

левых работ.

В небольшой степени машинный парк пополняется за счет импорта (прежде всего зерноуборочных комбайнов из Германии и тракторов из Белоруссии). Несмотря на тяжелое положение в сельхозмашиностроении, там все же продолжают конструкторские работы, готовятся новые модели и даже идет некоторый экспорт - в основном комбайнов в Казахстан.

Но в целом положение в отрасли нельзя назвать критическим. За счет действия чисто рыночных механизмов восстановить ее невозможно. Нужны какие-то иные меры, в первую очередь за счет государственной поддержки, возможно, также при создании крупных корпораций с широкой номенклатурой продукции и единой технической политикой, типа фирмы «Джон Дир» в США.

При этом нужно иметь в виду традиционное отставание этой отрасли от лучших зарубежных аналогов, не говоря уже о худшем заводском исполнении. Поэтому необходим приток западной технологии в широком смысле этого слова. Это было ясно и в советские времена. Наши дизели выдерживали 1-1,5 тыс. часов работ до капитального ремонта, а фирмы «Катерпиллер» - 10 тыс. часов. Однако вопрос о продаже технологии такого дизеля сразу же отвергался,

имея в виду его военное значение. Однако и в советских условиях велись активные переговоры с фирмой «Джон Дир» о постройке в Липецке завода по производству пропашных тракторов.

Так что нужно реально смотреть на вещи – необходимы западные технологии для приближения к конструктивному качеству современных сельскохозяйственных машин.

В целом эта проблема представляется чрезвычайно сложной и потребует огромных капиталовложений, восстановления производственных мощностей, конструкторской базы и, что может быть одним из самых важных условий, подготовки и переквалификации рабочих кадров. Хотелось бы акцентировать внимание на том, что одни силы рынка с этой проблемой не справятся, нужна серьезная государственная программа в данной области. Без этого просто не обойтись.

#### **Библиографический список**

1. Назаренко, В.И. Пути восстановления материально – технической базы сельского хозяйства России ресурсами / В.И. Назаренко // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. – 2011. – № 5. – с. 4 – 9.

*УДК 631.153*

## **ОБОСНОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Трофимычева Татьяна Евгеньевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Статистика и организация предприятий АПК»

**Сорокин Евгений Евгеньевич**, студент

ФГБОУ ВПО «Ульяновская государственная сельскохозяйственная академия им. П.А. Столыпина»

432063 г. Ульяновск, бульвар Новый Венец, 1. тел. 8(8422)559501.

e-mail: stat-org@yandex.ru

**Ключевые слова:** стратегия, предприятие, стратегический анализ, матрица БКГ, матрица SWOT, стратегические цели, задачи.

В статье на примере конкретного сельскохозяйственного предприятия рассмотрены основные этапы стратегического планирования, обоснован оптимальный вариант стратегии развития на основе оценки внутренних и внешних условий функционирования,

*определены мероприятия, которые должны быть осуществлены в ходе реализации намеченной стратегии, рассчитаны текущие затраты и конечные результаты ее реализации.*

Повышение эффективности и конкурентоспособности предприятий АПК, выход из кризиса требует разработки и применения новых идей, концепций, подходов и методов организации производства и управления в сложившейся экономической ситуации. Практическое значение приобретает разработка и реализация эффективных стратегий развития на основе стратегического планирования.

Под стратегией предприятия понимают совокупность его главных целей и основных способов их достижения. Устанавливать стратегию предприятия — значит формировать общее направление его деятельности, ориентированное на будущее развитие, исходя из реальных возможностей действий предприятия. Для разных предприятий вопросы стратегического планирования имеют свои очерченные границы, но основной задачей всегда является получение максимальной прибыли как результата деятельности предприятия.

