,7	570673717,71	57,9
грузовые шины	303763145,3	39,4	287497270,77	32,1	255275462,67	25,9
сельскохозяйственные шины	55510016,4	7,2	57320328,13	6,4	44352879,62	4,5
легковые шины	87119886,85	11,3	87771752,44	9,8	115317487	11,7
Итого	770972450		895630127		985619547	

Примечание — Источник: данные предприятия.

Анализируя данные, представленные в таблице 2.8, можно отметить, что наибольшую долю в структуре товарного портфеля ОАО «Белшина» занимают сверхкрупногабаритные шины, на втором месте после сверхкрупногабаритных

шин, находятся грузовые шины, на третье место — сельскохозяйственные шины, наименьший удельный вес у легковых шин — 9,8—11,7 %.

Анализируя динамику изменения ассортиментных групп, следует отметить, что наблюдаются значительные изменения в структуре ассортимента по сверхкрупногабаритным и грузовым шинам — в первом случае наблюдается положительная динамика роста, во втором— сокращение удельного веса грузовых шин. Структура экспорта ОАО «Белшина» за 2014—2016 годы характеризуется данными, представленными в таблице 2.9.

**Таблица 2.9 - Товарная структура экспорта ОАО «Белшина» в страны СНГ за 2014—2016гг.**

Типы шин	2014г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во, тыс. шт.	Уд.вес, %	Кол-во, тыс. шт.	Уд.вес, %	Кол-во, тыс. шт.	Уд.вес, %
СКГШ	18,1	1,3	18,4	1,2	23,5	1,4
Грузовые	115	8,3	119,4	7,6	121,80	7,4
Легковые	646,8	46,4	785,6	49,9	804,2	49,1
Для сельхозтехники	612,8	44,0	650,9	41,4	689,4	42,1
Итого экспорт	1392,7	100	1574,3	100	1638,9	100

Примечание — Источник: данные предприятия

Структура экспорта предприятия ОАО «Белшина» в страны дальнего зарубежья за 2014—2016 годы характеризуется данными, представленными в таблице 2.10

**Таблица 2.10** - Товарная структура экспорта ОАО «Белшина» в страны дальнего зарубежья за 2014—2016 гг.

Типы шин	Страны дальнего зарубежья					
	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Количес- тво, тыс. шт.	Уд.вес, %	Количес- тво, тыс. шт.	Уд.вес, %	Количес- тво, тыс. шт.	Уд.вес, %
СКГШ	35,5	8,4	42,1	9,2	48,6	9,6
Грузовые	176,3	41,7	180,4	39,4	196,5	38,8
Легковые	10,6	2,5	18,5	4,0	22,6	4,5
Для сельскохозяй- ственной техни- ки	200,3	47,4	216,7	47,4	238,4	47,1
Итого экспорт	422,7	100	457,7	100	506,1	100

Примечание — Источник: данные предприятия

В товарном портфеле стран СНГ занимают шины для легковых автомобилей, что вызвано поставками продукции на первичную комплектацию предприятий автомобилестроения. Тогда как при экспорте в страны дальнего зарубежья удельный вес легковых шин в товарном портфеле самый низкий, что вызвано большой конкуренцией и высокой ценой белорусских легковых шин.

При продаже продукции на внутреннем рынке ОАО «Белшина» планирует использовать существующую двухканальную сеть товародвижения, которая включает в себя сеть фирменной торговли и прямых потребителей. Основным каналом сбыта шин на территории Республики Беларусь остается прямой канал, когда продукция поставляется в адрес конечных потребителей.

Матрица рентабельности продаж в разрезе основных видов продукции и рынков сбыта (**см. Приложение Г**).

**В настоящее время с целью стимулирования продаж на рынке в ОАО «Белшина» осуществляется реализация следующих основных мер:**

- стимулирование спроса путем разработки и принятия сезонных программ реализации;
- оптимизация условий поставок и оплат за продукцию, реализуемую в адрес предприятий Минпрома;
- осуществление 100% участия в тендерах с применением гибкой ценовой политики;
- создание на базе финансово-стабильных официальных представителей региональных складов и складов ответ хранения, что позволит иметь в наличии максимальный ассортимент продукции в местах реализации и стимулировать продажи в регионах нахождения.
- увеличение объемов реализации продукции ОАО «Белшина» на вторичном рынке Республики Беларусь путем расширения сети официальных представителей Республики Беларусь с привлечением наиболее финансово-стабильных компаний различных форм собственности.

Обязательным условием продаж является конкурентоспособная цена для шин всего ассортимента, а также улучшение индексов нагрузки и скорости для шин сельскохозяйственного ассортимента, улучшение показателей по сопротивлению качению и топливной экономичности и индекса скорости для шин легкового ассортимента.

Ежемесячно на предприятии составляется сравнительный анализ цен с основными конкурентами – производителями шинной продукции стран СНГ дифференцированно по рынкам сбыта (Республика Беларусь, Российская Федерация, Украина, Казахстан, Армения, Азербайджан, Молдова, Грузия, страны

Средней Азии, страны дальнего зарубежья). Где рассматривается изменение (повышение, снижение) цен по каждому типоразмеру и модели шин, применение скидок конкурентов на продукцию, аналогичной ОАО "Белшина". Данный мониторинг цен позволяет оценивать конкурентоспособность продукции предприятия на рынке и планировать возможные последствия принимаемых ценовых изменений на перспективу.

Динамику продаж шин формируют несколько ключевых факторов. Прежде всего, отрасль напрямую зависит от динамики развития автомобильного рынка, причем на уровень продаж шин в текущий момент влияют показатели продаж на автомобильном рынке, сформировавшиеся 3-4 года назад. В целом на рынок серьезное влияние оказывает общая экономическая ситуация в стране. Экономический кризис естественным образом приводит к сокращению использования автомобилей, как следствие, потребность в обновлении шин существенно сокращается.

Вместе с тем общая емкость мирового рынка шин в настоящее время оценивается равной около 1,2 млрд шин. По прогнозам на ближайшие 3-4 года продажи шинных компаний вырастут на 4% в натуральном и на 8% в денежном выражении.

ОАО «Белшина» проводит постоянную работу по наращиванию своего присутствия на внешних рынках стран СНГ и дальнего зарубежья.

