

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 296-З; принят Палатой представителей 8 июня 1999 года (с изм. и доп. от 30 декабря 2010 г. № 225-3).
2. Инструкция о порядке обеспечения работников средствами индивидуальной защиты: утв. Пост. Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30.12.2008 № 209.
3. Профессии рабочих и должности служащих: Общегосударственный классификатор Республики Беларусь: утв. Пост. Министерства труда и социальной защиты РБ от 22.10.2009 № 125.
4. Инструкция по бухгалтерскому учёту запасов: утв. Пост. Министерства финансов Республики Беларусь от 12.11.2010 № 133 (с изм. от 30.04.2012).
5. Инструкция о порядке применения типового плана счетов бухгалтерского учета: утв. Пост. Министерства финансов Республики Беларусь от 29.06.2011 № 50 (с изм. от 08.02.2013).

УДК 338.22(075.8)

Морозова А.Д.

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

БИЗНЕС-ЕДИНИЦА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Общеизвестно, что прибыль формируется под влиянием двух факторов – выручки и себестоимости. Способ построения организационно-технологической структуры производства и управления на предприятии является определяющим в формировании себестоимости продукции.

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 решения вышеперечисленных проблем и сохранения конкурентоспособности предприятий этой отрасли их организационная структура должна быть иной, и все усилия работников предприятия должны быть направлены на изготовление конкретной продукции и на обслуживание конечного потребителя. Организационная структура большинства белорусских предприятий, как правило, строилась и строится на функциональном принципе, где решения и планирование осуществлялись централизованно. Для того чтобы контролировать деятельность предприятия, акционеры и высшее руководство компании должны создать такую систему, которая могла бы обеспечить подотчетность руководителей различных уровней и их ответственность за результаты работы.

Структура, которая может обеспечить решение этих вопросов, возможна на основе организации бизнес-единиц.

Бизнес-единица компании (БЕ) – определенная сфера (направление, зона) бизнес-деятельности компании, которая отделяется в рамках компании по признакам наличия "своей" группы потребителей и соответствующего управления рыночной деятельностью. Миссия БЕ – это определение сферы деятельности БЕ: рынки, на которых она будет действовать, и товарный ассортимент, который будет предлагаться БЕ на этих рынках для удовлетворения нужд потребителей. Причём, каждая бизнес-единица, являясь самостоятельным производственно-коммерческим подразделением, объединяет все функции и виды деятельности, необходимые для разработки, производства и реализации какого-либо вида (или нескольких видов) продукции. Она позволяет руководителям

развивать навыки и опыт для быстрого и адекватного реагирования на изменение потребностей покупателей и ситуации на рынке: Любое из таких подразделений является практически самостоятельной компанией внутри всей компании, а руководство бизнес-единицы полностью отвечает за результаты ее деятельности.

Предлагаем методику стратегической сегментации деятельности предприятия деревообрабатывающей отрасли, которая состоит из нескольких этапов:

- I. Выделение бизнес-единиц.
- II. Определение товарных групп.
- III. Определение стратегических полей бизнеса.
- IV. Проверка СБЕ на соответствие выбранным критериям.

I Этап. Выделение бизнес-единиц. На ЧУП «Брестская мебельная фабрика» действует основное подразделение – производственный цех. Этот цех выпускает все виды продукции данного предприятия. Таким образом, выделение БЕ возможно по операционной деятельности, предполагающее выделение по группам продукции, работ, услуг. Это предполагает разделение основного цеха на несколько БЕ.

II Этап. Определение товарных групп. Номенклатура выпускаемой продукции представлена видами: корпусная мебель, мебель для спальни, мебель для прихожей, шкафы, школьная мебель, мебель для кухни, кровати, мебель для дошкольных учреждений.

Каждый их этих видов имеет свою норму рентабельности, что отражается на общем результате. Выбор товарных групп предлагаем производить по наличию конкретных постоянных потребителей и нормальной норме рентабельности. По результатам анализа, наиболее рентабельной продукцией, имеющей большое количество рынков сбыта, является корпусная мебель, мебель для спальни, мебель для прихожей, мебель для кухни и кровати (таблица 1).

III Этап. Определение стратегических полей бизнеса. Каждый год спрос на мебель увеличивается в сравнении с предыдущим периодом примерно на треть. Самый высокий спрос – это спрос на корпусную мебель, мебель для прихожей, мебель для спальни.

