

мических и маркетинговых служб предприятий, который должен соответствовать современным изменившимся требованиям.

УДК: 339.138(476.5)

## ФОРМИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВИТЕБСКМЯСОМОЛПРОМ»

*Маг. Горюшкин А.В., доц. Савицкая Т.Б.*

*УО «Витебский государственный технологический университет»*

Кризис – это период нестабильности или такого состояния бизнеса, когда надвигаются серьезные перемены. Причем результат этих перемен может быть как крайне неблагоприятный, так и положительный. Как правило, исходные шансы на успех 50х50, однако это соотношение можно исправить с помощью умелого менеджмента.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов.

Слабый финансовый и производственный менеджмент на постсоветских предприятиях привел к тому, что создалась специфическая ситуация, базирующаяся на трех факторах. Первый – это низкий уровень денежного компонента в расчетах из-за большого удельного веса бартерных операций. Деньги едва составляют треть во всех расчетах, остальные проводятся в неденежной форме. В Республике Беларусь данный вид расчетов оформляется договором «перевода долга», которым обременено большинство государственных предприятий, особенно агропромышленного комплекса. Второй фактор – чрезвычайный размер обязательств. Объем долгов организаций приблизился к объему их годовой выручки. Это значит, что средний срок расчета по долгам больше года. Третий фактор – это низкая производительность труда.

В процессе разработки и принятия антикризисной стратегии предприятия-должника желательна концентрация усилий на поиске оптимального варианта, требующего минимум затрат начального этапа и обеспечивающего в перспективе максимум отдачи от инвестиций. Наиболее рациональной представляется следующая логика:

- 1) сосредоточение усилий на низкозатратных способах, продолжая выпуск уже освоенной продукции и продаваемой на старых рынках;
- 2) привлечение относительно малых инвестиций для продаж продукции на новых географических рынках;
- 3) переход к более амбициозным инвестиционным проектам для выхода с новым товаром на прежние рынки и т. д.

Хозяйственная деятельность объекта исследования начинается 20 декабря 1950 года, в котором образована Витебская маслобаза. В 1966 году переименована в Витебскую маслосырбазу. С 24.04.1989 года Витебской маслосырбазе предоставлена хозяйственная самостоятельность и права юридического лица. С 2003 года организация зарегистрирована как ОАО «Витебскмясомолпром». ОАО «Витебскмясомолпром» осуществляет: а) оптово-закупочную деятельность; б) розничную торговлю; в) производство хлебобулочных изделий; г) хранение продуктов питания в холодильных камерах; д) услуги лаборатории КИПиА; е) грузоперевозки по Республике Беларусь и странам СНГ; ж) материально-техническое снабжение.

Организация входит в состав Государственного объединения «Витебский концерн «Мясо-молочные продукты» – одного из крупнейших объединений мясомолочной промышленности Беларуси. Оно осуществляет управление и координацию деятельностью предприятий мясо-молочной отрасли области. В его состав входят 8 молочных предприятий и 4 мясных предприятия Витебской области, которые занимаются выпуском молоч-

ных и мясных продуктов, а также оптово-закупочная организация (ОАО «Витебский мясокомбинат», ОАО «Полоцкий молочный комбинат» и др.).

За 12 месяцев 2010 года выручка от реализации товаров, работ и услуг общества составила 34 156 млн. руб., 12 месяцев 2011 года – 89 947 млн. руб.

Приведенные выше данные свидетельствуют об улучшении финансового положения общества. Однако увеличение финансовых обязательств перед банком за полученные кредитные ресурсы и значительный рост финансовых обязательств перед поставщиками за приобретенные товары оказывает негативное влияние на эффективную деятельность ОАО «Витебскмясомолпром» в дальнейшем.

Анализ ликвидности показал, что доля краткосрочных долговых обязательств, которая может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов, снизилась на конец отчетного периода на 0,065 п. п. Способность общества погашать свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей с реализацией продукции снизилась на 0,14 п. п. Наличие собственных средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств, остались на уровне 2010 года. Отрицательное значение чистого оборотного капитала в отчетном периоде свидетельствует об отсутствии у предприятия возможности использовать денежные средства на расширение деятельности, причем по состоянию на 01.01.2012 отмечается увеличение отрицательного значения чистого оборотного капитала.

Анализ вероятности наступления кризиса с использованием модели У. Бивера выявил, что благополучную перспективу отражает только отношение чистой прибыли, за вычетом амортизации, и обязательств ОАО «Витебскмясомолпром» – значение коэффициента Бивера находится на границе благоприятной зоны. Что касается остальных показателей, то по результатам их анализа можно сделать вывод о недостаточной ликвидности активов организации, обеспеченности обязательств активами, прибыльности активов.

Из вышесказанного следует, что в условиях свободного рынка организации грозит продолжительный кризис в ближайшем будущем при сохранении текущих тенденций развития. Необходимость решений антикризисного управляющего, рассчитанных на долгосрочную перспективу, очевидна.

