

Благодаря внедрению БЕ будут достигнуты следующие цели:

- производимая продукция (мебель для спальни, корпусная мебель, кухонной мебель) будет более высокого качества,
- высокая скорость реагирования на запросы рынка и возможность оперативного удовлетворения заказов покупателей,
- создание условия для привлечения инвестиций,
- увеличение объема продаж.

УДК 338.22(075.8)

Морозова А.Д.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Зазерская В.В.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

Существуют три важнейшие группы проблем, с которыми приходится сталкиваться любому лидеру, взявшему на себя ответственность за выбор пути достижения успеха в бизнесе. Прежде всего это видение будущего и той позиции, которую компания должна занять, предлагая потребителю "нечто", имеющее ценность большую, чем затраты на его создание. Затем необходимо аккумулировать ресурсы, достаточные для достижения заданной позиции. Наконец, надо правильно распределить ресурсы, с тем чтобы обеспечить достижение цели. Чтобы видение привело к реальному результату, оно должно трансформироваться во взвешенную и обоснованную программу действий. Для этого мы предлагаем разработать стратегию дифференциации компании, сущность которой состоит в том, чтобы находить пути по предложению покупателям дополнительных черт товара, отличных от других и по поддержанию этих преимуществ.

Интегральной задачей финансового менеджмента является максимизация стоимости компании. Размышляя о настоящем и будущем своего бизнеса, не стоит забывать, что существуют только две возможности противостоять конкуренции и поддерживать рост стоимости компании – это работать на экономически привлекательных рынках и/или создавать, использовать и удерживать конкурентное преимущество. При дифференциации основной акцент делается на создании продукта (совокупности материальных и нематериальных атрибутов), который воспринимается потребителем как "нечто уникальное". С этой целью нами разработана методика выделения бизнес-единиц в рамках стратегии дифференциации, что позволяет увеличить стоимость предприятия.

Объектом исследования выступают промышленные предприятия частной формы собственности деревообрабатывающей отрасли, а именно ЧУП «Брестская мебельная фабрика»

На данном экономическом этапе развития в деревообрабатывающей отрасли существует множество проблем: значительный моральный и физический износ основных средств, неполное использование производственных мощностей, невысокая рентабельность продаж, низкая производительность труда

Для выработки решения вышеперечисленных проблем, проведен SWOT-анализ (табл. 1).

Для отбора наиболее значимых возможностей и угроз построена корреляционная матрица SWOT. Из приведенного списка параметров отбираются наиболее значимые параметры, а затем строится матрица.

В данной матрице «+» ставится в том случае, если предприятие может использовать возможность внешней среды или нейтрализовать угрозу; «-» – когда имеющимися силь-

ными сторонами предприятия невозможно нейтрализовать угрозу; «0» ставится или графы остаются незаполненными в случае отсутствия связи между факторами.

Таблица 1 – SWOT-анализ ЧУП «Брестская мебельная фабрика»

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды						Итого (внутренняя среда)
	Возможности			Угрозы			
	появление новых технологий	приток частного и ин. капитала	разл. инструменты прод-та	изменение зак-ва	высокая конкуренция	сезонный спрос	
Сильные стороны							
квалифицированный персонал	+		+		+		+3
высокое качество продукции	+	+	+		+	+	+5
гибкие конкурентоспособные тарифы	+	+			+	+	+3
широкий ассортимент продукции	+	+	+		+	+	+5
Слабые стороны:							
большой % текучести кадров		-			-		-3
недостаточная рекламная политика		-			-		-4
недостаток оборотных средств		-			-		-3
низкая рентабельность		-			-		-4
громоздкость ПФ							-1
структуры управления							-1
итого (внешняя среда)	0	-1	-1	-1	1	2	0/0

Результаты SWOT- анализа показывают, что для решения проблем предприятия необходимо перейти к организационным структурам, соответствующим современным условиям ведения бизнеса.

Поскольку бизнес-единицы строятся на основе дивизионной структуры управления предприятием, рассмотрим основные достоинства и недостатки организационных структур управления предприятием (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика организационных структур управления предприятием

Наименование	Достоинства	Недостатки
Линейно-функциональная	<ol style="list-style-type: none"> Четкая система взаимосвязей типа "начальник – подчиненный". Явно выраженная ответственность. Быстрая реакция на прямые приказания. Простота построения самой структуры. Высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц. 	<ol style="list-style-type: none"> Чрезмерная нагрузка на высший уровень управления. Отсутствие вспомогательных служб. Отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов. Высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня.
Дивизионная	<ol style="list-style-type: none"> Наличие тенденций к децентрализации. Высокая степень самостоятельности дивизионов. Разгрузка менеджеров базового звена управления. Высокая степень выживаемости в условиях современного рынка. Развитие у управляющих дивизионов предпринимательских навыков. 	<ol style="list-style-type: none"> Появление дублирующих функций в дивизионах. Ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов. Частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов. Отсутствие одинакового подхода к управлению различными дивизионами.

Несмотря на то, что дивизионная структура характеризуется сложностью организации работ и сильной зависимостью результатов от личности руководителя структурного подразделения, она позволяет руководителям развивать навыки и опыт для быстрого и адекватного реагирования на изменение потребности покупателей и ситуации на рынке.

Предложенная методика стратегической сегментации деятельности деревообрабатывающей отрасли позволила выделить бизнес-единицы на основе трех товарных групп: кухонная мебель, корпусная мебель, мебель для спальни.

Проведенная оценка эффективности предполагаемой структуры на основе метода экстраполяции, где прогнозировались основные экономические показатели (выручка от реализации, себестоимость и чистая прибыль) на 2014 год (таблица 3).

