

шенном производстве не учитывается часть общехозяйственных и общепроизводственных затрат, затрат вспомогательных производств, а их полное списание в конце отчетного года на счет 90 «Доходы и расходы по текущей деятельности» искусственно занижает величину прибыли от реализации продукции (работ, услуг). Однако данную проблему можно разрешить путем исчисления полной себестоимости единицы продукции в последнем месяце текущего года.

Заключение

Система калькулирования продукции Директ-костинг позволяет предприятию получить дополнительное ценовое преимущество при формировании отпускных и розничных цен на свою продукцию, поскольку данная методика исчисления плановой и фактической себестоимости предполагает исключение общехозяйственных и общепроизводственных затрат, затрат вспомогательных производств из себестоимости конкретного вида продукции, что непосредственно снижает уровень отпускных и розничных цен продукции и расширяет ценовой коридор организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. «О признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства экономики Респ. Беларусь»: постан. Министерства экономики Респ. Беларусь от 31 марта 2011 г. № 46.

2. «О признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства экономики Респ. Беларусь, Министерства финансов Респ. Беларусь, Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь»: постан. Министерства экономики Респ. Беларусь, Министерства финансов Респ. Беларусь, Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь от 20 октября 2010 г. № 145/114/149.

3. «Об утверждении положения о порядке реализации за пределы Респ. Беларусь продукции по ценам, определяемым с учетом конъюнктуры мирового рынка»: постан. Совета министров Респ. Беларусь от 1 декабря 2008 г. № 1834.

4. «Об утверждении положения о порядке реализации товаров (работ, услуг) по ценам (тарифам), определяемым с учетом конъюнктуры рынка Респ. Беларусь»: постан. Совета министров Респ. Беларусь от 9 декабря 2008 г. № 1903.

5. «О некоторых вопросах регулирования цен (тарифов) в Респ. Беларусь»: Указ Президента Респ. Беларусь от 25 февраля 2011 г. № 72 (в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 18.07.2011 № 319).

6. «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда»: Указ Президента Респ. Беларусь от 10 мая 2011 г. № 181.

7. Гудоить, Е. Организация управленческого учета по системе Директ-костинг/ Е. Гудоить// Информационный портал «Бусел». – / Режим доступа: <http://busel.org/texts/cat1ei/id5ewgfnl.htm>.

УДК 631.15:33:636.6

ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 15.03.2012

ПРОИЗВОДСТВЕННО-ФИНАНСОВЫЙ И ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПТИЦЕВОДЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Н.В. Ефременко, канд. эконом наук, доцент, Е.Ю. Быкова, аспирантка (БГАТУ)

Аннотация

В статье представлены подходы к стратегическому анализу развития предприятий птицеводческой отрасли Беларуси. Методика проведения производственно-финансового и стратегического анализа рассматривается как инструмент оптимизации стратегий развития предприятий. В зависимости от положения в рейтинговой таблице и на рынке отрасли, разработаны варианты выбора оптимальных стратегий развития конкретных предприятий. С использованием корреляционно-регрессионного анализа и сценарного подхода сделан прогноз наиболее значимых показателей птицеводства для выявленных групп предприятий по трем сценариям развития: замедленном, умеренном и интенсивном.

This article presents the ways of strategic analysis of poultry industry companies in Belarus. The method of financial and strategic analysis considered as a tool for optimization of enterprise strategies development. The choices of optimal strategies for progress of certain companies are developed depending on the position in the league table and in the market sector. The forecast of the most significant poultry indicators for the identified groups of companies is made using correlation-regression model and scenario approach according to three scenarios of development - slow, moderate and intense.

Введение

Долгосрочная эффективность деятельности, обеспечение высоких темпов развития и повышения конку-

рентоспособности предприятий в условиях радикальных преобразований в аграрном секторе экономики в значительной мере зависят от уровня разработанности стратегий развития предприятий. Вследствие этого про-

блема их формирования находится в ряду наиболее важных теоретических и практических аспектов экономической науки. Однако исследования показывают, что главным фактором, препятствующим устойчивому экономическому развитию предприятий, является недостаточная разработка стратегий роста или их отсутствие.

