

контроллинга на предприятии можно охарактеризовать как «высокий». Однако, отдельные свойства контроллинга нуждаются в совершенствовании.

ОАО «Витебские ковры» является достаточно устойчивой, развивающейся организацией, эффективно реагирующей на запросы рынка. Динамика валовых показателей (выручка, объем производства), а также производительности труда положительная. Однако, показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия, имеют негативную тенденцию. Снижается прибыль и все виды рентабельности, растут затраты на рубль произведенной и реализованной продукции.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что эффективность контроллинга в организации растет, повышается его роль в системе управления, однако существуют и проблемы. Среди первоочередных мер по совершенствованию постановки контроллинга в организации рекомендуется:

- сформировать систему стратегического планирования;
- сформулировать планы организации на несколько лет;
- довести стратегию и планы до сотрудников подразделений;
- внедрить систему бюджетирования;
- усилить мотивацию сотрудников к снижению затрат в своем подразделении;
- усилить интеграцию с поставщиками, в том числе информационную;
- внедрить процессный учет затрат и использовать эту информацию при принятии решений.

Бюджетирование обеспечит рост эффективности использования, имеющихся в распоряжении организации и ее отдельных структурных подразделений, ресурсов, активов (материальных и нематериальных) и ответственности руководителей различного уровня управления за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы (за превышение лимитов товарных запасов, за просрочку оплаты товарных кредитов и т.п.).

Важной частью контроллинга является система калькулирования неполной себестоимости, называемая «директ-костингом» или системой учета прямых затрат.

Главной особенностью директ-костинга является то, что себестоимость продукции учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы собирают на отдельные счета и с заданной периодичностью списывают непосредственно на дебет счета финансовых результатов («Прибыли и убытки»).

Директ-костинг позволит руководству заострить внимание на изменении маржинального дохода как по предприятию в целом, так и по различным изделиям; выявить изделия с большей рентабельностью, чтобы перейти в основном на их выпуск, т.к. разница между продажной ценой и суммой переменных расходов не затушевывается в результате списания постоянных расходов на себестоимость конкретных изделий. Система обеспечит возможность быстро переориентировать производство в ответ на меняющиеся условия рынка.

УДК 658 (476)

## **АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМ ПОРТФЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВИТЕБСКИЕ КОВРЫ»**

**Студ. Кейзик И.В., к.э.н., доц. Коробова Е.Н.**

*Витебский государственный технологический университет*

Товарный портфель – это ассортимент продукции, выпускаемый в рамках отдельного производства – технологически обособленной самостоятельной бизнес – единицы [1].

Базовая концепция товарного портфеля впервые была выдвинута основателем Бостонской Консалтинговой Группы Брюсом Хендерсоном в 1970 г.

В качестве основного принципа формирования товарного портфеля производства и управления его структурой используется концепция поиска сбалансированности.

Под сбалансированностью портфеля следует рассматривать такое состояние товарного портфеля производства, которое обеспечивает достижение наиболее важных целей работы организации и необходимую динамику его развития за счет обеспечения оптимального состава и структуры товарного предложения, которое должно быть ориентировано не только на текущий рыночный спрос, но и на будущий [2].

Для формирования оптимального и сбалансированного товарного портфеля необходимо провести комплексный портфельный анализ.

Анализ портфеля (портфельный анализ) – это инструмент, с помощью которого руководство

организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты [3].

Для проведения портфельного анализа применяются методы, предназначение которых - создать ясную картину формирования затрат и прибыли организации. Наиболее распространенные из них ABC - анализ и матричные методы.

Проведем анализ товарного портфеля ОАО «Витебские ковры», крупнейшего в стране производителя и экспортера ковровых изделий. Для того чтобы произвести портфельный анализ эффективно и получить надежные результаты используем сочетание следующих методов: ABC – анализ и БКГ – анализ.

Одним из универсальных способов оценки эффективности работы по формированию ассортимента является метод ABC – анализа, в основе которого лежит правило Парето: «20 % усилий дают 80 % результата». Согласно этому правилу, 20 % ассортиментных позиций обеспечивает 80 % прибыли. ABC – анализ позволяет оценить скачки сбыта и его нестабильность.

В качестве базового параметра – объем реализации в млн. руб.

Таблица 1 – Результаты ABC – анализа ассортимента ОАО «Витебские ковры» за 2012 г.

