

Первостепенной антикризисной мерой является оптимизация затрат с учетом особенностей их поведения в телекоммуникационных компаниях. Для этого следует применять бизнес-процессный подход ко всем, без исключения, объектам управления, внедрить эффективную систему управленческого учета, например, ABC-систему; выявить бизнес-процессы или функции, которые целесообразно передать на аутсорсинг. Необходимо организовать систему внутреннего контроля, соответствующую современным требованиям и способную своевременно диагностировать риски, искажения во внутренней и внешней отчетности (о процентной загрузке каналов связи, о соблюдении показателей качества и правил оказания услуг связи, о соблюдении лицензионных условий и др.), тщательно контролировать информационные потоки телекоммуникационной компании.

Список литературы:

1. Официальный сайт ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rostelecom.ru/>.
2. Зайцева О.П. Формирование аналитического инструментария финансового оздоровления организации // Сибирская финансовая школа. 2007, №1 (62). С. 70-75.
3. Солтаханов А.У., Макарова Д.Ю., Османова А.Э. Оценка вероятности банкротства предприятия на примере ПАО «Ростелеком» // Аудитор. 2016, № 4. С. 52 - 58.

УДК 338.43:637.1

Стратегии развития молокоперерабатывающих предприятий на основе их мониторинга

Станкевич Ирина Ивановна

старший преподаватель

УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»

г. Минск, Республика Беларусь

***Аннотация:** В статье рассмотрены возможности выбора стратегии развития молокоперерабатывающего предприятия с учетом устойчивости его развития и итогов финансовой деятельности.*

***Ключевые слова:** анализ, молокоперерабатывающее предприятие, мониторинг, развитие, стратегия.*

Одной из ключевых задач системы государственного управления АПК является поиск оптимальных путей инновационного развития аграрных предприятий, осуществляемый с учетом реализуемых государством планов развития агропромышленного комплекса.

Формированию эффективной стратегии для субъекта хозяйствования АПК способствует изучение результатов мониторинга его деятельности. Для повышения формирования стратегии развития молокоперерабатывающего предприятия, обеспечивающей его финансовую стабилизацию, а также для создания надежных предпосылок устойчивого и долговременного экономического роста данной структуры требуется проводить качественно новые, более глубокие исследования – в частности, анализировать и прогнозировать важнейшие тенденции и взаимосвязи процессов, идущих на макро-, мезо- и микроуровнях экономики. Необходима более полная и точная оценка характера, степени влияния и эффективности инструментов, применяемых правительством для совершенствования денежно-кредитной политики. Требуется учет взаимных связей между всеми составляющими экономической политики государства, действующей на процессы, происходящие на молокоперерабатывающем предприятии.

Стратегия (бизнес-стратегия) – это интегрированная модель действий в бизнесе, предназначенных для достижения целей предприятия [1].

Основными подходами к формированию стратегии развития предприятия являются:

- плановый процесс (формально структурированная оценка внутреннего и внешнего окружения в пределах жизненного цикла продукции или услуги);
- адаптивный процесс (руководство общими принципами и целями организационной культуры, предполагает корректировку стратегии предприятия в зависимости от изменений

внешних и внутренних факторов);

- интерпретационная модель (основана на идее организационной культуры).

Все многообразие стратегий существующих на текущий момент являются различными модификациями нескольких базовых стратегий. Наиболее известными являются: стратегии развития бизнеса по Ф. Котлеру, типология стратегий по Н.Н. Тренину, стратегии И. Ансоффа, стратегии Ж. Ж. Ламбена и др.

В процессе использования разработанной автором концептуальной модели мониторинга молокоперерабатывающего предприятия [2] необходимо провести анализ итогов работы субъекта хозяйствования, а также рассмотреть полученные им финансовые результаты. Далее выполняются: оценка стабильности процесса развития предприятия, а также возможностей для активизации его производственной и инновационной деятельности; количественная оценка итогов работы; формирование на основании полученных данных стратегии развития предприятия. Исследование количественных показателей предлагается проводить в 2 этапа.

На первом оценить следует уровень устойчивости процесса развития молокоперерабатывающего предприятия, исходя из данных о его деятельности в финансовой, рыночной, организационной, производственной, технологической, инновационной и инвестиционной сферах. Затем (для выбора метода наиболее полной реализации потенциала предприятия) необходимо оценить итоги его финансовой деятельности по микроиндексам: удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса; финансовой устойчивости; эффективность функционирования [3, 4].

На втором этапе должен быть проведен SWOT-анализ результатов работы молокоперерабатывающего предприятия. Наличие этого требования обусловлено тем, что в ходе формирования стратегии развития изучаемой структуры основой целеполагания служит ее положение во внешней среде.