В качестве функций стратегического планирования на предприятии, как правило, выделяют: определение стратегии, миссии, целей, задач развития предприятия; создание стратегических хозяйственных подразделений; обоснование и уточнение целей маркетинговых исследований; выполнение ситуационного анализа и выбор направления экономического роста предприятия; разработку стратегии маркетинга и укрупненное планирование производства продукции; выбор тактики, планирование способов и средств достижения поставленных задач; контроль и оценка основных результатов, корректировка выбранной стратегии и способов ее реализации. Эти функции реализуются поэтапно.

Разработка стратегии (ее обоснование и планирование) осуществляется с учетом условий конкретного предприятия. Но алгоритм (этапы) стратегического планирования типичен. Рассмотрим основные элементы этого процесса на примере ООО «Симбирская птицефабрика» Ульяновского района

Ульяновской области.

Предприятие является одним из крупнейших производителей продукции птицеводства в регионе. Продукция реализуется через ООО «Торговый дом «Симбирская птицефабрика», в розничной торговле в г. Ульяновске и в Ульяновской области, а также отправляется в другие регионы Поволжья и России. Птицефабрика – яичного направления, с законченным циклом производства. Здесь имеются: инкубатор, 3 корпуса родительского стада, 30 корпусов птичников промышленного стада кур-несушек, 10 корпусов молодняка птицы, яйцесклад, цех убоя и переработки, утилизационный цех, кормоцех и кормосклад, автотранспортный цех, ветеринарно-санитарные объекты. Наличие свободных производственных площадей позволяет увеличивать поголовье птицы. Нереализованные яйца перерабатываются в яичный порошок. Сверхремонтный молодняк и выбракованная взрослая птица идут на продажу или забиваются на мясо.

За 2008-2010 гг. поголовье птицы увеличилось на 19,1% (с 503 до 599 тыс. голов), выросла стоимость основных средств – на 18,5% и численность работников – на 22,9%. Повысились и результативные показатели производства: стоимость валовой продукции – на 38,8% (с 193,8 млн. руб. до 269,1 млн.руб.), товарной – на 39,8% (с 167,3 млн. руб. до 233,9 млн.руб.). Выручка от продаж увеличилась на 66,6 млн. руб., в том числе от реализации яиц – на 45,2 млн. руб., живой птицы – на 17,1 млн. руб., мяса птицы – на 1,3 млн. руб. С целью увеличения доходов организованы производство и реализация зерна, маслосемян подсолнечника, но основное направление сохраняется. Продажа живой птицы и мяса является сопутствующей яичному производству. Наличие растениеводства оправдано тем, что оно составляет корма для главной отрасли и в благоприятные годы приносит дополнительный доход. В 2010 г. прибыль от продаж составила 8,6 млн. руб. – это на 3,7 млн. руб. (на 30,2%) меньше, чем в 2008 г. Уровень рен-

Таблица 1.

**Исходные данные для анализа ассортимента продукции ООО «Симбирская птицефабрика» по адаптированной матрице БКГ**

Наименование продукции	Структура товарной продукции, %		Темпы роста продаж, %	Прибыль (убыток, -) от продаж, тыс.руб.
	2009 г.	2010 г.		
Пшеница	0,9	0,1	6,9	- 181
Ячмень	0,1	0,1	100,0	- 61
Подсолнечник	-	1,9	100,0	1351
Птица в живой массе	9,8	8,9	90,7	3511
Яйца	84,5	85,7	101,5	6533
Мясо птицы	5,2	3,2	62,7	- 621
Прочая продукция	-	0,1	100,0	-
Итого	100,0	100,0	100,0	10532

табельности производства снизился с 4,1% до 3,2%, рентабельность продаж – с 5,9% до 3,1%.

