

страхования была выбрана страховая компания ERV, как одна из надежных компаний, с которой анализируемое туристическое агентство уже имеет действующий договор.

В результате проделанного исследования была предложена программа выхода туристического агентства из кризисного положения. Данная программа поможет значительно увеличить суммарную прибыль туристического оператора, основанного на базе туристического агентства.

Также в дополнение к полетной программе, для увеличения разновидностей предложений, могут быть предложены иные способы перевозки, такие как автобус либо поезд.

Подводя итог, следует отметить, что данный выход способствует нейтрализации таких проблем, как: изменение курсов валют посредством ухода от использования иностранной валюты; расширение возможностей для отдыха на территории России с помощью удобного транспортного сообщения. Предлагаемая программа является универсальной и способствует не только увеличению продаж анализируемого турагентства, но и других агентств, занимающихся продажей туров из г. Иваново. И тем самым способствует большему продвижению российских курортов.

Таким образом, в результате проведенного исследования, было установлено, что возникающие риски могут положительно сказываться на деятельности организации, порождая ее возможности.

#### Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования
2. ГОСТ Р 51901.1-2002 Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем
3. Единая межведомственная информационно-статистическая система [Электронный ресурс]: Информация о турфирмах. Режим доступа: <https://fedstat.ru>, свободный (дата обращения: 13.02.2016)
4. ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство
5. Руководство по риск-менеджменту / Д. А. Марцынковский, А. В. Владимирцев, О. А. Марцынковский; Ассоциация по сертификации «Русский Регистр». Санкт-Петербург: Береста, 2007.
6. Информационная группа Турпром [Электронный ресурс]: Эксперты: до 80% российских туристов выберут этим летом отдых внутри страны. Режим доступа: <http://www.tourprom.ru/news/31602/>, свободный (дата обращения: 21.02.2016)

## 2.2 Менеджмент

УДК 658.152 (476)

### ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «СУКНО»

*Бабеня И.Г., ст. преп., Нехуженко Н.В., студ.*

*Витебский государственный технологический университет,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В статье рассмотрена методика оценки потенциала организации, дана оценка потенциала организации текстильной промышленности. Оценка потенциала организации – необходимый этап стратегического планирования и стратегического управления организацией, определяющий внутренние возможности и резервы развития организации.

Ключевые слова: потенциал организации, компоненты потенциала, интегральная оценка, эталонная динамика показателей, стратегия организации.

Оценка потенциала организации является одним из эффективных инструментов стратегического планирования. Для проведения анализа и оценки использовалась методика покомпонентного анализа потенциала организации, в которой в качестве составляющих потенциала выделяют производственный, трудовой, финансовый и управленческий потенциал. Потенциал организации рассчитывается как среднегеометрическое из четырех составляющих: уровня производственного, финансового, трудового и управленческого

потенциала. Уровень каждой из составляющих потенциала организации оценивается в долях от единицы. При этом 1 – максимально возможное значение. Каждый компонент рассматривается с трех позиций:

- 1) обеспеченность ресурсами и их качество;
- 2) эффективность использования ресурсов;
- 3) соблюдение эталонной динамики показателей (пропорций эффективного развития).

Эталонная динамика показателей – это управленческий инструмент, позволяющий объективно оценивать сбалансированность отдельных показателей развития, получать более объективную картину о результатах деятельности организации. Соответствие фактических рангов динамических показателей их эталонным значениям оценивается через коэффициент конкордации Кенделла (коэффициент соответствия). Значение коэффициента выше 0,6 свидетельствует о высоком уровне соответствия фактической динамики показателей эталонной динамике.

Оценка производственного потенциала организации показала, что обеспеченность организации производственными ресурсами высокая и продолжает расти. Однако, имеющиеся ресурсы используются не достаточно эффективно. Эффективность использования производственных ресурсов снизилась в коэффициентной оценке с 0,92 в 2013 году до 0,63 в 2014 году. Так наблюдается снижение фондорентабельности вследствие получения в 2014 году убытка от реализации продукции; фондоотдача имеет устойчиво негативную динамику, деловая активность организации снизилась по всем составляющим: замедлилась оборачиваемость оборотных средств, запасов материалов; снизилась инвестиционная активность организации. Наблюдается сокращение объемов производства, как по пряже, так и по тканям. Наибольшее сокращение объемов производства наблюдается по пряже. Имеет место изменение структуры производственной мощности ОАО «Сукно»: рост среднегодовой производственной мощности по производству тканей и сокращение мощностей по производству пряжи.

