

минимально эффективным размером предприятия. Результаты расчетов показывают: минимально эффективным размером (МЭР) предприятия среди молочных заводов является 23 тыс. т переработки молока в год (точка б), или 4 % от общего объема продукции. В настоящее время средний размер молочного предприятия составляет 36 тыс. т. Разделив 100 % на объем, обеспечивающий одним МЭР-предприятием, узнаем какое количество минимально эффективных предприятий необходимо для поддержания данного объема производства.

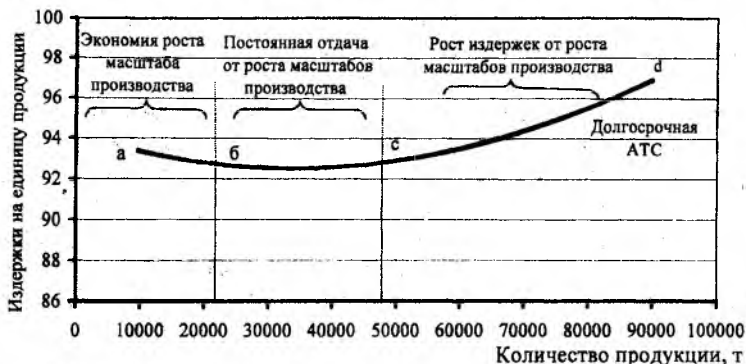


Рис. 2. Плановая кривая долгосрочных средних издержек молочных заводов

Таким образом, в Брестской области должно быть 25 ($100 : 4$) молочных заводов (в 1,5 раза больше фактического), что позволит максимально их приблизить к источникам сырья и рынкам сбыта. Производительность возрастет на 25 %, издержки на 1 ц продукции снизятся к среднему уровню издержек на 5 %, или на весь объем производства — 2554 млн р.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОРТФЕЛЯ БИЗНЕСА

Е. Филипенко

Пинский филиал

Белорусского государственного экономического университета

Ориентация на расширение производства, стремление увеличить долю рынка во многом зависят от стратегии фирмы. В стратегическом управлении наиболее сложным этапом является разработка и оценка эффективности портфеля бизнеса. Портфель бизнеса может состоять из небольшого количества крупных проектов либо множества мелких, причем каждый проект требует выделения ограниченных средств.

Портфель, содержащий крупные проекты, — более рискованный, поскольку с ростом количества проектов возрастает вероятность успешного их выполнения.

Портфель бизнеса дает представление о том, что отдельные элементы бизнеса взаимосвязаны как единое целое, существенно весомее, чем сумма всех

отдельных частей (закон синергии). С помощью анализа портфеля бизнеса определяются такие важнейшие факторы бизнеса, как риск и поступление денежных средств.

Анализ портфеля бизнеса проводится в следующей последовательности:

– выбор уровней в организации (участок, цех, предприятие) для проведения анализа;

– определение единиц анализа бизнеса (один продукт или несколько);

– определение размеров матрицы анализа портфеля бизнесов, то есть по каким показателям будет проводиться оценка;

– выбор алгоритма оценки портфеля бизнесов;

– определение желаемого (эффективного) портфеля бизнесов.

Оценка эффективности портфеля бизнеса приведена на примере ОАО «Пинский молочный комбинат». На молочном комбинате выпускается около 80 наименований продукции, ежегодно ассортимент изменяется до 20 наименований, однако остается проблема с ориентацией на расширение производства и увеличение доли рынка. Можно сконцентрировать внимание на крупных проектах, ограничив тем самым ассортимент, и иметь проблемы со сбытом продукции. Можно расширить ассортимент и обеспечить быструю реализацию продукции.

При выборе портфеля бизнеса необходимо учитывать, в первую очередь, рентабельность проектов, а также возможность перераспределения затрат по проектам. Коэффициент рентабельности проектов определяется как отношение прибыли к затратам (табл. 1).

Общая оценка портфелей дается по показателям средней рентабельности.