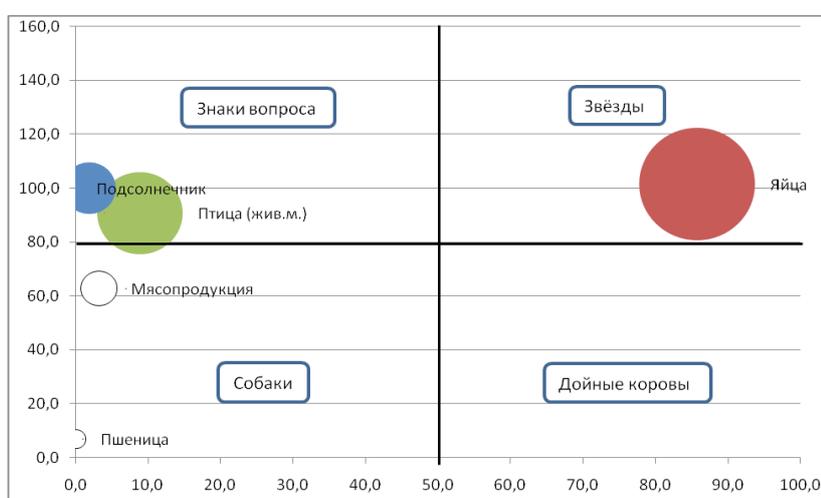
Чтобы сделать вывод о стратегических перспективах предприятия и определить направления его деятельности, наиболее выгодные для вложения средств, используем адаптированную матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Она строится по принципам: 1) ось X – доля в объеме продаж предприятия; 2) ось Y – темпы роста продаж продукта по отношению к предыдущему периоду; в случае, если товар не присутствовал в ассортименте предприятия в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100 %; 3) точку раздела товаров по темпам роста можно определить как средний темп роста всех продук-

тов предприятия за оцениваемый период; точка раздела товаров по величине доли в объеме продаж определяется путем экспертной оценки, после нанесения на матрицу всех товаров; 4) размер точки, обозначающей товар, отражает вклад данного товара в прибыль предприятия. По результатам построения матрицы БКГ выделяются четыре группы товаров («звезды», «дойные коровы», «знаки вопроса», «собаки»), для каждой из которых существует приоритетная стратегия.

Исходные данные для анализа приведены в таблице 1.

Графически распределение продукции на категории товаров представлено на рисунке 1.

Белые круги на рисунке 1 означают виды продукции, по которым получен убыток. Это зерно пшеницы, мясо птицы, а также ячмень и прочая продукция (они имеют мизерное значение, и их не видно за кругом, означающим подсолнечник). Матрица БКГ показывает, что основной упор в определении перспектив развития ООО «Симбирская птицефабрика» следует делать на производство яиц, так как они занимают наибольшую долю в структуре товарной продукции, и для них характерен высокий темп роста продаж. Ре-



**Рис. 1 – Адаптированная матрица БКГ**

## Матрица SWOT-анализа для ООО «Симбирская птицефабрика»

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий уровень квалификации сотрудников. Авторитет директора и главных специалистов.</li> <li>2. Высокие показатели производства основной продукции.</li> <li>3. Наличие собственных мощностей для переработки продукции</li> <li>4. Свой кормоцех.</li> <li>5. Финансовая устойчивость предприятия.</li> <li>6. Имеется современная сельскохозяйственная техника.</li> <li>7. Хорошая репутация предприятия.</li> <li>8. Приемлемый уровень цен.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие темпы роста отдельных видов продукции.</li> <li>2. Имеется большая доля рынка в регионе.</li> <li>3. Хорошо развита сеть распределения. Имеются фирменные магазины.</li> <li>4. Не полностью задействованы производственные помещения.</li> <li>5. Продукция считается диетической.</li> <li>6. Производство и продукция являются экологически чистыми.</li> <li>7. Возможность выхода на соседние рынки.</li> </ol>
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабая заинтересованность рабочих в развитии предприятия.</li> <li>2. Есть убыточные производства. Невысокие показатели производства зерна.</li> <li>3. Низкая скорость оборота капитала.</li> <li>4. Высокая цена приобретения нового оборудования для производства более конкурентоспособной продукции.</li> <li>5. Недостаточная развитость маркетинга.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая конкуренция в регионе.</li> <li>2. Имеются проблемы с поставщиками материалов и комплектующих.</li> <li>3. Устаревшие коммуникации.</li> <li>4. Износ клеточного оборудования (45%).</li> <li>5. Участились случаи падежа птицы.</li> <li>6. Огромная конкуренция на национальном рынке.</li> </ol>

ализация мяса убыточна, а сбыт живой птицы является сезонным, но отказываться от данной продукции нельзя, так как она является сопутствующей производству яиц. Что касается зерна пшеницы, то в перспективе его производство необходимо развивать прежде всего для укрепления кормовой базы птицеводства, реализуя излишки.