**SWOT**-анализ деятельности ОАО «Белшина» на рынках стран СНГ

**Положительное влияние**

**Отрицательное влияние**



### **Сильные стороны:**

1. Узнаваемость бренда
2. Наличие развитой ТПС на рынке Казахстана и Украины (широкая складская база, устоявшееся положение Торговых Домов)
3. Квалифицированный персонал
3. Широкий ассортимент продукции Белшина на складах ТПС
4. Гибкость ценовой политики.
5. Длительность партнерских отношений с организациями, занимающимися реализацией продукции ОАО на территории стран СНГ

### **Внутренняя среда**

### **Слабые стороны:**

1. Сложившееся у покупателей мнение о качестве автошин – «средний уровень».
2. Длительные сроки поставки продукции
3. Необходимость выполнения Указа Президента РБ от 27.03.2008г. №178 «О порядке проведения и контроля внешнеторговых операций».
4. Значительная географическая удаленность (за исключением Украины)

## **Внешняя среда**

### **Возможности:**

1. Высокие темпы экономического роста (за исключением Украины)
2. Значительная емкость рынка
3. Источник получения определенных объемов валютных средств

### **Угрозы:**

1. Политическая нестабильность во многих регионах, что отрицательно сказывается на деятельности предприятий
2. Высокие тарифы на грузоперевозки
3. Ужесточение конкуренции со стороны китайских производителей шин
4. Постепенное снижение ввозных пошлин на территорию Таможенного союза

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Эффективность продаж ОАО «Белшина» на рынках стран дальнего зарубежья напрямую зависит от финансовой ситуации в стране, куда реализуется продукция. Крайне негативное влияние на уровень рентабельности продаж и объем выручки в национальной валюте от реализации шин на рынке Российской Федерации оказывает девальвация. И все же российский рынок остается для ОАО «Белшина» приоритетным. Не смотря на это, общество расширяет географию своих поставок, диверсифицирует экспорт, но не за счет сокращения поставок в соседние страны, а за счет наращивания экспорта в другие страны. «Белшина» возвращается на рынок Бразилии, Австралии, существенно увеличены объемы поставок в Пакистан, Сербию, Македонию, Болгарию. SWOT-анализ деятельности ОАО «Белшина» на рынках стран дальнего зарубежья **(см. Приложение Д)**.

Проанализируем маркетинговые возможности ОАО «Белшина» на внешних рынках сбыта.

Детальный анализ маркетинговых возможностей предприятия проводится с использованием методики SWOT-анализа.

В таблице 2.11 представлены внутренние сильные и слабые стороны торговых организаций ОАО «Белшина».

**Таблица 2.11** - Сильные и слабые стороны торговых организаций ОАО «Белшина»

Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны
Выгодное географическое положение	Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности
Высокая конкурентоспособность на рынке	Наличие внутренних организационных проблем
Престижная и сильная торговая марка	Слабое рекламно-информационное обеспечение
Высокий технологический уровень	Несогласованность действий внутренних подразделений
Защищенность от сильного конкурентного давления	Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии
Опыт в реализации новой продукции	Слабая реализация маркетинговой стратегии
Большие ценовые резервы	Недостаточно разработанная ценовая стратегия
Широкий ассортимент продукции	Плановые приоритеты
Большие производственные возможности	Недостаточная маневренность на рынке

Примечание — Источник: собственная разработка

Анализ возможностей и угроз внешней среды для ОАО «Белшина» приведены в таблицах 2.11 и 2.13 соответственно.

**Таблица 2.12** - Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды ОАО «Белшина»

Воздействие	Вероятность		
	Высокая	Средняя	Слабая
Сильное	Улучшение уровня жизни населения	Появление новых поставщиков	Снижение налогов и пошлин
Умеренное	Разорение и уход фирм-продавцов; Развитие информационной отрасли	Снижение цен на сырье и готовую продукцию; Совершенствование менеджмента	Уменьшение императивных норм законодательства; Снижение безработицы
Слабое	Неудачное поведение конкурентов	Совершенствование технологии производства	Предложения о сотрудничестве от производителей

Примечание — Источник: собственная разработка.

**Таблица 2.13** - Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды

Воздействие	Вероятность		
	Высокая	Средняя	Слабая

Сильное	Изменение правил ввоза продукции	Сбои в поставках продукции; рост темпов инфляции	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов; скачки курсов валют
Умеренное	Снижение уровня жизни населения; рост налогов	Изменение покупательских предпочтений	Появление принципиально новой продукции;
Слабое	Изменение уровня цен; Рост безработицы	Появление новых фирм на рынке; Усиление конкуренции	Национализация бизнеса; Ухудшение политической обстановки

Примечание — Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 2.13, рыночные возможности — это серьезный фактор. Но часто определенные факторы окружающей среды предприятия могут создавать угрозу ее благосостоянию.

Влияние внешней среды на деятельность ОАО «Белшина» является неоднозначным. Деятельность предприятия напрямую зависит от: спроса на продукцию, емкости рынков сбыта, поставщиков сырья и материалов, деятельности конкурентов, государственной политики.

Однако нужно помнить, что рынок шин является одним из наиболее перспективных в мире, что определяется в первую очередь динамичным развитием автомобильного рынка. За последние 5 лет ежегодный прирост мировых объемов продаж шинной продукции составил около 10 %.

Для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в таблице 2.14. **(см. Приложение Ж)**

По итогам таблицы 2.14 видно, что на предприятие оказывают сильное отрицательное влияние факторы ближайшего окружения (отрасль, снижение цен на сырье, усиление конкуренции в отрасли, изменение уровня цен на продукцию), т. е., представляют угрозу. Положительное влияние на данную организацию оказывают в основном только факторы макросреды. Для получения более полного представления, необходимо полученные данные ранжировать в порядке убывания их степени воздействия в таблице 2.15.