В сложившейся внутренней ситуации на рынке Республики Беларусь, коей является излишек вырабатываемой мясо-молочной продукции и нестабильность национальной валюты, а также вхождение в единое экономическое пространство с Российской Федерацией и Казахстаном и востребованностью на местных рынках белорусской продукции, эффективным решением кризисной ситуации предполагается такой выход, как наращивание объемов и удержание доли рынка путем увеличения доли экспортных операций.

Одним из вариантов развития, требующим привлечения относительно малых инвестиций для продаж продукции на новых географических рынках, является так называемая выездная торговля. Алгоритм осуществления подобного выезда по этапам выглядит следующим образом: а) мониторинг цен региона; б) заключение договора с торговой площадкой; в) заявка на продукцию по экспортным ценам в RUR; г) выписка ТТН, оформление качественных удостоверений таможенного союза; д) заполнение CMR (Международная автомобильная накладная); е) обязательная продажа валютной выручки по возвращении в РБ; ж) выведение фактически реализованной продукции; з) таможенное декларирование продаж в течение 5 дней с момента прибытия в РБ.

В целом эффективность выездной торговли при достаточно небольших материальных и трудовых затратах следует оценить как высокорезультативную, однако, сопряженную с рядом проблем, таких как, например, нелегальная торговля частными лицами с рук.

Еще одним вариантом выхода из кризисной ситуации, безусловно, может стать оптовый оборот по экспортным операциям. Он предполагает значительно большие затраты как материально-трудовые, так и временные, связанные не только с поиском покупателей, но и с отсрочками платежей, оформлением и т. д.

Первоначальным условием осуществления подобных операций является наличие и сертификация экспортных камер хранения и холодильного оборудования, оборудование и подготовка к эксплуатации которых требует значительных инвестиций и соблюдения международных стандартов.

Следующим моментом стоит отметить различие цен заводов-производителей для реализации на территории РБ и при отгрузке за ее пределы. В среднем отклонение составляет около 30 – 35 % в сторону увеличения, что несет определенные трудности с конкурентоспособностью товара. В остальном организация-экспортер самостоятельно устанавливает цены по сделкам. Также цена реализации на определенные виды товаров регулируется Министерством сельского хозяйства и продовольствия РБ, которое путем проведения регулярных заседаний и изданием протоколов заседаний устанавливает так называемые «индикативные цены», т. е. минимальные цены без НДС по сделкам на определенный вид товара и код по ТНВЭД. Подобная регулировка, с одной стороны, необходима для поддержания рентабельности белорусских организаций и избегания обвала российского рынка аналогичной продукции, а с другой значительно снижает конкурентоспособность и количество сделок, и стимулирует развитие теневого сектора экономики.

Кроме того, Указом Президента РБ от 27 марта 2008 г. № 178 установлены сроки по проведению и закрытию внешнеторговых операций, которые со второй половины 2011 года после внесения очередных изменений составляют 180 дней со дня отгрузки или внесения первого платежа (в зависимости от выбранного типа сделки).

Отдельным барьером при заключении договора поставки оказывается уплата НДС. С 1 мая 2005 г. в торговых отношениях между Республикой Беларусь и Российской Федерацией взимание НДС производится по принципу "страны назначения". Согласно ст. 2 Соглашения при экспорте товаров применяется нулевая ставка налога на добавленную стоимость и (или) освобождение от уплаты (возмещение уплаченной суммы) акцизов при условии документального подтверждения факта экспорта. Подобным документов является «Заявление о ввозе товаров и уплате косвенных налогов».

Заявление о ввозе представляется в налоговый орган по месту постановки на учет налогоплательщика одновременно с налоговой декларацией по НДС по товарам. НДС исчисляется от совокупной стоимости товаров и расходов по его доставке по условиям договора.

Заявление о ввозе является одним из основных документов, подтверждающим экспорт товаров. Без оформленного покупателем заявления о ввозе экспортер не сможет применить нулевую ставку НДС и обязан уплатить налог самостоятельно, что несет весомые издержки по текущей операции.

Таким образом, при перенасыщении реализуемыми товарами на внутреннем рынке сбыта основным направлением развития торговых отношений должно стать наращивание внешнеторговых операций, закрепление и удержание покупателей на стратегически важных территориях, а на следующем этапе совершенствования маркетинговой стратегии – создание торгового представительства с собственными складскими помещениями, расположенными непосредственно в Российской Федерации, для предотвращения несоблюдения сроков уплаты НДС по экспортным операциям и создания соответствующего имиджа организации.

УДК: 658.310.9 (476.5)

## **ИССЛЕДОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ КУПП «БОРОВКА»)**

*Доц. Скворцов В.А., студ. Волошина К.В.*

*УО «Витебский государственный технологический университет»*

Развитие рыночных отношений повышает ответственность и самостоятельность организаций в выработке и принятии управленческих решений по обеспечению эффективности их работы.

Персонал – один из основных ресурсов организации. Грамотно построенная система управления персоналом является основой для системы более сложного уровня – управ-