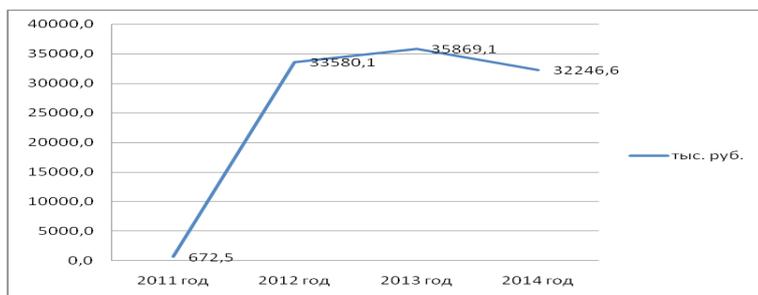
Сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы со стороны его внешнего окружения показаны в матрице SWOT (Таблица 2).

Сопоставляя наиболее важные внутренние и внешние факторы, можно заключить, что высокие показатели производства яиц, хорошая репутация ООО «Симбирская птицефабрика» и приемлемый уровень цен способствуют развитию предприятия, имеющему большую долю рынка и производящему экологически чистую диетическую продукцию. Для расширения производства необходимо задействовать все производственные площади. Сформированной сети распределения будет недостаточно при увеличении производственных мощностей, в

связи с чем необходимо развить маркетинговую сеть. Главной проблемой для предприятия является износ коммуникаций и птицеводческого оборудования, причем цена замены очень высокая.

Определяясь с выбором стратегии развития ООО «Симбирская птицефабрика», следует учесть специфичность экономического положения предприятия. В последние годы оно ведет прибыльное, но низкорентабельное производство. Ежегодно прирастают объемы продажи яиц и мяса птицы. Попытки диверсифицировать производство за счет развития растениеводства в результате засухи 2010 г. не принесли большого эффекта – уровень рентабельности основной деятельности снизился. Поэтому в качестве главного направления развития предприятия следует выбрать стратегический курс на стабилизацию его экономики, а основой должно стать дальнейшее развитие наиболее успешной и наименее рискованной отрасли – птицеводства.

В качестве миссии ООО «Симбирская птицефабрика» можно предложить: выпуск



**График 1 – Объём текущих затрат по годам реализации стратегии**

конкурентоспособной, натуральной, качественной и безопасной пищевой продукции, отвечающей требованиям современного рынка. Основная стратегическая цель предприятия – динамичное наращивание объемов производства продукции птицеводства самого высокого качества с максимальным снижением ее себестоимости. Решение стратегических установок осуществимо путем задействования неиспользуемых площадей и реконструкции птицеводческих помещений, которая должна быть проведена в течение 5 лет, для возможности применения инновационных технологий содержания и кормления птицы, обеспечивающих ресурсосбережение, а также при максимальной автоматизации процесса сортировки яиц.

Задачи предприятия в период реализации стратегии перехода к стабилизации сводятся к следующему: осуществить реконструкцию помещений трех птичников и инкубатора с целью подготовки увеличивающегося производства к обеспечению замкнутого технологического цикла; провести техническое переоснащение птицефабрики (в том числе кормоцеха

– для увеличения производства собственных качественных кормов, яйцесклада – с целью увеличения объема и улучшения качества сортировки яиц) и обеспечивающей инфраструктуры, частично обновить технологическое оборудование (клеточные батареи, раздатчики кормов, системы поения, яйцесбора и удаления помёта); расширить управляемый сегмент регионального рынка сбыта яиц на основе прямых договоров со сбытовыми организациями; укрепить каналы сбыта мяса птицы; обеспечить накопление массы прибыли от реализации готовой продукции для развития производства.