**Таблица 2.15** - Внешние возможности и угрозы

Внешние возможности	Внешние угрозы
Снижение цен на сырье	Изменение покупательских предпочтений
Улучшение уровня жизни населения	Появление принципиально нового товара
Снижение налогов и пошлин	Появление товаров-субститутов
Совершенствование менеджмента	Снижение уровня жизни населения
Изменение рекламных технологий	Изменение уровня цен на продукцию
Появление новых поставщиков сырья	Ужесточение законодательства
Снижение безработицы	Рост темпов инфляции
Совершенствование технологии производства	Изменение правил ввоза-вывоза продукции
Развитие информационной отрасли	Рост налогов и пошлин

Предложения о сотрудничестве со стороны других фирм	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов
Неудачное поведение конкурентов	Сбои в поставках
Уменьшение императивных норм законодательства	Усиление конкуренции в отрасли
Изменения моды	Скачки курсов валют
Разорение и уход фирм-продавцов	Национализация бизнеса
	Появление новых фирм на рынке
	Рост безработицы

Примечание — Источник: собственная разработка

Матрица SWOT для ОАО «Белшина» представлена в таблице 2.16.

Считается, что при выработке стратегии основное внимание нужно уделить полю «СИВ», так как оно дает возможность для развития. Сопоставление на поле «СИВ» возможности выхода на новые рынки с сильными сторонами ОАО «Белшина» создает благоприятные условия, прежде всего в отношении перспективных, с разработанным брендом шин. К этим продуктам необходимо применить активную атакующую стратегию, расширить производство и позиционироваться на новых ценовых сегментах.

### **Таблица 2.16 - Матрица SWOT**

Признак матрицы

**Возможности:** Выход на новые рынки или сегменты рынка; расширение производственной линии.

**Угрозы:** Возможность появления новых конкурентов; возрастающее влияние на цены у покупателей и поставщиков.

**Сильные стороны:**

более образованное, динамичное, гибкое и молодое руководство среднего звена.

ПОЛЕ «СИБ» Выход на новые рынки - репутация, гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, дизайн шин. Расширение производства - активная роль маркетинга, образованное руководство.

ПОЛЕ «СИУ» Появление новых конкурентов - гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, репутация, упаковка. Влияние на цены покупателями и поставщиками - гибкое руководство, ценовая политика.

**Слабые стороны:**

Старое оборудование, большие объемы отходов; тесные производственные помещения.

ПОЛЕ «СЛВ» Старое оборудование - расширение производственной линии. Тесные производственные помещения - вертикальная интеграция. Низкая прибыльность, дополнительные издержки - на новые рынки.

ПОЛЕ «СЛУ» Конкурентное давление - старое оборудование, более низкая прибыль из-за высоких издержек. Влияние на цены покупателями и поставщиками.

Примечание — Источник: собственная разработка

На поле «СИУ» угрозы усиления конкурентного давления касаются, прежде всего, основных продуктов ОАО «Белшина». С учетом сильных сторон ОАО «Белшина» (гибкая ценовая политика, репутация, дизайн) маркетинговую стратегию для данных продуктов можно определить как оборонительную, так как необходимо учитывать также факторы, попавшие на поле «слабость и угроза».



Оборонительная стратегия сформулирована на основе результатов маркетинговых исследований в виде стратегий позиционирования основных продуктов ОАО «Белшина» (шины для легковых автомобилей, шины для грузовых автомобилей, шины для карьерной техники).

На поле «СЛВ» (слабость и возможность) данная комбинация факторов позволяет за счет появившейся возможности (расширения производственных мощностей вследствие выхода на новые рынки) устранить слабые стороны организации (старое оборудование, большие объемы отходов).

Основными целями стратегии маркетинга ОАО «Белшина» являются:

- увеличение доли Общества на внутреннем рынке, территории стран СНГ и в странах дальнего зарубежья;
- увеличение объёмов и расширение ассортимента поставляемой продукции конечным потребителям;
- повышение эффективности экспортных продаж;

Для достижения поставленных целей ОАО «Белшина» ставит перед собой следующие задачи:

- поддержание соответствия качества выпускаемой продукции установленным требованиям и постоянное ее совершенствование;
- использование качественного сырья, материалов и комплектующих при производстве продукции посредством постоянного мониторинга поставщиков;
- производство новой конкурентоспособной продукции, отвечающей требованиям потребителей по качеству;
- разработка комплекса маркетинговых мероприятий, направленных как на удержание завоеванных позиций Общества на различных рынках сбыта, так и на поиск и завоевание новых рынков;
- проведение гибкой ценовой политики с учётом данных маркетинговых исследований и анализа цен конкурентов.

## **2.4. Предложения по усовершенствованию внешней и внутренней среды предприятия**

1) совершенствование системы взаимодействия ТД с головной организацией:

- организация оперативного доступа специалистов ОАО «Белшина» к бухгалтерской и иной отчетности ТД;

- совершенствование механизма сбора и обобщения информации о складских запасах в ассортиментном разрезе и в разрезе сроков хранения;

- организация ежемесячного предоставления ОАО «Белшина» анализа реализации ТД в разрезе групп контрагентов, групп шин и конкретных типоразмеров;

2) продвижение Интернет-сайтов торговых домов;

3) участие в тендерах и иных процедурах закупок шинной продукции;

4) разработка и внедрение программы лояльности клиентов (на данный момент функционирует Градация цен в зависимости от объемов закупок);

5) развитие клиентской базы, за счет постоянного поиска новых контрагентов;

6) расширение сотрудничества с ключевыми конечными потребителями, уже работающими с продукцией ОАО «Белшина»;

7) увеличения объемов реализации легкового ассортимента через торговые (розничные) сети;

8) разработка мероприятий по повышению заинтересованности трейдеров

в реализации бренда «Белшина» (уровень предельно минимальной цены

реализации является конкурентоспособным, но не представляет интереса для оптовых потребителей, которые реализуя продукцию из Китая, зарабатывают не менее 25%, сохраняя конкурентоспособную цену для конечного потребителя);

9) проработки спектра дополнительных услуг, а именно: расширение логистических услуг (доставка готовой продукции в адрес контрагентов по разработанным маршрутам).

10) совершенствование системы мониторинга шинного рынка, с целью оперативного реагирования на происходящие изменения:

- организация на постоянной основе исследований потребности потребителей в типоразмерах шин и ежеквартальное предоставление полученной информации в управление маркетинга ОАО «Белшина»;

- участие в специализированных выставках, на территории закрепленного за ТД региона (позволит своевременно получать информацию о запросах рынка в новых размерах шин и популяризации бренда «Белшина»);

- организация на постоянной основе мониторинга ценовой политики конкурентов, ежемесячное предоставление в ОМП УМ прайс-листов основных конкурентов;

11) совершенствование технического сопровождения продукции;

12) формирование механизма постоянной переоценки складских запасов .

