

3. Халанский, В.М. Сельскохозяйственные машины / В.М. Халанский, И.В. Горбачёв. – М.: Колосс, 2004. – 624 с.

Бахмутов, В.А. Влияние равномерности размещения растений по площади на урожайность / В.А. Бахмутов, В.А. Любич // Механизация и электрификация сельского хозяйства. – М., 1981. – № 5. – С. 9–11.

УДК 338.439.053

*К.Г. Мелешко, магистр экон. наук
Министерство сельского хозяйства
и продовольствия Республики Беларусь,*

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОАО «МИНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»

Ключевые слова: стратегия, анализ, факторы, экспорт, резервы роста, организация, эффективность.

Key words: strategy, analysis, factors, export, growth reserves, organization, efficiency.

Аннотация: В статье обоснованы теоретические и методологические основы стратегического ситуационного анализа, а также особенности его проведения. Проведена оценка функционирования ОАО «Минский мясокомбинат» и выделены приоритетные направления его развития на основе результатов стратегического ситуационного анализа.

Abstract: The article substantiates the theoretical and methodological foundations of strategic situational analysis, as well as the features of its implementation. An evaluation of the functioning of the OJSC «Minsk Meat Processing Plant» was carried out and priority directions of its development based on the results of strategic situational analysis were identified.

Стратегический менеджмент является одним из важнейших направлений в системе управления организацией, связанный с разработкой принципов и методов достижения долгосрочных целей субъекта хозяйствования на основе ориентации производственно-сбытовой деятельности на запросы потребителей и гибкого приспособления к изменяющейся экономической среде.

Г. Минцберг выделяет пять значений понятия «стратегия»: стратегия как «план»; стратегия как «принцип поведения»; стратегия как «позиция» – расположение определенных товаров на конкретных рынках; стратегия

как «перспектива», т. е. основной способ действия организации, «теория бизнеса» данной организации; стратегия как особый «прием», маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента [6].

В ходе исследования установлено, что ситуационный подход в менеджменте позволяет расширить теорию организационных систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации вариант поведения (взаимодействия) организации с внешним миром определяется конкретными внутренними и внешними факторами, соответствующим образом влияющими на него.

Представление о необходимости учитывать внешние по отношению к организации факторы появилось в конце 50-х годов XX века в связи с развитием системного подхода к организации, которую стали рассматривать как открытую систему, действующую во внешней среде.

Стратегический ситуационный анализ позволяет получить полное представление о положении объекта исследования путем установления основных факторов и их влияния на объект. Результаты стратегического ситуационного анализа требуются при разработке сценариев развития объекта исследования, позволяющих получить полное видение положения объекта и путей его развития. Полученная в ходе ситуационного анализа информация помогает принять правильные стратегические решения для обеспечения успешного функционирования на рынке.

На первом этапе стратегического ситуационного анализа проводится сбор аналитической информации исследуемого объекта. На втором этапе проводится экспертная оценка сложившейся управленческой ситуации (анализ производственных и финансово-экономических показателей, осуществляемой маркетинговой политики и др.), в том числе анализ сильных и слабых сторон и их взаимодействия с угрозами и возможностями внешней и внутренней среды (SWOT-анализ, PEST-анализ), анализ сегментов рынка, анализ конкуренции.

В последующем проводится обработка полученных в ходе экспертизы данных и оценка результатов проведенного экспертного анализа. Завершается проведение ситуационного анализа подготовкой аналитических материалов для руководства организации, в которых представляются результаты, полученные в ходе проведенного ситуационного анализа, а также перспективные бизнес-направления [1, 2, 4, 7].

Для практической апробации теоретических и методических положений стратегического ситуационного анализа нами выбран ОАО «Минский мясокомбинат». Организация основана в 1922 г. на базе хладобойни, где преобладал ручной труд, и производилось 10 тонн мяса и 8 тонн колбасных изделий в смену. В настоящее время комбинат представляет собой крупный промышленный объект, на территории

которого находятся основные и вспомогательные производства, осуществляющие выпуск широкого ассортимента продукции.