Современное оборудование для содержания кур позволит увеличить плотность посадки птицы, и в результате реконструк-

**Таблица 3.**

**Прогнозируемые показатели экономической эффективности реализации продукции птицеводства**

Показатели	Значения				
	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
Количество товарных яиц, тыс.шт.	108759	108566,5	124880,5	141194,5	157702
Выручка от реализации яиц, тыс. руб.	201204	200848	231029	261210	291749
Прибыль от реализации яиц, тыс.шт.	6036	6025	6931	7836	8752
Реализовано птицы в живой массе, т	435	436	496	569	631
Выручка от реализации птицы в живой массе тыс. руб.	20819	20867	23762	27232	30188
Прибыль от реализации птицы в живой массе, тыс. руб.	4228	4238	4826	5531	6131
Количество реализованного мяса птицы, т	313	322	353	399	454
Выручка от реализации мяса птицы, тыс. руб.	7590	7818	8572	9676	11006
Прибыль от реализации мяса птицы, тыс. руб.	-575	-592	-649	-732	-833
Прибыль от реализации продукции птицеводства - всего, тыс.руб.	9690	9671	11108	12634	14050

ции птицефабрика увеличит поголовье кур с 599 тысяч голов до 870 тысяч. Проектная мощность по производству яиц составляет 160 млн. штук в год, тогда как в настоящее время ежегодно производится около 100 млн. штук. Для реализации данной стратегии понадобится около 102,4 млн. рублей. Денежные средства планируется получить как за счет собственных источников, так и за счет государственной поддержки, субсидированных кредитов и инвестиций.

Расчёт текущих затрат на реализацию стратегии предполагает разбивку проекта на последовательные этапы – не более одного года. На графике 1 видно, что в первый год затраты небольшие. Предприятие сможет осуществить их за счёт амортизационных отчислений. Далее затраты резко возрастают и колеблются от 32 до 36 миллионов рублей в год.

Ежегодное переоборудование по одному птичнику позволит для каждого сооружения заготовить инфраструктуру, планомерно развить мощности, постепенно найти новые рынки сбыта нарастающей товарной продукции, а также планомерно выявить необходимые материалы и ресурсы для растущего производства.

В результате реализации предложенной стратегии развития ООО «Симбирская птицефабрика» планируется увеличить объёмы валовой и товарной продукции, и в итоге – прибыль (Таблица 3).

Таким образом, даже при низких це-

новых параметрах, без учета их роста в перспективе, прибыль от продажи продукции птицеводства за счет увеличения масштабов производства за 5 лет может увеличиться на 45%. Прибыль предприятия по сравнению с фактически полученной в 2010 г. возрастет и составит не менее 14,1 млн. руб.

Кроме того, в процессе реализации стратегии на предприятии появится необходимость в найме рабочих, по расчетам – 146 новых рабочих мест. Данный показатель является положительным для инвестиционной деятельности со стороны государства.

#### **Библиографический список**

1. Горбунов, В.С. Стратегический анализ условий развития агробизнеса/ В.С. Горбунов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2010, №5. - С. 38-41.
2. Казанников, А. О стратегическом планировании в сельском хозяйстве России /А. Казанников // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2011, №11.- С. 27-29.
3. Терновых, К.С. Планирование на предприятиях АПК / К.С. Терновых, А.С. Алексеенко, А.С. Анненко и др.; Под ред. К.С. Терновых. – М.: КолосС, 2006.- 333 с.
5. Трофимычева, Т.Е., Планирование на предприятии: Учебное пособие / Т.Е. Трофимычева, Т.А. Дозорова. – Ульяновск, Ульяновская ГСХА, 2011. - 250с.