Участие предприятия в рекламе приносит значительное увеличение заказов, заключенных прямо при их проведении. С целью выхода на новые рынки сбыта на предприятии отделом маркетинга проводится активная работа над созданием рекламных материалов (каталоги продукции, буклеты), рекламных компаний, ориентированных на определенные регионы. Сегодня самым актуальным является вопрос удержания позиций на региональном рынке, поэтому перспективный план отдела маркетинга, способствующий продвижению товаров, должен включать в себя:

- организацию представительских единиц на стационарной основе, фирменные магазины в крупных областных городах России и Белоруссии, которые могут качественно изменить уровень присутствия предприятия в регионе.

- организацию выставок продаж, участие в плановых региональных выставках, выездной торговле, что дает возможность проводить опрос покупателей аналогичных товаров в местах реализации товара, изучить и систематизировать данные о ценах на аналогичные товары являющиеся предметом маркетинговых и рекламных мероприятий.

- проведение анкетирования среди потенциальных потребителей на местах продаж дает возможность определить сегментацию рынка, целевого потребителя, позволяет учесть пожелания потребителей и оценить свою позицию по отношению

к конкурентам.

- организация продаж через Интернет - магазин.

-разработку страниц «Гостевая книга» «Бланк заказа» корпоративного сайта, с помощью которого будет осуществляться общение и обратная связь с покупателями.

- размещение на корпоративном сайте моделей текущей коллекции, готовящихся к запуску с целью получения заявок отзвон по ценам, моделям и их количеству. Для повышения рентабельности рекламных мероприятий отдел маркетинга должен осуществлять поиск новых средств распространения рекламы, являющихся не дорогостоящими, но эффективными.

Для оперативной работы в ОАО «Белшина», в том числе в целях осуществления контроля над состоянием продукции, находящейся на складах субъектов СТПС, внедрить программное обеспечение TeamViewer, которое позволит получить онлайн доступ к информационным системам товаропроводящей сети общества. Установленная программа даст возможность за необходимый период самостоятельно сформировать и получить следующую информацию:

-Отчет по отгрузке контрагентам;

-Отчет по остаткам продукции на складах;

-Отчет о состоянии дебиторской задолженности ;

- Движение денежных средств по счетам;

-Банковские выписки (приход, расход); Реестр платежей; Реестр платежей и оплаты по контрагенту;

-Акты сверки взаимных расчетов;

-Расходные ордера;

-Отчет по товарно-транспортным накладным на перемещение продукции;  
Оборотные ведомости по движению продукции.

Данные отчеты предоставляют возможность в режиме просмотра документов контролировать работу торговых домов, с которыми установлено онлайн

соединение.

## **2.5 Совершенствование учета денежных средств в ОАО «Белшина»**

Одна из основных задач в условиях нестабильности на ключевых рынках – это сохранить финансовую устойчивость, поэтому в 2016 году ОАО «Белшина» продолжит работу по повышению эффективности всех направлений деятельности - экономии материальных, денежных и сырьевых ресурсов,

снижению затрат.

Основными проблемными вопросами ОАО «Белшина» являются высокая общая дебиторская задолженность, в том числе просроченная, проблемы с реализацией продукции, в связи с недостаточностью сырья необходимого для производства продукции, значительное уменьшение поступления денежных средств на счета общества и, как результат, недостаток оборотных средств.

Наличие дебиторской задолженности обусловлено реализацией продукции с отсрочкой платежа. В современных условиях отсрочка платежа в той или иной форме является важнейшим финансовым инструментом оптовой торговли, который широко используется всеми производителями шинной продукции и способствует увеличению реализации продукции, проникновению на новые рынки и т.д. Перевод всех контрагентов на работу по 100% предоплате в настоящее время невозможен, поскольку приведет к значительному падению объемов реализации, а, следовательно, и объемов производства, что в свою очередь самым негативным образом скажется на общей финансово–хозяйственной деятельности предприятия [8].

Основными дебиторами ОАО «Белшина» на внутреннем рынке являются предприятия Министерства промышленности Республики Беларусь. Основную часть внешней дебиторской задолженности, в том числе и просроченной, составляет задолженность торговых домов ОАО «Белшина», сформированная складскими запасами, образовавшимися вследствие снижения объемов продаж на внешнем рынке, а также необходимостью обеспечения конкурентоспособности в сравнении с аналогичными поставщиками шин, предоставляющими длительные отсрочки платежа.

Для обеспечения поступления денежных средств от реализации товаров на уровне, достаточном для исполнения текущих обязательств общества и финансирования производственной программы, а также обеспечивающем поступательное снижение кредитной нагрузки на предприятие, коммерческой службой общества на постоянной основе реализует ряд мероприятий:

Ежемесячно проводятся заседания балансовой комиссии по подведению итогов работы ОАО «Белшина» за прошедший период с целью рассмотрения и анализа результатов работы общества, где выявляются и наказываются лица виновные за невыполнение перечня доведенных показателей социально-экономического развития.

- мероприятия по снижению внешней просроченной дебиторской задолженности, утвержденные приказом от 15.02.2016 № 184;
- разработать и утвердить лимиты запасов на складах субъектов СТПС с поквартальным графиком реализации сверхлимитных запасов;
- еженедельно проводить совещания с директорами субъектов СТПС в режиме видео - конференции;
- осуществлять ежедневный мониторинг остатков на складах и движения денежных средств.
- установление и контроль лимита остатков денежных средств на конец месяца на расчетных счетах торговых домов;
- определение наиболее маржинальных рынков сбыта для первоочередного удовлетворения потребности наиболее премиальных поставок с целью увеличения суммы чистой прибыли предприятия.

В целях обеспечения стабильности финансово-хозяйственной деятельности в условиях недостатка собственных оборотных средств ОАО «Белшина» вынуждено привлекать кредиты (привлечение заемных ресурсов осуществляется в пределах погашения).

В связи с тем, что в настоящее время финансово-экономическое положение ОАО «Белшина» нестабильно, испытывается острый дефицит оборотных денежных средств, необходимых для расчетов по своим контрактным обязательствам перед

поставщиками сырья, используемого в производстве. Также с учетом принимаемых мер предприятием по снижению дебиторской и кредиторской задолженности, предлагаю :

1 Рассмотреть возможность отпущ готовой продукции на условия 100% предоплаты.