Таблица 1

Оценка эффективности портфеля бизнеса

Проект	Затраты (З), млн р.	Прибыль (П), млн р.	Коэффициент рентабельности, Р
Портфель А			
Масло сливочное	411 365	29 799	0,0724
Сыры	5 840	121	0,0207
Молоко цельное	244 041	15 087	0,0618
<i>Итого</i>	661 246	45 007	0,0681
Портфель Б			
Мороженое	188 097	18 330	0,097
Кисломолочная продукция	257 969	14 097	0,0546
Молоко цельное	244 041	15 087	0,0618
<i>Итого</i>	690 107	47 514	0,0688

Так, наиболее рентабельным проектом в портфеле А является производство масла сливочного, в портфеле Б – производство мороженого. Первый и второй проекты имеют выше рентабельность в портфеле Б, соответственно, на 34 % (0,097 : 0,072) и на 26% (0,054 : 0,0207). Третий проект имеет равную рентабельность в обоих портфелях.

$$R_A = \frac{\sum \Pi А}{\sum З А} = \frac{45007}{661246} = 0,0681, \quad R_B = \frac{\sum \Pi Б}{\sum З Б} = \frac{47514}{690107} = 0,0688.$$

Коэффициент предпочтения по рентабельности портфелей составит

$$K_R = \frac{\sum R_{B_i} \cdot d_{3B_i}}{\sum R_{A_i} \cdot d_{3B_i}} = \frac{0,0688}{0,0681} = 1,01,$$

или на 1 % портфель Б лучше портфеля А.

Коэффициент предпочтения по структуре затрат составит

$$K_{дз} = \frac{\sum R_{A_i} \cdot d_{3B_i}}{\sum R_{A_i} \cdot d_{3A_i}} = \frac{0,0681}{0,0681} = 1,$$

или портфель А равен портфелю Б.

Коэффициент предпочтения в среднем по портфелям составит

$$K_{\bar{n}} = \frac{\sum R_{B_i} \cdot d_{3B_i}}{\sum R_{B_i} \cdot d_{3A_i}} = \frac{0,0688}{0,0681} = 1,01,$$

или на 1 % портфель Б предпочтительнее портфеля А (табл. 2)

$$K_{\bar{n}} = K_R \cdot K_{дз} = 1,01 \cdot 1 = 1,01.$$

Таблица 2

Расчет коэффициента предпочтения портфеля бизнесов

Проект	Портфель						R _{Ai} d _{3Bi}
	А			Б			
	R _{Ai}	D _{3Bi}	R _{Ai} d _{3Ai}	R _{Bi}	d _{3Bi}	R _{Bi} d _{3Bi}	
I	0,072	0,622	0,0447	0,097	0,272	0,0263	0,0195
II	0,0207	0,009	0,0001	0,054	0,374	0,0201	0,0077
III	0,0618	0,369	0,0228	0,0618	0,354	0,0218	0,0218
<i>Итого</i>	0,0681	1,0	0,0681	0,0688	1,0	0,0688	0,0681

Дополнительная прибыль от портфеля Б будет равна

$$(0,0688 - 0,0681) \cdot 690107 = 483 \text{ млн р.}$$

Одной из важнейших задач стратегического управления предприятием является определение ассортимента выпускаемой продукции, для чего используется специальная матрица BCG. В качестве критериев при построении двухмерной матрицы BCG рассчитываются темпы роста объема продаж и относительная доля рынка.

Темпы роста объема продаж находятся по формуле

$$TP = V_n / V_i \cdot 100,$$

где TP – темпы роста; V_n и V_i – объем реализации планируемого и базового года.

Относительная доля рынка – это отношение доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы.

Расчет матрицы BCG выполнен на основе информации табл. 3 и отражен на рис.

Исходные данные для матрицы BCG

Наименование продукта	Объем выпуска, т		Темп роста, %	Конкуренты		Доля рынка г. Пинска в доле конкурентов
	факт			г. Пинск	Брестская обл.	
	2001 г.	2000 г.		доля рынка, %		
Йогурт питьевой	0,5	0,3	166	6,3	93,7	0,07
Крем сливочно-творожный	1,3	0,8	162	8,6	91,4	0,09
Молоко «Берестье»	18 871	11 896	108,4	13,9	86,1	0,161
Сырки глазированные с какао	83,6	111,1	75,2	11,2	88,8	0,13
Творог «Берестье»	9,4	28,3	33,3	4,3	95,7	0,04
Молоко АСДЕ	8,8	5,9	149	14,5	85,5	0,17
Сыр твердый	34,4	43,4	79,3	6,2	93,2	0,07
Ацидофилин 3,2 % -й	50,0	103,2	48	5,2	94,8	0,05
Сметана «Полесье»	318,6	634,8	50,2	11,5	88,5	0,13
Продукция с пониженным содержанием жира	10,6	6,8	155	12	88	0,14
Сливки 10 %-ые	9,7	10,5	92,3	2,3	97,7	0,02
Масло «Берестье»	94,7	122,3	63	10,3	89,7	0,11
Напитки из сыворотки	6,0	4,0	150	12,2	87,8	0,14