IV Этап. Проверка соответствия СБЕ заданным критериям. В качестве критериев нами выбраны рентабельность и выручка от реализации (таблица 2) и критерий отбора по финансовым возможностям предприятия к проведению реструктуризации (таблица 3).

Таблица 1 – Критерий отбора по рентабельности

Товарная группа	Рентабельность, %
Корпусная мебель	14,98
Мебель для спальни	15,24
Мебель для прихожей	14,43
Шкафы	9,00
Школьная мебель	8,77
Мебель для кухни	14,67
Кровати	15,09
Мебель для дошкольных учреждений	7,06

По данным Национального статистического Комитета Республики Беларусь, средняя рентабельность по отечественной мебельной промышленности составляет 10–15%. Исходя из этого, наиболее предпочтительные товарные группы: корпусная мебель, мебель для спальни, мебель для прихожей, мебель для кухни, кровати.

Таблица 2 – Критерий отбора по выручке от реализации.

Интервалы выручки тыс.руб	Значение	Товарные группы, попадающие в интервал
2016000-5033000	-	Кровати, мебель для прихожей
5033000-6050000	+	Мебель для кухни
6050000-11067000	++	Корпусная мебель, мебель для спальни

Товарные группы, отмеченные «-», выбывают. Таким образом, в интервал попадают: мебель для кухни, корпусная мебель и мебель для спальни.

При оценке инвестиционной привлекательности и активности деревообрабатывающей отрасли зачастую используются традиционные методы оценок: анализ показателей бухгалтерской и финансовой отчетности, анализ платежеспособности и финансовой устойчивости.

Глядя на табл. 3, можно сделать вывод, что большинство показателей ниже нормы. Поэтому ЧУП «Брестская мебельная фабрика» не готова к комплексной реструктуризации, однако выделение бизнес-единиц на основе нескольких товарных групп возможно.

Таблица 3 – Критерий отбора по финансовым возможностям к проведению реструктуризации

Показатели	Норматив	Значение
Анализ платежеспособности		
Кэффициент текущей ликвидности	0,2-0,5	0,689
Кэффициент промежуточной ликвидности	0,7-1,0	0,065
Кэффициент абсолютной ликвидности	1,0-2,0	0,017
Анализ финансовой устойчивости		
Кэффициент независимости	0,5-0,8	0,460
Кэффициент устойчивости	>1,0	0,864
Кэффициент финансового риска	<1,0	1,157
Кэффициент банкротства	0,2-0,5	0,463

Таким образом, выделение бизнес-единиц возможно на основе трех товарных групп: корпусная мебель, кухонная мебель, мебель для спальни. Графически это представлено на рисунке 1:

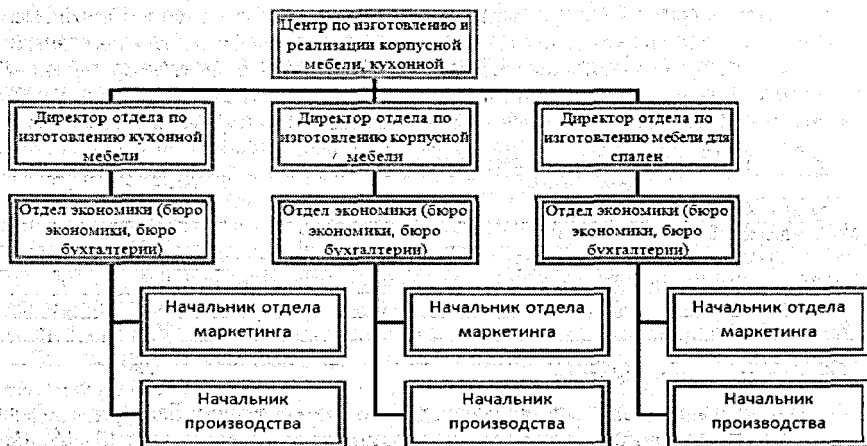


Рисунок 1 – Организация деятельности на основе бизнес-единиц

Вывод: использование методики стратегической сегментации позволило выделить три товарные группы:

- мебель для спальни;
- мебель для кухни;
- корпусная мебель.

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-