2 В целях обеспечения контроля над оборотом денежных средств на счетах ОАО «Белшина» ввести временный режим управления счетами и контроль над рациональным использованием денежных средств организации .

3 Оптимизацию затрат по содержанию торговых домов ОАО «Белшина». Обеспечение ежемесячного рассмотрения и согласования в ОАО «Белшина» сметы доходов и расходов и финансового плана торговых домов на предстоящий месяц с последующим контролем их исполнения, обратив особое внимание на расходы на рекламу продукции, содержание автотранспорта, командировочные и организационные расходы, а также затраты на аренду складов.

4 Выплачивать краткосрочные бонусы руководителям СТПС за результаты финансово-хозяйственной деятельности по итогам работы за месяц за фактически отработанное в отчётном периоде время:

В целях обеспечения безусловного исполнения обязательств по контрактам с предприятиями первичной комплектации необходимо создать резерв сырья и материалов, а также резерв готовой продукции.

5 Во исполнение обеспечения контроля над оборотом денежных средств на счетах ОАО «Белшина» и исполнения обязательств по возврату заемных средств по договору займа с ЗАО «Белорусская нефтяная компания» ввести в ОАО «Белшина» временный режим управления счетами и контроль над рациональным использованием денежных средств организации.

6 Неукоснительное исполнение торговыми организациями графиков погашения просроченной задолженности.

7 Для оперативной работы в ОАО «Белшина» внедрить программное обеспечение, которое позволит получить онлайн-доступ к информационным системам товаропроводящей сети акционерного общества. Установленная программа даст возможность за необходимый период самостоятельно сформировать и получить следующую информацию, позволит просматривать приход и расход денежных

средств, движение по расчетным счетам торговых домов с выведением конечного остатка денежных средств:

## **2.6 Торгово-технологическое сотрудничество.**

Активное развитие офф-тейк проектов с компаниями Trelleborg,

Интершина (ТМ Днепрошина), Татнефть, Yokohama путем расширения номенклатуры выпускаемых автошин, и, как следствие:

- увеличение объемов производства в целях снижения себестоимости производимой продукции собственных брендов;
- технологический бенчмаркинг в целях выявления лучших современных практик и их сравнения с применяемыми на ОАО «Белшина», что поможет усовершенствовать деятельность производственных подсистем и повысить их эффективность путем заимствования передового опыта;
- предоставление права реализации шин типоразмеров, отсутствующих в ассортиментной линейке ОАО «Белшина», что предоставляет возможность получения дополнительных доходов Обществом.

## **2.7 Программа развития продаж в странах дальнего зарубежья.**

Самыми перспективными рынками с огромным потенциалом в странах дальнего зарубежья по поставкам являются Австралия, Африка, Индия, Китай, Юго-восточная Азия. В настоящее время реализации продукции в данные регионы практически нет.

Возобновление работы с «утерянными» рынками. К таким рынкам можно отнести Австралию, Новую Зеландию, Папуа Новую Гвинею, Африку, Бразилию, Индию, Китай, Северную Америку, большинство стран Латинской Америки, Юго-Восточной Азии, Европы. Освоение новых рынков сбыта шинной продукции.

### **Ценовая политика**



Формирование ежемесячных планов производства и продаж осуществлять в сроки и в порядке, установленные действующим приказом по ОАО «Белшина» «О разработке бизнес-плана на месяц».

Ежемесячные планы производства и продаж разрабатывать на основании имеющихся заявок потребителей, запасов готовой продукции, обеспечения оптимальной загрузки производственных мощностей с учетом экономической целесообразности производства продукции в разрезе номенклатуры производимой продукции ОАО «Белшина».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Системный подход является неотъемлемой частью научного подхода. Системный подход основывается на представлении предприятия в виде открытой системы, т.е. применение системного подхода особенно важно в следующих ситуациях:

- 1 для выявления и четкого формулирования проблемы в условиях большой неопределенности;
- 2 для выбора стратегии анализа и разработок на его основе;
- 3 для точного определения систем - границ, входов, выходов и других компонентов;
- 4 для выявления целей развития и функционирования систем;
- 5 для выявления функции и состава вновь создаваемой системы.

Производственный потенциал промышленного предприятия представляет собой сложную систему, включающую основные фонды, трудовые ресурсы, технологию, энергетические ресурсы и информацию, находящиеся в распоряжении организации для созидательной деятельности. Ему присущ ряд специфических характеристик. Прежде всего, целостность, означающая, что только при наличии всех элементов потенциала возможно достижение конечного результата его функционирования - выпуск продукции. А также такие особенности как: взаимозаменяемость, взаимосвязь элементов, способность к достижению новейших достижений научно-технического прогресса, гибкость и адаптивность к продукции, к изменяющимся экономическим и производственно-техническим условиям.

ОАО «Белшина» – это многопрофильное предприятие, выпускающее шины для легковых, легкогрузовых, грузовых и большегрузных автомобилей, автобусов, троллейбусов, строительно-дорожных машин, тракторов, сельскохозяйственной техники и осуществляющее восстановительный ремонт шин методом холодной вулканизации.

На протяжении 2014—2016 гг. наблюдается рост выручки от реализации продукции. (на 50,22 % в 2016 по сравнению с 2015 и на 54,02 % по сравнению с 2014 г.). Наибольший вес в выручке от реализации занимает себестоимость реализованной продукции.

Наибольший удельный вес в себестоимости товарной продукции занимают сырье и материалы, причем в 2016 году по сравнению с 2015 г. имело место незначительное снижение доли на 0,29 процентных пункта, а в 2014 по сравнению с 2015 г. доля сырья и материалов вновь повысилась на 0,25 процентных пункта, однако, в сравнении с 2014 г. произошло снижение доли на 0,04 процентных пункта. Следовательно, производство на ОАО «Белшина» можно охарактеризовать как материалоемкое.

Стратегической целью ОАО «Белшина» является создание конкурентоспособных шин, диверсификация рынка продаж. С целью удовлетворения тенденций развития рынка и запросов потребителей, ОАО «Белшина» следует стратегии диверсификации рынков и продукции. Так по результатам проведенных маркетинговых исследований сформирован пакет предложений по расширению модельного ряда выпускаемой продукции по группам шин. Выбранная стратегия позволит закрепиться на существующих рынках, увеличив в перспективе занимаемую долю, а также выйти на новые рынки.