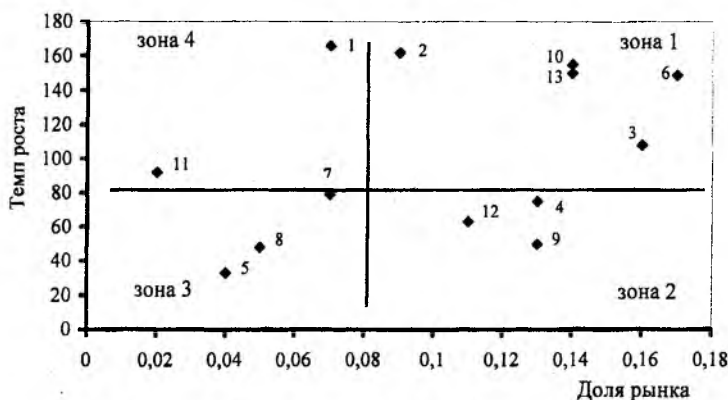


Рис. Продуктовая стратегия ОАО «Пинский молочный комбинат»

Продукты, находящиеся в зоне 1, характеризуются относительно высоким значением долевого участия на рынке с высоким темпом роста и должны стать продуктами будущего. Из рисунка видно, что такими продуктами на молочном комбинате должны стать молоко АСДЕ, продукция с пониженным содержанием жира, напиток из сыворотки, молоко «Берестье», так как они наиболее выгодны для выпуска и реализации.

В зоне 2 находятся продукты, характеризующиеся относительно высоким долевым участием на рынке, но невысоким темпом роста. Эти продукты должны выпускаться в большем количестве при низких затратах, что обеспечит основ-

ное поступление средств в настоящее время. В эту зону входят следующие продукты: сырки глазированные, масло «Берестье», сметана «Полесье».

Продукты из зоны 3 характеризуются низкой рентабельностью: на них снижается спрос и они становятся неперспективными. К ним относятся сыр твердый, ацидофилин, творог «Берестье».

Продукты из зоны 4, характеризующиеся высоким темпом роста, но низкой долей рынка, требуют дополнительного исследования. На предприятии к ним относятся йогурт питьевой, крем сливочно-творожный, сливки.

Реализация данной стратегии позволяет предприятию быть конкурентоспособным и обеспечивает эффективное производство.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Е. Фролова

Бобруйский филиал

Белорусского государственного экономического университета

Малые предприятия, выполняющие ряд важнейших социально-экономических функций, таких как обеспечение занятости населения, формирование конкурентной среды, поддержание инновационной активности и т.д., стали неотъемлемой частью экономики большинства стран мира. Они имеют значительные преимущества перед крупными предприятиями: способность быстро вводить изменения в продукцию и производство в ответ на спрос местного рынка, более низкая потребность в начальном капитале. Создание и развитие предприятий этого типа служит доказательством динамизма региона и его населения. В мировой практике одним из показателей, по которому оценивается уровень развития предпринимательства, является количество жителей, приходящихся на одно государственное предприятие.

В Беларуси, пожалуй, единственной среди более развитых стран бывшего социалистического лагеря в Европе, рост ВВП не сопровождается развитием частного сектора: на субъекты частного сектора сегодня приходится около 10 % занятости (и меньшая доля ВВП). Таким образом, уровень развития малого предпринимательства в Беларуси низок и соответствует начальной стадии формирования экономики.

На 01.07.2002 г. в Республике Беларусь зарегистрировано 26,9 тыс. малых предприятий (на 01.12.2002 г. – 27,8 тыс.). Малое предпринимательство наиболее развито в г. Минске, где находится 52,9 % от общего числа малых предприятий. В Минске на тысячу жителей зарегистрировано 13 малых предприятий, в областных центрах – 4-5, в остальных городах и районах республики этот показатель не превышает 1.

Динамика удельного веса малого предпринимательства отражена на рис.

В условиях, когда Республика Беларусь стремится к развитой рыночной экономике, необходимо перейти от доминирующей частной собственности к частной, однако это невозможно без соответствующей законодательной базы.