

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ ПРОИЗВОДСТВА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВИТЕБСКАЯ БРОЙЛЕРНАЯ ПТИЦЕФАБРИКА»)**

По мере накопления опыта развития агропромышленного производства, развития науки и техники, совершенствования экономических отношений неизбежно меняются модели и механизмы ведения агропромышленного комплекса. Для устойчивого функционирования и развития аграрной отрасли стратегически приоритетным направлением должна стать интенсификация производства на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, инновационной деятельности, реформирования бухгалтерского учета, анализа и аудита в соответствии с требованиями международных стандартов финансовой отчетности с обязательным учетом национальных особенностей и практического опыта стран с развитой рыночной экономикой.

Агропромышленный комплекс республики обеспечивает общество ценными продуктами питания. Основным поставщиком продовольствия является животноводство, где наряду с мясным скотоводством и свиноводством одну из определяющих ролей играет мясное птицеводство, которое постоянно наращивает объемы производства, и по прогнозам экспертов мясо птицы в скором времени выйдет на первое место в структуре производства мяса, как в республике, так и в мире. Таким образом, целью наших исследований является поиск резервов снижения себестоимости продукции мясного птицеводства.

Передовые сельскохозяйственные предприятия Беларуси меняют тактику с наращивания объемов продукции любыми путями на экономическую целесообразность их производства. Например, вместе с вопросом, как получить в год 1440 тыс. тонн мяса скота и птицы в живом весе в соответствии с заданиями Государственной программой возрождения и развития села на 2005–2010 гг., ставятся вопросы о выявлении резервов снижения издержек на его производство, не забывая и о качестве мяса (содержание белка, жира и др.). Очевидно, что и приоритеты управления и планирования на предприятии смещаются при этом в область управления изменениями.

Динамизм внешней среды, требующий быстрой и адекватной реакции предприятия для поддержания и усиления своей конкурентоспособности, обостряет интерес к проблемам стратегического управления, одним из инструментов которого является концепция стратегического управления издержками (от английского Strategic Cost Management). Данная стратегия предоставляет руководителям организации структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Основные положения концепции восходят к стратегии предприятия и базируются на фундаментальных понятиях и принципах стратегического

менеджмента. Появление SCM явилось результатом слияния трех направлений стратегического менеджмента: анализ цепочек ценностей; стратегическое позиционирование; анализ и управления факторами, определяющими затраты. В рамках SCM используются два способа развития устойчивого конкурентного преимущества предприятия: низкая себестоимость (лидерство по затратам) и дифференциации продукции.

Основной акцент стратегии лидерства по затратам делается на достижении более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Лидерство по затратам может быть достигнуто с помощью следующих подходов: экономия за счет масштаба производства; использование опыта управления себестоимостью в виде построения эмпирических зависимостей издержек от различных факторов производства; строгий контроль затрат, наращивание объемов производства и реализации продукции, использование ресурсосберегающих технологий. В рамках стратегии дифференциации основной акцент делается на создание такой продукции, которая воспринимается потребителями как нечто уникальное и потому привлекательное. Подходы к дифференциации предполагают приверженность к торговой марке. Наличие устойчивого, хорошо узнаваемого бренда организации является необходимым условием реализации стратегии дифференциации.

Рассмотрим реализацию концепции SCM на примере предприятия ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика». Анализ структуры и динамики себестоимости продукции, выпускаемой птицефабрикой, показал, что наиболее приемлемой для данного предприятия является стратегия лидерства в издержках.

Стратегия диверсификации продукции также заслуживает внимания, поскольку предприятие значительно расширило ассортимент продукции (до 12 новых видов в год) и, как показал опыт, добились благодаря этому определенных конкурентных преимуществ. В дифференциации продукции птицефабрика занимает лидирующее положение относительно предприятий системы РО «Белптицепром». Следует отметить, что для ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика» данные стратегии не являются взаимоисключающими, так как в отличие от таких отраслей как машиностроение, радиоэлектроника, в мясном птицеводстве диверсификация производимой продукции, не требует от предприятия значительных ресурсов на НИОКР, освоение и подготовку производства, существенных изменений технологии. Однако в сложившихся условиях конкурентного рынка стратегическое и тактическое преимущество в отрасли птицеводства в конечном итоге будет иметь предприятие, у которого цены на реализуемую продукцию, при одинаковом уровне качества и ассортимента, будут ниже.

Для реализации стратегии лидерства в издержках предприятию необходимо постоянно вести мониторинг основных производственных показателей, анализировать соответствие их запланированным величинам, и в случае несоответствия своевременно устранять причины.

Важнейшим элементом системы управления издержками является совершенствование их учета. Управленческий учет издержек – инструмент в руках руководства предприятия по обеспечению достижения его целей.

Технологическая цепочка процесса производства мяса бройлеров при замкнутом цикле предполагает, что себестоимость каждого предыдущего цикла производства является основной затратообразующей составляющей последующего. Например, себестоимость инкубационного яйца является основной частью затрат инкубации, далее суточные цыплята переносят свою стоимость на себестоимость привеса птицы, себестоимость живой массы цыплят является стоимостью сырья для цеха убоя и переработки. При постановке учета издержек предприятие должно исходить из максимально возможного уровня детализации по видам и местам возникновения.

При проведении исследования было установлено, что ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика», следуя стратегии лидерства в издержках, может существенно снизить себестоимость выпускаемой продукции при замене используемого кросса птицы «Смена» на более продуктивный «Кобб – 500» за счет следующих производственных факторов: среднесуточный привес, сохранность поголовья, расход кормов на 1 килограмм привеса, срок выращивания.

Так при повышении среднесуточного привеса с 54 г до 58 г предприятие сможет получить 4 г дополнительного привеса. Это означает, что при прочих равных условиях можно получить дополнительно 232 270 кг мяса птицы. В результате замены кросса повысится сохранность поголовья цыплят-бройлеров на 4 %, вследствие чего птицефабрика может при прежних постоянных затратах дополнительно вырастить 338 тыс. голов птицы, при этом резерв увеличения живой массы будет равен 780 065 кг мяса птицы.

Снижение расхода кормов на 5 кг на 1 центнер привеса живой массы бройлеров позволит снизить расход комбикормов на 1120 г, что снизит затраты на производство 1 центнер продукции на 5.000 руб. При средней стоимости комбикорма 618 руб. за 1 кг, предприятие сможет сэкономить 692 млн. руб.

При обобщении резервов увеличения живой массы бройлеров и снижения затрат на производство, резерв снижения себестоимости 1 центнер мяса птицы равен 515 млн. руб.; что в свою очередь повысит прибыль на 44 млн. руб. с 1 центнер мяса, а общий резерв увеличения прибыли будет равен 971 млн. руб. со всего объема производства мяса птицы. В следствие чего предприятие сможет увеличить и рентабельность продаж продукции на 1,2 %, что в свою очередь отразится на увеличении доли собственного капитала птицефабрики и на внутренней структуре баланса.

Таким образом, незначительное изменение себестоимости продукции может дать достаточно ощутимый экономический эффект, который благотворно повлияет на прибыльность и рентабельность производства, и как следствие, в целом на финансовую устойчивость предприятия.