На сегодняшний день объективным препятствием для практического внедрения и использования системы стратегий развития на предприятии является недостаточная разработанность научно-методической базы, учитывающей специфику экономической практики. Подобная ситуация не позволяет предприятиям обеспечить адаптивность к изменениям внешней среды и своевременно реагировать на потребности рынка. Данные проблемы особенно остро проявляются в АПК и, в частности, на предприятиях птицеводческой отрасли [1].

Все это предопределяет цель данной работы, которая состоит в разработке оптимальных стратегий развития птицеводческих предприятий с учетом социально-экономических отраслевых особенностей и опирающихся на передовой опыт белорусских и зарубежных предприятий.

Основная часть

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Птицеводческую отрасль Минской области можно охарактеризовать как зрелую, интенсивно развивающуюся, но не достаточно стабильную. Основным преимуществом отрасли является устоявшийся технологический процесс и создание современных производств, оснащенных новейшим высокопроизводительным оборудованием с автоматизированным программным управлением рабочих процессов, которые предполагают возможность экономии издержек производства [2].

При проведении предварительного анализа была предложена рейтинговая оценка привлекательности организаций в зависимости от их производственно-хозяйственной деятельности. Наиболее значимыми и существенными стоимостными показателями являются: валовой доход, прибыль от реализации птицеводческой продукции, государственные дотации и рентабельность продаж. Но эти показатели не могут в полной мере отразить эффективность деятельности и рациональность использования имеющихся ресурсов. В связи с этим, предлагается относительные показатели, по которым ранее был произведен анализ по каждому предприятию в динамике – производственно-экономические (итоговая производственная деятельность) и финансовые (фи-

нансовая привлекательность). Исходя из полученных данных по суммарной итоговой рейтинговой оценке составлены 6 групп предприятий в зависимости от роста и значения рейтинговой оценки.

Однако этот метод анализа не дает полноценной картины существующих стратегических позиций и возможностей птицеводческих предприятий. Портфельный анализ дает представление о характере взаимосвязей всех сфер бизнеса и потенциале их суммы – портфеле продукции, с помощью анализа которого можно сбалансировать поступление денег, степень риска, обновление и отмирание частей бизнеса. Данный анализ включает определение параметров матриц анализа портфеля продукции для определения необходимой информации и выбора переменных для проведения анализа: размер рынка и степень его защищенности от инфляции, темпы его роста и прибыльность; измерение силы бизнеса предполагает использование следующих переменных: доля рынка, ее рост, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве товара и др.; построение и анализ матриц портфеля продукции для уяснения положения дел с текущим состоянием портфеля продукции организации и для разработки прогноза его потенциала на будущее.

Таким образом, следует учесть один из необходимых и неотъемлемых методов стратегического анализа, которым является матрица БКГ – матрица «рост-доли рынка», разработанная ведущей консалтинговой компанией Boston Consulting Group (Бостонская консалтинговая группа). Матрица БКГ состоит из четырех квадратов. По горизонтальной оси фиксируются значения относительной доли рынка, по вертикальной – фиксируются значения темпов роста рынка. Исследуемые стратегические единицы бизнеса оцениваются на основе данных показателей и распределяются по четырем клеткам матрицы – полям. Стандартный анализ проводится по видам товаров. В данном случае проведен анализ в разрезе самих предприятий в связи с идентичностью товаров и узким ассортиментным рядом продукции.

В данной схеме относительная доля рынка и темпы роста характеризуются лишь двумя значениями – низкие и высокие. Границей, позволяющей судить о темпе роста рынка, служит величина 10%. Так, при темпе роста свыше установленной границы получаем быстрорастущий рынок. Определение относительного долевого участия на рынке обусловлено сравнением объемов продаж птицеводческой продукции (на основе статистических данных) данного предприятия с лидирующим предприятием-конкурентом.