Таблица 3 – Прогноз показателей деятельности ЧУП «Брестская мебельная фабрика»

Показатели, млн.руб.	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка от реализации	5987	6767	8906	22829	30015
Себестоимость	4566	4762	5415	11611	17273
Прибыль	123	440	670	1141	1213

Расчет:

$$1. VP_{\text{прогн}} = VP_{\text{исх}} + \Delta VP \cdot n, \quad (1)$$

где $VP_{\text{прогн}}$ – прогнозируемая величина выручки от реализации; $VP_{\text{исх}}$ – известный размер выручки от реализации за год, ближайший к прогнозируемому; n – число лет, на которые определяется прогноз;

$$\Delta VP = (VP_{2012} - VP_{2008}) : n - 1 = (30015 - 5987) : 5 - 1 = 6007 \text{ млн.руб.};$$

$$VP_{\text{прогн}} = 30015 + 6007 \cdot 2 = 42029 \text{ млн. руб.}$$

$$2. Себ_{\text{прогн}} = Себ_{\text{исх}} + \Delta Себ \cdot n, \quad (2)$$

где $Себ_{\text{прогн}}$ – прогнозируемая величина себестоимости; $Себ_{\text{исх}}$ – известный размер себестоимости за год, ближайший к прогнозируемому; n – число лет, на которые определяется прогноз;

$$\Delta Себ = (Себ_{2012} - Себ_{2008}) : n - 1 = (17273 - 4566) : 5 - 1 = 3176,75 \text{ млн.руб.};$$

$$Себ_{\text{прогн}} = 17273 + 3176,75 \cdot 2 = 23626,5 \text{ млн. руб.}$$

$$3. Пр_{\text{прогн}} = Пр_{\text{исх}} + \Delta Пр \cdot n, \quad (3)$$

где $Пр_{\text{прогн}}$ – прогнозируемая величина прибыли; $Пр_{\text{исх}}$ – известный размер прибыли за год, ближайший к прогнозируемому; n – число лет, на которые определяется прогноз;

$$\Delta Пр = (Пр_{2012} - Пр_{2008}) : n - 1 = (1213 - 123) : 5 - 1 = 334 \text{ млн.руб.};$$

$$Пр_{\text{прогн}} = 1213 + 334 \cdot 2 = 1881 \text{ млн. руб.}$$

При внедрении бизнес-единиц на ЧУП «Брестская мебельная фабрика», показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность предприятия, увеличатся минимум в 2 раза (таблица 4).

Таблица 4 – Сравнительная характеристика эффективности деятельности предприятия

Линейно-функциональная	Бизнес-единицы
2014 год	
Выручка = 42 029 млн.руб.	Выручка (усл.) = 60 030 млн.руб.
Себестоимость = 23627 млн.руб.	Себестоимость (усл.) = 34 546 млн.руб.
Прибыль = 193,5 млн.руб.	Прибыль (усл.) = 614 млн.руб.

Таким образом, предполагаемая стратегия дифференциации ЧУП «Брестская мебельная фабрика» дает положительный результат. Следующим этапом является оценка стоимости предприятия. Оценка стоимости предприятия базируется на основе методики определения средневзвешенной цены капитала. Первоначально определяется величина заемного и собственного капитала. Далее рассчитывается их стоимость, причем стоимость собственного капитала рассчитывается как отношение чистой прибыли к величине собственного капитала, а величина заемного капитала определяется ставкой рефинансирования, установленной НБРБ – 28,5%. В итоге получим следующие данные (таблица 5):

Таблица 5 – Средневзвешенная стоимость капитала до внедрения СБЕ

Вид	Стоимость		Доля		Взвешенная стоимость
Заемный капитал	28,5% (1 - 0,18)	*	0,26	=	6,0762
Собственный капитал	11,25%	*	0,74	=	8,325
Взвешенная средняя стоимость капитала					14,4012%

При внедрении СБЕ ассортимент продукции ЧУП «Брестская мебельная фабрика» сократится до трёх товарных групп: корпусная мебель, кухонная мебель и мебель для спальни. Продукция, оставшаяся на складах на 01.01.2013, не участвующая в производственной деятельности, будет реализована, тем самым увеличив собственный капитал банка (нераспределенная прибыль). Произведя аналогичные расчеты, получим (табл. 6):

Таблица 6 – Средневзвешенная стоимость капитала после внедрения СБЕ

Вид	Стоимость		Доля		Взвешенная стоимость
Заемный капитал	28,5% (1-0,18)	*	0,76	=	6,072
Собственный капитал	16,83%	*	0,24	=	12,7908
Взвешенная стоимость капитала					18,867

Таким образом, в результате реализации стратегии дифференциации компании на основе внедрения бизнес-единиц стоимость предприятия увеличится на 4%.

УДК 658

Новик К.А.

Научный руководитель: доцент Слупик Ю.Н.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ «КОМПЛАЙЕНС» В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Актуальность темы. Функция внутреннего контроля в крупных финансовых компаниях предусматривает в качестве обязанности осуществление контроля за соответствием деятельности действующему законодательству РБ. Например, осуществление рассмотрения договоров, рекламно-маркетинговых материалов, официально раскрываемой информации, сделок, внутреннего учета, состава и структуры инвестиционных портфелей, внутренних процедур на соответствие законодательству РБ. В связи с этим можно сделать вывод, что одной из подфункций внутреннего контроля является комплаенс, который заключается в текущем мониторинге деятельности компании на соответствие внутренним и внешним правилам и управления комплаенс-рисками, которые могут возникнуть в связи с несоответствием деятельности компании данным правилам.

Понятие внутреннего контроля отнюдь не новое. Появившись в лексиконе еще в начале XVIII века, оно эволюционировало со временем. Как система контроля деятельности предприятия это понятие сформировалось к началу XX столетия в виде совокупно-