Усиливаются диспропорции в производстве. Несоответствие эталонной динамике нарастает вследствие резкого уменьшения среднегодовой стоимости введенных основных средств и сокращения производственной мощности по пряже в связи с сужением рынков сбыта в условиях экономического кризиса. Сокращение объема производства происходит с большей интенсивностью, чем сокращение мощностей, что приводит к уменьшению коэффициента использования среднегодовой мощности, как по пряже, так и по тканям. Наибольший разрыв между фактической и эталонной динамикой в анализируемом периоде наблюдается по показателям среднегодовой стоимости введенных основных средств и коэффициенту использования производственной мощности; изменению фондоёмкости и фондорентабельности. Фондоёмкость растет быстрее, чем фондорентабельность, следовательно, снижается эффективность использования основных средств, так как наращивание стоимости основных средств не приводит к росту прибыли от реализации продукции.

Рост среднегодовой стоимости основных средств сопровождается сокращением производственной мощности. На изменение среднегодовой стоимости основных средств существенное влияние оказывает переоценка, значительная часть инвестиций направляется на поддержание основных средств в хорошем техническом состоянии, а не на их обновление. Сокращение среднегодовой мощности происходит более высокими темпами, чем сокращение численности рабочих, что приводит к снижению среднегодовой выработки в расчете на 1 рабочего.

В качестве положительных моментов следует отметить, что в целом за анализируемый период (2012 – 2014 гг.) наблюдается рост коэффициента годности основных средств вследствие выбытия полностью амортизированного оборудования, увеличивается коэффициент оборачиваемости незавершенного производства.

Обеспеченность организации финансовыми ресурсами крайне низкая и остается напряженной: в 2014 году получен убыток от реализации продукции и отрицательный результирующий денежный поток как по текущей деятельности, так и по организации в целом.

Оценка обеспеченности организации финансовыми ресурсами показала, что организация сталкивается с проблемой формирования достаточного объема финансовых ресурсов по основному виду деятельности: сформирован убыток по основному виду деятельности, чистый денежный поток по текущей деятельности отрицательный. Но в целом обеспеченность финансовыми ресурсами выросла: чиста прибыль организации, чистый годовой доход и чистый денежный поток в целом по организации имеют положительную динамику.

Эффективность использования финансовых ресурсов выше среднего значения:

коэффициент текущей ликвидности имеет положительную динамику, его уровень значительно превышает установленный норматив, увеличивается коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Вместе с тем растет зависимость от внешних кредиторов, снижаются показатели рентабельности и оборачиваемости. В целом эффективность использования финансовых ресурсов растет, но значительной положительной динамики не наблюдается.

Следует отметить, что в 2013 – 2014 гг. Пропорции эффективного развития бизнеса в финансовой сфере деятельности организации соблюдались в большей степени, чем в 2012 году.

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами снижается, их качество ухудшается. Сокращается численность персонала, снижается профессионально-квалификационный уровень работников вследствие оттока руководителей и специалистов с высшим образованием. Эффективность использования трудовых ресурсов резко снизилась: наблюдается уменьшение среднегодовой и часовой выработки, уменьшилась рентабельность затрат на персонал. Соответствие эталонной динамике показателей демонстрирует тенденцию снижения в 2014 году по отношению к 2013 году.

Самая сложная ситуация сложилась в отношении формирования и использования управленческого потенциала организации. Единственным позитивным моментом является тот факт, что в 2013 году фактическая динамика показателей управленческого потенциала в большей степени стала соответствовать эталону. Коэффициент конкордации Кенделла в 2013 – 2014 гг. Сложился на уровне 0,84. По всем остальным составляющим управленческого потенциала наблюдается резкое снижение: среднегодовая выработка в расчете на 1 руководителя сократилась; наблюдается снижение производительности управленческого труда, ресурсоотдачи, рентабельности затрат на управление, профессионально-квалификационного уровня управленческого персонала.

На рисунке 1 приведена динамика уровня организационного потенциала ОАО «Сукно» и его составляющих.