Учитывая вышеизложенные аспекты стратегического анализа, по мнению автора, сочетание производственно-финансового и портфельного анализа представляет возможность выбора наиболее оптимальной стратегии для каждого предприятия. поэтапная модель составления сводной матрицы результатов портфельного и производственно-финансового анализа представлена на рис. 1.

Ведущие предприятия РУСПП "п/ф Смолевичская" и РУСПП "1-ая Минская п/ф" максимально ис-

пользуют имеющиеся возможности, исходя из лидирующих позиций, и постоянно укрепляют это положение. Относительно слабых предприятий, таких как РУСПП "п-з Велятичи", РУСПП "п/ф Победа" и РУСПП "п/ф Молодечненская" существует необходимость выбора стратегий увеличения и стабилизации положения, в случае невозможности их исполнения – ухода из отрасли.

Сводная матрица результатов портфельного и рейтингового анализа представлена в табл. 1.

Из полученной систематизированной группировки птицеводческих предприятий прослеживается соответствие текущего положения на рынке, потенциал и перспективность развития отрасли. Предлагаемый подход позволяет выбрать из множества существующих стратегий ту, которая будет соответствовать фи-

нансовым возможностям предприятия и его положению в отрасли [2, 3].

В настоящее время разработка и реализация той или иной стратегии организации менеджерами и руководителями высшего звена не всегда является полноценно обоснованным процессом, причины которого заключаются в многообразии подходов школ и теорий стратегического менеджмента (табл. 2) [1].

Предлагается следующая классификация стратегий предприятий птицеводческой отрасли по целям и направлениям деятельности (табл. 2) [2-6].

Приведенные стратегии могут быть применены к исследуемой организации или отрасли в зависимости от ситуативного положения на птицеводческом рынке, существующих потребностей и потенциальных возможностей и угроз.



Рисунок 1. Поэтапная модель составления сводной матрицы результатов портфельного и производственно-финансового анализа

Таблица 1. Сводная матрица результатов портфельного и производственно-финансового анализа

Рейтинговая оценка (темп роста)	До 0,25 (спад)	0,25-0,4 (спад)	0,25-0,4 (стабильное значение)	0,25-0,4 (незначительный рост)	0,4-0,5 (резкий высокий рост)	0,5-0,7 (стабильный рост)
Группа БКГ						
«Собаки»	РУСПП "п-з Велятичи"			РУП "Стайки"		
	РУСПП "п/ф Победа"					
	РУСПП "п/ф Молодечненская"					
«Вопросительные знаки»		РУП "ППЗ Белорусский" РУСПП "ППР Правда"	РУСПП "п/ф Новая Заря"			РУСПП "Слуцкий ППЗ"
«Звезды»				ОАО "Минская п/ф им. Крупской"	РУСПП "п/ф Смолевичская"	ОАО агрокомбинат "Держинский"
					РУСПП "п/ф Солигорская"	
«Дойные коровы»				РУСПП "1-ая Минская п/ф"		

Матрица соотнесения стратегий предприятий (по предложенной классификации, по номеру группировки и стратегии), а также с учетом определенной позиции организации в отрасли и ее экономического состояния представлена в табл. 3, где в ту или иную ячейку внесены возможные варианты стратегий развития предприятий в зависимости от его положения на рынке.

Слабым предприятиям – «Собакам» с невысоким уровнем в рейтинговой таблице по итоговому показателю предлагаются стратегии поиска рынков сбыта продукции и создания объединений, интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли, более успешными на рынке птицеводческой отрасли. Для всех организаций, находящихся в области «Вопросительных знаков» при высоких темпах продаж рекомендуется увеличение доли рынка. При низких показателях производственно-экономической деятельности рекомендуется выбор стратегии с низкими издержками для последующего увеличения валового дохода организации. В случае более высоких итоговых рейтинговых показателей, существенным рекомендательным моментом будет совершенствование выпускаемой продукции и планирование улуч-

шения позиции на рынке отрасли с учетом эквивалентности потребностей и возможностей. Исходя из специфики производства «Слущкого ППЗ», при высокой рентабельности и темпах роста его доля на рынке не столь велика, поэтому естественным моментом будет разработка новых товаров (кроссов птиц) с целью дальнейшего развития и всей отрасли.