Наименование товарной категории	Объем реализации, млн.руб.	Доля,%	Доля нарастающим итогом, %	Группа
1.Аксминстерские ковровые изделия	34554	1,21	1,21	A
2. Жаккардовый прутковые ковровые изделия	29411	1,03	2,24	A
3. Жаккардовые ковровые изделия шестицветные (синтетические)	73496	2,57	4,82	A
4. Жаккардовые ковровые изделия восьмицветные (синтетические)	337429	11,83	16,65	A
5. Двухполотные «Frize»	223256	7,83	24,48	A
6. Двухполотные «Шэгги»	1138873	39,94	64,42	A
7. Двухполотные «Циновки»	93191	3,26	67,69	A
8.Жаккардовые шестицветные ПП heat – set	177605	6,22	73,92	A
9. Жаккардовые восьмицветные ПП heat – set (Py = 46)	472232	16,56	90,49	B
10. Жаккардовые восьмицветные ПП heat – set (Py = 92 плот.)	11105	0,38	90,87	B
11. Жаккардовые восьмицветные ПП heat – set (Py = 92 рельеф)	192650	6,75	97,63	C
12. Двухполотные «Frize» (Py = 45 рельеф)	67384	2,36	100	C
ИТОГО	2851186	100	-	-

Составлено автором по данным организации

По итогам таблицы 1 следует, что из 12 выбранных наименований к группе А относятся – 8, В – 2, С – 2 товарных категорий, где товары А – 74% выручки, 66,6% - наименований, В – 17% выручки, 16,6% наименований, С – 9% выручки, 16,6% наименований.

Для детализации полученных результатов воспользуемся методом построения матрицы БКГ, в основе которого лежит использование двух параметров: относительное доленое участие на рынке и темп роста. В итоге ассортимент разделим на 4 группы. Результаты анализа и рекомендации по развитию ассортиментных групп представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты анализа товарного портфеля ОАО «Витебские ковры»

Наименование ассортиментной группы	Результаты анализа с помощью матрицы БКГ	Общие рекомендации

1. Аксминстерские ковровые изделия и покрытия	«Собака»	Направить усилие на повышение рентабельности, путем сокращения переменных издержек
2. Жаккардовые шестицветные ковровые изделия	«Дойная корова»	Удерживать позицию на рынке, направлять усилия на сторону сокращения переменных издержек и максимизации прибыли
3. Жаккардовые восьмицветные ковровые изделия	«Собака»	Удерживать позицию на рынке, направлять усилия на сторону сокращения переменных издержек и максимизации прибыли
4. Двухполотные ковровые изделия «Циновки»	«Трудные дети»	Необходимо вложение дополнительных денежных средств для поддержания доли рынка и дальнейшего его увеличения
5. Двухполотные ковровые изделия «Шэгги»	«Звезда»	Увеличивать объемы реализации, укреплять с целью поддержания быстрого роста
6. Жаккардовые ковровые изделия прутковые	«Трудные дети»	Необходимо вложение дополнительных денежных средств для поддержания доли рынка и дальнейшего его увеличения

Составлено автором по данным организации

Таким образом, по результатам анализа товарного портфеля ОАО «Витебские ковры» можно сделать следующие выводы: товарный портфель организации является недостаточно сбалансированным; организация не использует единой методики формирования товарного портфеля;

В связи с этим организации рекомендуется пересмотреть подход к формированию и управлению товарным портфелем в пользу сбалансированного портфеля.

#### Список использованных источников

1. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., – Москва : Экономист, 2004.
2. Силаков, А. В. Выбор структуры товарного портфеля предприятия на основе анализа сбалансированности / А. В. Силаков, Н. С. Иващенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. №6.
3. Интернет-портал [Электронный ресурс] / Элитариум : Центр дистанционного образования. – Санкт-Петербург, 2014. – Режим доступа : [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru). – Дата доступа : 21.04.2014.

УДК 331.5 (476.5)

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА ВИТЕБСКОЙ ОБЛАСТИ

*Нач. отдела рынка труда и проф. обучения Иванова А.М.,  
к.э.н., доц. Коробова Е.Н.*

*Комитет по труду, занятости и социальной защиты Витебского облисполкома,  
Витебский государственный технологический университет*

В 2013 году рынок труда области характеризовался устойчивостью основных тенденций:

- снижение количества обращений в службу занятости по вопросу трудоустройства, так в 2013 году обратилось почти 42 тыс.чел., что на 10 процентов меньше, чем в 2012 году);
- уменьшение численности зарегистрированных безработных (25,7 тыс.чел., что на 9,3 % меньше, чем в 2012 году);
- снижение количества состоящих на учете безработных (на 01.01.2014 состояло 3505 безработных, что на 10 процентов меньше, чем на 01.01.2013).

При этом меняется структура обращающихся, увеличивается количество граждан, которые не могут трудоустроиться без помощи службы занятости: инвалиды, впервые ищущие работу в возрасте до 21 года, длительно неработающие, освободившиеся из мест лишения свободы.

Образовательный уровень безработных невысок: чуть более 40 % состоящих на учете безработных имеют общее базовое и общее среднее образование; высшее образование у 15