Конкурентными преимуществами ОАО «Белшина» являются:

1. Благоприятное геополитическое положение, прежде всего соседство с основным внешнеэкономическим партнером – Россией. Положительным является тот факт, что многие иностранные компании охотно размещают автомобильное производство на территории стран СНГ, что повышает возможность организации увеличить поставки шин для комплектующих заводов.
2. Проведение модернизации действующего оборудования по производству новых размеров шин.

3. Поиск и внедрение в производство новых видов сырья и материалов, существенно повышающих технико-экономические характеристики шин.
4. Развитие собственной товаропроводящей сети за рубежом предприятие, что приближает продукцию предприятия к конечному потребителю.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аврашков Л.Я., Адамчук В.В., Антонова О.В. Экономика предприятия: Учебник для вузов - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. - 742 с.
2. Багнев Г.Л. Международный маркетинг/ И.К. Моисеева, С.В. Никифорова. - СПб: Питер, 2012. - 512 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд., - М.: Гардарика, 2011. - 530 с.
4. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник для вузов - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. - 535 с.
5. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. - М.: Дело, 2012. - 310 с.
6. Игнатьева А.В. Исследование систем управления. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2012. - 256 с.
7. Инструменты реализации стратегии / под ред. Ю.Н. Лапыгина. - Владимир: ВГПУ, ВлГУ, 2012. - 235 с.
8. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: Учеб. пособие -- М.: Кнорус, 2012. - 150 с.
9. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управление персоналом на предприятии. Учебное пособие. М., 2013. - 607 с.
10. Коротков Э.М. Исследование систем управления: Учебник. - М.: издательско-консалтинговая компания "ДеКа", 2011. - 303 с.
11. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2012. - 320 с.

12. Менеджмент организации: Учебное пособие./ Под ред. З.П. Звягинцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА - М, 2012. - 467 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Таблица 2.2** — Динамика, состав и структура себестоимости продукции ОАО «Белшина» за 2014— 2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %;	
				отклонение (+,-)	
				2016 к 2014	2016 к 2015
1	2	3	4	5	6
<b>1 Сырье и материалы</b>					
сумма, млн р.	231138,0	343733,0	583808	41,12	60,41
удельный вес, %	89,11	88,82	89,07		
<b>2 Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты и работы, выполненные сторонними организациями</b>					
сумма, млн р.	106,0	4529,0	12584,0	64,01	99,16
удельный вес, %	0,04	1,17	1,92		

### 3 Топливо

сумма, млн р.	5788,0	7259,0	9203,0	21,12	37,11
удельный вес, %	2,23	1,88	1,40		

### 4 Электрическая энергия

сумма, млн р.	20787,0	28863,0	42809,0	32,58	51,44
удельный вес, %	8,01	7,46	6,53		

### 5 Тепловая энергия

сумма, млн р.	5,89	5,67	4,79	-18,37	-22,96
удельный вес, %	0,002	0,001	0,001		

### 6. Прочие материальные затраты

сумма, млн р.	1447,0	2489,0	6937,0	64,12	79,14
удельный вес, %	0,56	0,64	1,06		

### 7 Расходы на оплату труда

сумма, млн р.	11,53	11,55	12,98	11,02	11,17
удельный вес, %	0,004	0,003	0,002		

## 8 Отчисления на социальные нужды

сумма, млн р.	4,39	4,95	6,30	21,43	30,32
удельный вес, %	0,002	0,001	0,001		

## 9 Амортизация основных фондов

сумма, млн р.	4,07	3,39	2,47	-37,25	-64,78
удельный вес, %	0,002	0,001	0,0004		

## 10 Прочие затраты

сумма, млн р.	5,70	4,13	4,78	13,60	-19,25
удельный вес, %	0,002	0,001	0,001		

## 11 Расходы на реализацию продукции

сумма, млн р.	74,31	75,98	73,47	-3,42	-1,14
удельный вес, %	0,03	0,02	0,01		

## 12 Полная себестоимость товарной продукции

сумма, млн р.	259371,89	386978,67	655446	40,96	60,43
---------------	-----------	-----------	--------	-------	-------

удельный вес, %	100	100	100	-	-
-----------------	-----	-----	-----	---	---

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

## Приложение Б

**Таблица 2.3 — Формирование прибыли ОАО «Белшина» за 2014-2016 гг., млн р.**

Показатель	Год			Темп роста, %;	
				отклонение (+,-)	
	2014	2015	2016	2014 к 2015	2016 к 2014
1	2	3	4	5	6
1 Выручка от реализации продукции	2383077,10	2579868,20	5182484,00	50,22	54,02
2 Налоги, уплачиваемые за счет выручки	70753,30	63028,40	93788,00	32,80	24,56
3 Себестоимость реализованной продукции					
Сумма	352919,10	509201,90	893957,00	43,04	60,52
уровень, %	14,81	19,74	17,25	-14,42	14,15

4 Другие расходы (на реализацию и др.)

Сумма	74,31	75,98	73,47	-3,42	-1,14
уровень, %	0,0031	0,0029	0,0014	-	-
				107,74	119,96

5 Прибыль от реализации производственной продукции

Сумма	26198,70	59861,00	287022,00	79,14	90,87
удельный вес в прибыли за отчетный период, %	76,76	90,45	96,52	6,29	20,47

6 Прибыль от реализации в других отраслях

Сумма	1803,00	1791,00	1605,00	-11,59	-12,34
удельный вес в прибыли за отчетный период, %	5,28	2,71	0,54	-	-
				401,38	878,77

7 Прибыль от реализации

Сумма	28001,70	61652,00	288627,00	78,64	90,30
уровень, %	1,18	2,39	5,57	57,09	78,90



удельный вес в прибыли за отчетный период, %	82,04	93,15	97,06	4,03	15,47
8 Прибыль от операционных доходов и расходов					
Сумма	1120,00	1614,00	1377,00	-17,21	18,66
удельный вес в прибыли за отчетный период, %	3,28	2,44	0,46	-	-
				426,64	608,67
9 Прибыль от внереализационных доходов и расходов					
Сумма	5008,00	2917,00	7363,00	60,38	31,98
удельный вес в прибыли за отчетный период, %	14,67	4,41	2,48	-78,00	-
					492,61
10 Прибыль					
Сумма	34129,70	66183,00	297367,00	77,74	88,52
уровень, %	1,43	2,57	5,74	55,29	75,04