«Дойные коровы» находятся в области с незначительным ростом итоговой рейтинговой оценки (при ее невысоком значении) и говорит о весьма успешной деятельности. К этой группе относится РУСПП "1-ая Минская п/ф", которая должна удерживать позиции на рынке и максимально его рационализировать, а также придерживаться стратегии оптимальных издержек с возможным планированием новых товаров для новых рынков с учетом будущих потребностей покупателей.

«Звездные» организации расположились в областях с рейтинговой оценкой выше среднего, для которых в первую очередь рекомендуется стратегия сохранения лидирующих позиций. В отношении четвертой группы возможно увеличение доли рынка по средствам лидерства в ценах. Для более успешных групп (пятой и шестой) развитие новых рынков явля-

Таблица 2. Классификация стратегий предприятий птицеводческой отрасли по целям и направлениям деятельности

Классификационный признак	Виды стратегий
1. Стратегии, связанные с положением предприятия на целевом рынке	1.1. Увеличение доли существующего рынка; 1.2. Приобретение и организация рынков; 1.3. Защита положения на рынке и его рационализация; 1.4. Стратегии развития рынков
2. Стратегии, влияющие на динамику продаж и прибыль	2.1. Стратегии лидерства по издержкам производства; 2.2. Лидерство в ценах; 2.3. Стратегия оптимальных издержек; 2.4. Повышение цен как целенаправленный рост уровня валовой прибыли.
3. Стратегии организационно-управленческого характера	3.1. Диверсификация, специализация действующего бизнеса; 3.2. Слияние, создание объединений, ассоциаций; 3.3. Создание новых сфер деятельности или расширение существующих; 3.4. Самоликвидация предприятия или ликвидация по суду
4. Конкурентные стратегии развития предприятия	4.1. Стратегии сохранения лидерства; 4.2. Стратегии «бросания вызова» - стремление занять место лидера; 4.3. Следование за лидером; 4.4. Стратегии специалиста («нишера»)
5. Товарные (продуктовые) стратегии	5.1. Дифференциация выпускаемой продукции; 5.2. Диверсификационные стратегии; 5.3. Товарная экспансия; 5.4. Изменение структуры деятельности; 5.5. Адаптация приоритетов к требованиям рынка
6. Стратегии удовлетворения потребностей	6.1. опережение потребностей; 6.2. Эквивалентность потребностей и выпускаемой продукции; 6.3. Эквивалентность потребностей и возможностей; 6.4. Догон потребностей; 6.5. Сочетание различных стратегий удовлетворения потребностей

Таблица 3. Выбор оптимальной стратегии развития птицеводческих предприятий

Рейтинговая оценка (темп роста) Группа БКГ	До 0,25 (спад)	0,25-0,4 (спад)	0,25-0,4 (стабильное значение)	0,25-0,4 (незначительный рост)	0,4-0,5 (резкий высокий рост)	0,5-0,7 (стабильный рост)
	«Собаки»	1.2, 3.2, 5.4			3.1, 3.2	
«Вопросительные знаки»		1.1, 2.1	1.1, 4.2, 5.1, 6.3			1.1, 4.3, 5.3
«Звезды»				1.1, 2.2, 4.1	1.4, 2.2, 2.3, 4.1	1.4, 2.4, 4.1, 5.5, 6.5
«Дойные коровы»				1.3, 2.3, 5.3, 6.1		

ется неотъемлемой составляющей перспективной стратегии. В шестой группе увеличение цен для некоторых групп товаров вполне обоснованно увеличит прибыль всей организации, а адаптация приоритетов к требованиям рынка (развитие системы продукции) позволит объективно оценить и предугадать будущее развитие рынка птицеводческой отрасли.