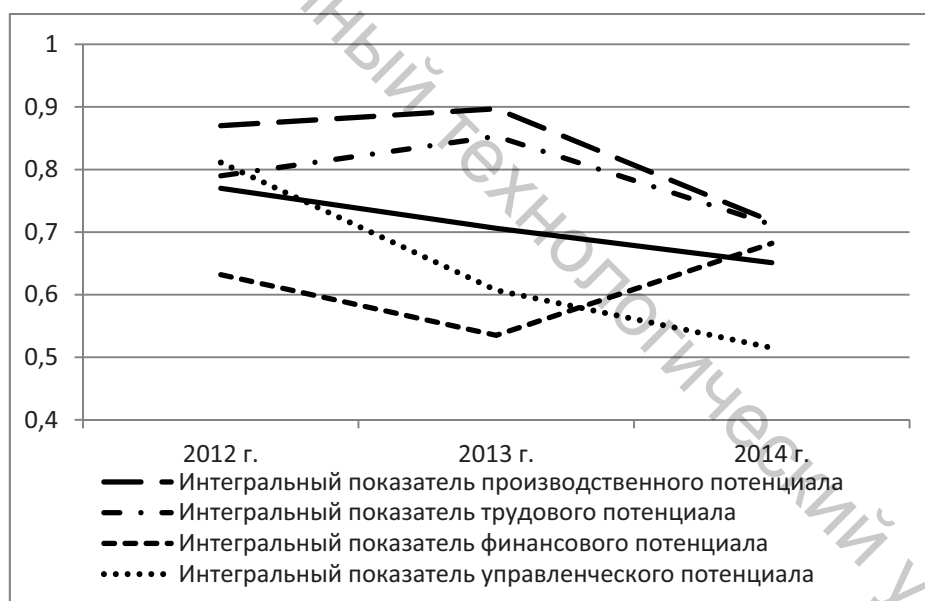


Рисунок 1 – Интегральная оценка организационного потенциала ОАО «Сукно»

По результатам оценки потенциала организации сделаны следующие выводы:

– происходит структурная перестройка производства, обусловленная изменениями, происходящими на товарных рынках: в новых условиях хозяйствования организация оптимизирует структуру производственных мощностей и сокращает их, приводя в соответствие со структурой и объемами реализации продукции. Как следствие обеспеченность ОАО «Сукно» производственными ресурсами сокращается, но их качество растет;

– улучшаются пропорции эффективного развития в финансовой сфере деятельности организации, что связано с необходимостью соблюдения законодательно установленных параметров развития, но обеспеченность финансовыми ресурсами все еще остается низкой;

– трудовой потенциал организации снижается вследствие снижения эффективности

использования трудовых ресурсов, оттока высококвалифицированных кадров и сокращения численности персонала. Работники, конкурентоспособные на рынке труда, ищут другое место работы, происходит сокращение избыточной численности персонала и приведение его в соответствие с масштабами производства;

– низкий уровень управленческого потенциала организации обусловлен усложнением условий хозяйствования, возросшими требованиями к качеству принятия управленческих решений.

#### Список использованных источников

1. Савицкая, Т.Б. Оценка потенциала организации на основе методики покомпонентного анализа / Т.Б. Савицкая, В.А. Скворцов, И.П. Сысоев, И.Г. Бабеня // Вестник Витебского государственного технологического университета . – 2015. – № 28. – С. 221.

УДК 338.24

## УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

**Скворцов В.А., к.т.н., доц., Андрианова И.А., студ.**

*Витебский государственный технологический университет,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В статье рассмотрены основные методы анализа товарного портфеля организации. В организации формирование оптимального и сбалансированного товарного портфеля имеет важное значение для достижения конкурентоспособного преимущества и удержания своей позиции на рынке в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Ключевые слова: товарный портфель организации, матрица Бостонской консалтинговой группы, матрица МакКинси, матрица сбалансированного анализа

Под понятием «товарный портфель» понимается совокупность всех товаров, для выпуска которых имеются возможности в рамках организационно-экономических и технологических условий данного производства.

Сущность методов анализа товарного портфеля заключается в своевременном предложении организацией групп товаров на рынок для удовлетворения требований определенных категорий покупателей.

Цель: определение идеального хозяйственного портфеля организации.

Выделяют следующие методы анализа товарного портфеля организации:

- Матрица Бостонской консалтинговой группы;
- Матрица МакКинси;
- Матрица сбалансированного анализа ADL

**Матрица БКГ (2x2).** Матрица БКГ – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке.

На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании:

- «Звезды». Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка.
- «Дойные коровы». Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж.
- «Собаки». Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.
- «Знаки вопроса». Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Знаки вопроса» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками.

**Матрица МакКинзи (3x3).** Матрица МакКинзи используется при оценке привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц на основе двух координат: ось X характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y – привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.

В матрице МакКинзи выделяют 3 области стратегических позиций – стратегия А, В и С.