Использование указанных показателей обеспечивает выявление назревающих проблем, предотвращение которых позволит предприятиям получить новые конкурентные преимущества, а также будет способствовать их стабильному экономическому росту.

После оценки производственно-финансового состояния молокоперерабатывающего предприятия и рассмотрения данных обо всех аспектах его работы можно сделать выводы о наличии у руководства предприятия возможностей для ведения инновационной и производственной деятельности, а далее – приступить к разработке адекватной текущему состоянию данного хозяйствующего субъекта стратегии развития (таблица 1).

Таблица 1 – Методика выбора стратегии развития молокоперерабатывающего предприятия, осуществляемого с учетом уровня устойчивости процесса его развития и итогов финансовой деятельности

Показатели	Пороговые значения показателей				
	очень низкий	низкий	средний	высокий	очень высокий
Уровень устойчивости развития	от 0 до 0,19	от 0,20 до 0,39	от 0,40 до 0,59	от 0,60 до 0,79	от 0,80 до 1,00
Результаты финансовой деятельности	от 0 до 0,99	от 1,00 до 1,49	от 1,50 до 1,99	от 2,00 до 2,49	от 2,5 до 3,0
Стратегия развития					
Адаптационная	+	+	+		
Творческая			+	+	+

В зависимости от условий внешней и внутренней среды молокоперерабатывающее предприятие может выбрать одну из перечисленных ниже стратегий: адаптационную (оборонительную, пассивную); творческую (наступательную, активную).

Сущность первой из них состоит в проведении незначительных изменений, которые дают возможность совершенствовать ранее освоенные продукты, технологические процессы

и т.д. В этом случае инновационная активность предприятия станет вынужденной ответной реакцией на изменения внешней среды, направленной на сохранение уже занятой рыночной ниши.

Производители, реализующие творческую (наступательную, активную) стратегию, получают наибольшее преимущество, которое выражается в использовании оригинальных, единственных в своем роде разработок, принципов и методов. Применение данной стратегии создает для субъектов хозяйствования новые возможности благодаря выпуску эксклюзивной продукции, освоению новых рынков, диверсификации направлений деятельности и товарных потоков.

На следующем этапе исследования необходимо провести SWOT-анализ. Использование полученных в ходе его выполнения данных позволит оценить возможности молокоперерабатывающего предприятия, выявить стоящие перед ним угрозы, обосновать и сформулировать стратегию развития данной структуры. К основным правилам проведения SWOT-анализа относятся: конкретизация области исследования, четкое уяснение понятий, установление оценок с позиций рынка, стремление к объективности, точность формулировок.

Комбинации элементов SWOT-анализа и образованные ими определенные стратегии: комбинация «возможности – сильные стороны» образуют стратегию развития, комбинация «возможности – слабые стороны» образует стратегию для внутренних преобразований, комбинация «угрозы – слабые стороны» рассматривается как ограничение стратегического развития, комбинация «угрозы – сильные стороны» используется как стратегия потенциальных преимуществ.

В качестве укрупненных показателей следует использовать данные о: размерах прибыли; себестоимости выпускаемой продукции; уровне производительности труда; интенсивности процесса освоения новых видов продукции.

Значения перечисленных показателей необходимо сравнить до и после принятия руководством предприятия новой стратегии.

Укажем на то, что государственным структурам, осуществляющим мониторинг результатов развития того или иного предприятия, следует сравнивать присущие ему значения показателей со среднеотраслевыми. При необходимости могут быть рассмотрены не только актуальные, но и более ранние статистические данные. Новая стратегия может быть признана эффективной в случае, если значения рассматриваемых показателей, полученные в ходе ее реализации, превышают зафиксированные в предыдущие годы.

На завершающем этапе исследования производятся: обобщение полученных результатов; выявление не способствующих устойчивому развитию факторов; выработка рекомендаций по улучшению ситуации; определение направления развития субъекта хозяйствования; утверждение мер по стимулированию данного процесса.

Список литературы:

1. Свободная энциклопедия Википедия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Стратегия_\(значения\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Стратегия_(значения))
2. Станкевич, И.И. Методика мониторинга и оценки устойчивого развития молокоперерабатывающего предприятия / И.И. Станкевич // Аграрная экономика. – 2016. – № 9. – С. 38-42.
3. Станкевич, И.И. Методика рейтинговой оценки устойчивого развития молокоперерабатывающего предприятия / И.И. Станкевич // Агропланорама. – 2016. – № 1. – С. 42-46.
4. Станкевич, И.И. Рейтинговая оценка финансового состояния молокоперерабатывающих предприятий / И.И. Станкевич, Б.А. Желзко // Экономика и управление. – 2009. – № 1. – С. 105-112.