Произведем прогноз итогов производственно-хозяйственной деятельности при соответствии групп птицефабрик предложенным стратегиям. В данном случае был использован метод многофакторного корреляционно-регрессионного анализа, позволяющий оценить степень изменения результативного признака под воздействием совокупности конкретных факторов. Метод основан на посылке о том, что средние изменения одного из взаимосвязанных явлений приводят к средним изменениям другого явления.

Итоговым показателем выбрана рентабельность основных фондов (фондорентабельность), которая определяется отношением прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов. Она позволяет объективно оценить степень и эффективность использования имеющихся основных производственных фондов независимо от размера предприятия. Так как результативный показатель является относительным, то и все факторные (стоимостные) показатели следует рассматривать в отношении к стоимости основных производственных фондов.

С учетом проверки на существование связи выделены следующие значимые факторы к единице стоимости основных производственных фондов, за исключением численности персонала:

- x_1 – стоимость оборотных фондов, тыс. у.е.;
- x_2 – стоимость производства валовой продукции, тыс. у.е.;
- x_3 – стоимость производства птицеводческой продукции, тыс. у.е.;
- x_4 – стоимость покупных кормов, тыс. у.е.;
- x_5 – затраты труда работников птицеводческой отрасли, тыс. у.е.;
- x_6 – среднегодовая численность работников предприятия, чел.

В результате получена модель формирования фондорентабельности птицеводческих предприятий в виде уравнения регрессии:

$$y_x = -0,038 + 0,0094x_1 + 0,0043x_2 + 0,135x_3 - 0,103x_4 + 0,706x_5 + 0,0012x_6 \quad (1)$$

$$R=0,985 \quad R^2=97\% \quad F=23,2$$

Высокая устойчивость параметров корреляционной модели позволяет оценить степень эффективности использования ресурсов в отрасли птицеводства в за-

висимости от трех вариантов развития отрасли. Предварительно суммарно объединив факторные показатели нескольких птицефабрик той или иной группы, был проведен анализ в разрезе составляющих БКГ-матрицы. Обоснованность данного объединения связана с возможностями стратегии слияния, объединения и интеграции предприятий птицеводческой отрасли.

Для каждого фактора построены прогнозы на 2015 год при умеренном, замедленном и интенсивном уровне развития, и на основе уравнения регрессии рассчитаны вероятные значения результативного признака. Прогноз по факторным признакам осуществлялся исходя из соответствия предприятий той или иной группе и с учетом данных прошлых лет [6].

При условии выполнения выбранных стратегических рекомендаций даже при усредненных показателях в 2015 году данные группы предприятий достигнут фондорентабельности выше прошлых лет (рис. 2).

Ниже представлены выявленные тенденции раз-

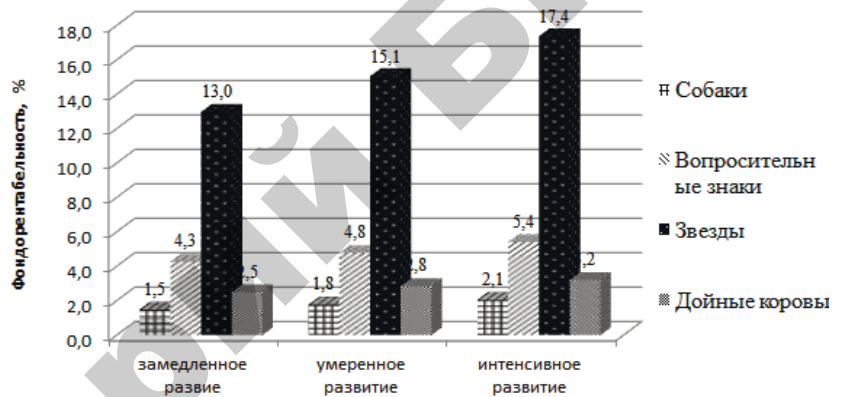


Рисунок 2. Прогноз фондорентабельности предприятий птицеводческой отрасли на 2015 год

вития птицеводческой отрасли Минской области в 2015 году, полученные посредством использования прогнозных значений представленных групп предприятий и модели фондорентабельности (табл. 4).