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

## Приложение В

**Таблица 2.4** — Показатели рентабельности ОАО «Белшина» в 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015г.	2016 г.	Темп изменения, %; отклонение (+,-)	
				2016 к 2014	2016 к 2014
1	2	3	4	5	6
1 Итоговая рентабельность, %	1,10	2,32	2,03	-14,50	0,53
2 Рентабельность продаж, %	5,77	9,31	22,49	58,60	74,33
3 Рентабельность трудовых ресурсов, %					
по прибыли	126,64	180,85	198,57	69,78	78,84
по чистой прибыли	43,20	394,62	256,75	53,70	83,17
4 Рентабельность капитала, %					
по прибыли	5,16	5,84	16,45	64,48	68,65
по чистой прибыли	1,76	12,75	7,06	-80,69	75,07
5 Рентабельность основного капитала, %					

по прибыли	6,80	8,21	25,74	68,13	73,58	
по чистой прибыли	2,32	17,90	11,04	-62,11	78,99	
6 Рентабельность оборотного капитала, %						
по прибыли	21,35	20,31	45,57	55,44	53,16	
по чистой прибыли	7,28	44,31	19,55	-126,67	62,75	
7 Рентабельность расходов на реализацию (себестоимости реализованной продукции),	7,42	11,76	32,11	63,39	76,88	
8 Рентабельность экономических ресурсов, %						
по прибыли	4,96	5,66	16,01	64,64	69,05	
по чистой прибыли	1,69	12,35	6,87	-79,84	75,38	
9 Прибыль	3412	5,61	10832	2973677	7704	88,52
10 Прибыль основного вида деятельности	2619	5,98	18612	1870229	104	90,87
11 Чистая прибыль	1164	2,44	3952	7553	13,20	90,87
12 Фонд заработной платы	2694	3,65	9049	106792	1035	45,75
13 Среднегодовая стоимость капитала, в т.ч.:	6617	21,30	4180	7543	3,29	63,39

13.1 основного	501860,6606155039,19	56,55
13.2 оборотного	159862,9866504850506	75,50
14 Расходы на реализацию (себестоимость)	352915092089957,304	60,52
15 Среднегодовая стоимость экономических ресурсов	688675,5906457024,59	62,92
16 Розничный товарооборот (выручка от реализации продукции производства)	45383042896206279,63	64,44
17 Совокупный объем деятельности	45383042896206279,63	64,44

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

## Приложение Г

SWOT - анализ

Внутренняя среда предприятия: сильные и слабые стороны

Сильные стороны

Слабые стороны

Производственный потенциал

- Многолетний опыт работы
- Функционирование и совершенствование системы менеджмента качества соответствующей требованиям ISO 9001-2009 и ISO/TS 16949
- Системы менеджмента качества соответствует требованиям DIN EN ISO 9001:2008 (Немецкой системы аккредитации (DAkkS))
- Собственные центральная заводская лаборатория и опытно-испытательный цех, аккредитованные на техническую компетентность
- Инженерно-технический центр, исследовательская и экспериментальные базы
- Система управления окружающей средой сертифицирована на соответствие требованиям СТБ - Подготовка и реализация инвестиционной программы предприятия
- Высокая степень зависимости от импортных поставщиков сырья
- Уровень качества продукции не удовлетворяет запросам потребителей в полной мере
- Слишком длинный временной промежуток между разработкой новой модели и постановкой на серийное производство
- Высокая себестоимость продукции

Продукция

- Широкий номенклатурный ряд
- Послепродажное обслуживание шин
- Гибкая ценовая политика
- Высокий уровень известности
- Создание и развитие собственных суббрендов
- Обладание правами на собственные разработки и владеет свидетельствами на товарные знаки

- Низкий имидж бренда
- Сложившееся у покупателей мнение о качестве автошин - «средний уровень»
- Непривлекательное название большинства моделей шин для конечных потребителей
- Наличие рекламаций - низкая ходимость ЦМК шин

#### Финансовое состояние

- Не имеет задолженности перед бюджетом
- Своевременно погашает кредиты
- Структура баланса удовлетворительная
- Наличие высокой дебиторской задолженности
- Необходимость выполнения Указа Президента РБ от 27.03.2008г. №178 «О порядке проведения и контроля внешнеторговых операций»

#### Внутренняя среда предприятия: сильные и слабые стороны

##### Сильные стороны

##### Слабые стороны

Трудовые ресурсы, кадровая политика

- Создана, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии система управления охраной труда в соответствии с международным стандартом OHSAS 18001

- Действует система обучения и переподготовки кадров - На базе завода создан филиал профильной кафедры БГТУ

- На уровне государства отсутствуют программы подготовки основных рабочих - Увеличение текучести кадров

Примечание — Источник: собственная разработка

Приложение Д

### Матрица рентабельности продаж в разрезе основных видов продукции и рынков сбыта

Рынки сбыта продукции ОАО "Белшина"	Группы шин					
	грузовые шины для автобусов	грузовые промышленные шины	СКГШ	сельскохозяйственные шины	легковые шины	легкогрузовые шины
Рентабельность продаж за 2016 года, %						
Республика Беларусь	-11,0%	13,4%	4,8%	-7,0%	7,2%	0,5%
Российская Федерация	4,7%	19,0%	21,5%	5,1%	-4,6%	3,8%
Украина	-16,1%	27,0%	34,0%	5,8%	-9,7%	-11,1%

Казахстан	-8,0%	18,3%	5,1%	-4,1%	-15,8%	-	14,1%
Армения	-20,5%	20,8%	17,1%	-24,3%	-19,8%	-	22,7%
Азербайджан	-17,4%	27,9%		3,5%	-15,5%		-1,6%
Грузия	3,3%	33,6%	40,1%	-0,7%	12,1%		8,1%
Таджикистан		-16,2%		4,8%	2,1%		1,0%
Кыргызстан	-1,0%	18,8%	19,0%	0,9%			-1,4%
Туркменистан	-20,8%			-13,3%			
Молдова	-26,7%	28,5%		1,7%	-8,5%		2,8%
Литва	-6,3%	16,8%	24,8%	8,6%	-4,8%		9,0%
Польша	-1,7%	14,5%		3,2%	21,8%		7,7%
Сингапур	-12,5%		11,5%	-210,0%	-4,7%		-6,8%
Исландия					33,2%		
Турция	-16,0%				-3,0%		
Македония	6,1%				21,0%		21,5%