Результаты проведенного SWOT-анализа по изучению внутренних факторов показало, что объемы производства промышленной продукции ежегодно увеличиваются с учетом роста объемов приобретения сырья в сельскохозяйственных организациях, расположенных на территории Минского района. Вместе с тем существуют определенная зависимость организации от источников снабжения сырьевого материала. К основным видам производимой продукции комбината относятся: мясо говядины, свинины, конины; субпродукты; шкуры; эндокринно-ферментное и специальное сырье; кишечное сырье; жиры животные топленые; вареная колбаса, сосиски и сардельки; изделия из субпродуктов; полукопченая, сырокопченая, сыровяленая и варено-копченая колбасы; продукты из свинины и говядины; полуфабрикаты мясокостные; полуфабрикаты мясные; фарш, котлеты, полуфабрикаты в тесте.

ОАО «Минский мясокомбинат» ежегодно разрабатывает фактические балансы производства и реализации продукции, а также прогнозируемые объемы реализации продукции на эти рынки. Наличие балансов позволяет прогнозировать поставки продукции по различным направлениям сбыта, определяя наиболее выгодные для организации, а также наиболее эффективно планировать и реализовывать маркетинговую политику.

По итогам года основной объем продаж приходится на внутренний рынок, на экспорт реализовано 13,8 %, в том числе: говядина 36,8 %, колбасные изделия – 1,2, мясные полуфабрикаты – 18,8, жиры пищевые топленые – 37,1, субпродукты – 19,8, прочая продукция – 0,9%. Основными рынками сбыта продукции являются Россия, Казахстан, Узбекистан, Грузия, Украина.

Изучение внешних факторов нами проводилось на основе PEST-анализа, который позволил установить, что спрос на рынках дальнего зарубежья на мясную продукцию является высоким. Так, поставки мяса и мясопродуктов в январе–феврале 2020 г. осуществлялись в 16 стран мира. Доля стран дальнего зарубежья в общем объеме экспорта мяса и мясопродуктов по сравнению с январем-февралем 2019 г. выросла на 3,2 процентных пункта и составила 5,7 %.

За январь-февраль 2020 г. в страны дальнего зарубежья поставлено мясной продукции на сумму 8,8 млн долл. США, что более чем в 2,4 раза превысило объемы экспорта в соответствующем периоде 2019 г. При этом весь основной объем экспорта мяса и мясопродуктов приходится на азиатские страны (99,95 % от общего объема экспорта), из которых экспорт в Китай составил 8,6 млн долл. США или 97,4 % в экспорте мяса и мясопродуктов в страны Азии, Грузию – 0,12 млн долл. США (1,35 %), Корею – 0,07 (0,84 %), Вьетнам – 0,02 млн долл. США (0,27 %) [3].

В целях дальнейшего развития производственной и сбытовой деятельности ОАО «Минский мяскокомбинат» представляется целесообразным:

производство и экспорт доходных товарных позиций;

расширение товаропроводящей сети за рубежом;

участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях в странах СНГ, а также странах Азии;

аккредитация комбината на право осуществления экспорта в КНР и иные страны;

участие в электронных торгах за рубежом. Для примера, в КНР для стимулирования электронной торговли определены пилотные зоны, которые специализируются на реализации определенных видов товаров (перечень из 1321 вида продукции), предназначенных только для личного пользования с рядом льгот по налогообложению, таможенным платежам, сертификации и маркировке.

Результаты стратегического ситуационного анализа, а также предлагаемые мероприятия будут способствовать повышению эффективности работы ОАО «Минский мяскокомбинат» и обеспечению конкурентоспособности его продукции.

Список использованной литературы

1. Акулич, И.Л. Международный маркетинг: учеб. пособие / И.Л. Акулич. – Минск: Выш. шк., 2006. – 544 с.

2. Беляцкий, Н.П. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2004. – 293 с.

3. Внешняя торговля [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – 2019. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sektorekonomiki/vneshnyaya-torgovlya/>. – Дата доступа: 02.08.2019.

4. Киреенко, Н.В. Маркетинговый анализ рынка мяса и мясопродуктов Беларуси / Н.В. Киреенко // Аграр. экономика. – 2013. – № 11. – С. 16–29.

5. Ковалев, В.А. Современный стратегический анализ: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / В.А. Ковалев. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.

6. Минцберг, Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М., 2017. – 367 с.

7. Ситуационный подход в менеджменте [Электронный ресурс] // Энциклопедия по экономике. – 2020. – Режим доступа: <https://economy.ru.info/info/126401/>. – Дата доступа: 15.03.2020.