В целом по области при применении оптимальных стратегий развития предприятий в 2015 году значение фондорентабельности прогнозируется на уровне свыше 21%. В рамках составленного прогноза учтен рост объемов потребления птицеводческой продукции в динамике последних лет, а также реальный и потенциальный объем отечественного и зарубежного рынков. При интенсивном сценарии развития доля продукции птицеводства составит около половины от всего валового производства, что положительно отразится на итоговом показателе эффективности деятельности птицефабрик.

Нивелирование отрицательного воздействия внешних факторов и снижение рисков ведения бизнеса является насущной для любой организации. Исходя из этого, применение изложенного анализа следует реализовывать с учетом постоянного контроля и своевременного реагирования на изменение как внешней, так и внутренней среды организации [5, 6].

Таблица 4. Прогноз фондорентабельности предприятий птицеводческой отрасли Минской области на 2015 год

Показатели	Прогноз на 2015 год		
	замедленное развитие	умеренное развитие	интенсивное развитие
Наличие оборотных средств, тыс. у.е.	123,60	133,60	146,60
Произведено валовой продукции, тыс. у.е.	233,40	247,50	267,60
Произведено продукции птицеводства, тыс. у.е.	111,00	121,50	132,00
Стоимость покупных кормов, тыс. у.е.	54,00	49,00	43,90
Оплата труда, тыс. у.е.	6,00	7,30	8,80
Численность работников, чел	4630	4800	5135
Фондорентабельность, %	21,34	24,55	28,16

Заключение

Приведенная методика выбора оптимальной стратегии развития предприятий, обоснованная на данных птицеводческой отрасли Минской области, сочетающая результаты производственно-финансового и портфельного анализа, позволяет:

1. Полноценно оценить ситуативное положение птицеводческих предприятий с помощью рейтинговой оценки привлечения отечественных и зарубежных инвесторов для инновационного развития отрасли.

2. Исходя из полученной классификации стратегий развития, сузить круг выбора направлений дальнейших действий руководством предприятий.

3. Выбирать конкретные действия в зависимости от результатов производственно-финансовой деятельности организации, основанные на возможных вариантах развития отрасли и рынка в целом.

4. С использованием сценариев проводить прогнозирование показателя фондорентабельности в разрезе групп птицеводческих предприятий.

5. Проводить мониторинг отрасли птицеводства и объективно оценивать успешность реализации предложенных стратегий по уровню интенсивности и устойчивости в разрезе предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф, И. Стратегическое управление/ И. Ансофф. – М.: Экономика, 1999. –

519 с.

2. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия/ Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008. – 567 с.

3. Круглов, М.И. Стратегическое управление компаний/ М.И. Круглов. – М.: ООО «Рус. деловая лит-ра», 2005. – 758 с.

4. Веснин, В.Р. Стратегическое управление/ В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – СПб: Питер Пресс, 2009 – 256 с.

5. Горемыкин, В.А. Стратегия развития предприятия/ В.А. Горемыкин, Н.В. Нестерова. – М.: «Дашков и К», 2004. – 592 с.

6. Скриба, С.И. Экономико-статистическое моделирование и прогнозирование средствами MSExcel/ С.И. Скриба, Н.Н. Скриба. – Мн.: БГЭУ, 2002. – 172 с.

Радиоволновой влагомер зерна

Предназначен для непрерывного измерения влажности зерна в процессе сушки на зерносушильных комплексах.



Основные технические данные

Диапазон измерения влажности зерна
Основная абсолютная погрешность
Температура контролируемого материала
Цена деления младшего разряда блока индикации
Напряжение питания
Потребляемая мощность

от 9 до 25%
не более 0,5%
от +5 до +65°C
0,1%
220 В 50Гц,
30ВА

Влагомер обеспечивает непрерывный контроль влажности зерна в потоке и автоматическую коррекцию результатов измерения при изменении температуры материала, имеет аналоговый выход 4-20 мА, а также интерфейс RS-485.