Словакия	2,7%	33,2%	7,7%	7,9%
ЮАР	-9,2%		2,6%	-3,2%
Италия			10,9%	
Венгрия	2,3%	18,1%	14,4%	
Египет	-2,2%		9,9%	
Сербия	-3,4%		27,0%	13,2%
Афганистан			15,4%	
Румыния	-0,7%	38,5%	16,4%	17,1%
Иран	27,4%		39,8%	36,2%
Чехия		12,7%	27,2%	
Пакистан			-40,0%	
Швейцария		50,8%	25,0%	

Примечание — Источник: собственная разработка

## Приложение Е

**Положительное влияние    Отрицательное влияние**

**Внутренняя среда**

**Сильные стороны:**

Близость к конечному потребителю по территориальному признаку.

Высокий уровень пред- и послепродажного сервиса, составление подробных отчетов о работе шин.

Мобильность сотрудников с точки зрения прибытия к клиенту для решения различных вопросов

Клиентская база, наработанная за время работы ТД.

Тесное сотрудничество ТД с Посольствами Республики Беларусь в регионе и содействие с их стороны.

Получение специализированных сертификатов (SNI, BIS) на поставку шин в отдельные регионы.

100% капитал ОАО Белшина, что вызывает более высокий уровень доверия потребителей к сотрудничеству с ТД.

**Слабые стороны:**

Снижение репутации и уровня доверия к бренду в виду низких показателей качества, ходимости, выявляемых дефектов

Негибкость к требованиям рынка в части производства новых продуктов или продуктов с измененными характеристиками за короткие сроки.

Производство продукции только на одном заводе, который находится на удалении от территории, вверенной ТД.

Более высокие транспортные издержки по сравнению с конкурентами в виду их более близкого территориального расположения.

Недостаточно широкий ассортимента для рынка Юго-Восточной Азии по сравнению с конкурентами.

Высокий уровень пошлин для продукции произведенной на территории РБ. Которая не имеет Соглашений о свободной торговле, в отличие от стран АСЕАН, Китая, Японии, Кореи, на территории которых расположено большинство шинных производств конкурентов.

**Внешняя  
среда**

**Возможности:**

1. Стабильный источник получения определенных объемов валютных средств
2. Снижение отпускных цен предприятия в адрес Торгового Дома (UAB "Belytre"; Belytre Africa Ltd)
3. Упрощенное налогообложение в стране нахождения ТД.
4. Предоставление опытных образцов продукции для проведения полевых испытаний без взимания платы (BelytreAfricaLtd)

**Угрозы:**

1. Высокие ввозные таможенные пошлины и тарифы
2. Введение санкции США, что существенно ограничивает пользование услугами международных банков, невозможность использования кредитования для ТД, ограничения в части использования морских перевозчиков, невозможность работы в USD и опасность блокирования денежных переводов как в USD так и в EURO.
3. Рост конкуренции со стороны китайских производителей в части высокой ходимости, низкой стоимости шин и оперативное «подстраивание» под нужды клиента в части производства новых продуктов с измененными характеристиками за короткие сроки.
4. Образование зоны свободной торговли АСЕАН с льготным налогообложением для стран-участниц (АТІGА).
5. Подписание сообществом АСЕАН ряда документов о свободной торговле по постепенному уменьшению таможенных пошлин до 0% со странами, в которых находится большое количество шинных производителей, такими как Китай, Индия, Корея, Япония.
6. Падение цен на индонезийский уголь в виду изменения законодательства, что привело к снижению объемов добычи и соответственно, к снижению

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

## Приложение Ж

### Результаты взвешенной оценки степени влияния факторов среды

Факторы среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Макроэкономические	4	-	3,28
Экономические	1	-	-0,96
Рост темпов инфляции	0,25	-3	-1,75
Скачки курсов валют	0,18	-5	-0,90
Рост налогов и пошлин	0,16	-9	-1,44
Снижение налогов и пошлин	0,20	9	1,80
Рост безработицы	0,08	-4	-0,32
Снижение безработицы	0,13	5	1,65
Политико-правовые	1	-	-3,11
Изменение правил ввоза-вывоза продукции	0,29	-5	-1,45

Ужесточение законодательства	0,30 -7	-2,10
Уменьшение императивных норм закон.	0,26 4	1,04
Национализация бизнеса	0,15 -4	-0,60
Социально-культурные	1 -	0,96
Снижение уровня жизни населения	0,34 -8	-2,72
Улучшение уровня жизни населения	0,34 8	2,72
Изменения моды	0,32 3	0,96
Научно-технические	1 -	6,39
Совершенствование технологии производства	0,19 8	1,52
Изменение рекламных технологий	0,25 7	1,75
Развитие информационной отрасли	0,34 4	1,36
Совершенствование менеджмента	0,22 8	1,76
Ближайшее окружение	4 -	-10,40
Отрасль	1 -	-0,45
Снижение цен на сырье	0,39 10	3,9

Усиление конкуренции в отрасли	0,21 -5	-1,05
Изменение уровня цен на продукцию	0,40 -6	-2,40
Товары	1 -	-7,50
Появление товаров-субститутов	0,50 -6	-3,00
Появление нового товара	0,50 -9	-4,50
Поставщики сырья	1 -	0,28
Сбои в поставках	0,28 -4	-1,12
Появление новых поставщиков сырья	0,21 8	1,68
Появление новых фирм на рынке	0,14 -4	-0,56
Разорение и уход фирм-продавцов	0,07 4	0,28
Неудачное поведение конкурентов	0,14 8	1,12
Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	0,16 -7	-1,12
Покупатели	1 -	-4,53
Предложения о сотрудничестве со стороны других фирм	0,19 6	1,14

Изменение покупательских предпочтений	0,81 -7	-5,67
Итого:	8 -	-7,12

Примечание — Источник: данные предприятия