

9.3. РАЗВИТИЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО СКВОЗНОГО КОНТРОЛЯ В ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВАХ АГРАРНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Стеблецова О.В., к.э.н., доцент
кафедры бухгалтерского учета и аудита

Орловский государственный аграрный университет

В статье рассматриваются особенности организации риск-ориентированного сквозного контроля в перерабатывающих производствах аграрных организаций. Рассматривается развитие внутреннего контроля с использованием элементов маркетингового анализа с учетом особенностей технологического процесса производства и переработки продукции животноводства, а также формирование сбытовых стратегий на примере конкретного агрохолдинга.

Крупные аграрные организации, например, агрохолдинги сформированы, как правило, по принципу единой технологической цепочки производства продукции, поэтому практически в каждом из них есть предприятия (либо структурные подразделения предприятий), занимающихся переработкой. Факторы, влияющие на устойчивое развитие перерабатывающих производств, несколько отличаются от факторов, под влиянием которых развиваются основные виды деятельности:

- растениеводство;
- животноводство;
- птицеводство.

Условия, в которых осуществляется переработка сельскохозяйственной продукции, тоже отличается от условий, в которых осуществляются основные виды сельскохозяйственной деятельности. В этой связи учет и контроль в перерабатывающих производствах требует более глубокого изучения.

В экономической литературе последних лет можно встретить описание разных систем интегрированного учета, к информации которого применяются виды:

- технического контроля;
- контроля качества выпускаемой продукции, включая пооперационный контроль, входной контроль материальных ресурсов;
- контроля за качеством управления;
- финансового контроля, включая контроль за использованием финансовых ресурсов, формами заимствования, налоговый контроль;
- социального контроля, направленного на соблюдение трудовых отношений, правил корпоративной культуры;
- правового контроля и др.

Можно заметить, что организация качественной системы контроля для оценки эффективности устойчивого развития становится достаточно затратным процессом. В этой связи очень важно сопоставить затраты на ее создание с теми результатами, которые она обеспечивает, т.е. обеспечить ее экономичность. В этой связи важно обосновать рациональную периодичность контроля. В последние годы в научной и методической литературе часто основное внимание обращается на мониторинг финансовых показателей. Это положение аргументируется необходимостью управления в рамках on-line. Однако очевидно, что далеко не все показатели, особенно финансовые, меняются непрерывно.

Многие из них определяются дискретно, в определенные периоды. Такое же положение и с характеристиками производственного процесса. Вместе с тем ряд показателей подлежит постоянному непрерывному контролю, например, загрузка оборудования, расход материальных ресурсов, снижение денежных средств. Следовательно, при обосновании периодичности контроля за конкретными объектами (показателями) необходимо учесть порядок их учета и формирования на разных уровнях (на рабочем месте, в подразделении и в организации в целом).

Характеристика основных видов и направлений контрольной деятельности позволяет сформировать основные принципы организации системы контроля в рамках современной организации. В качестве основных принципов системы контроля можно выделить:

- сквозной характер;
- сочетание внешнего и внутреннего контроля;
- превентивность;
- экономичность;
- комплексность;
- непрерывность.

Одним из важнейших аспектов развития контроля становится выбор рациональной формы реализации и сочетание разных видов контроля. Создание рациональной системы внутреннего контроля возможно лишь при сочетании всех его видов и соответственно модернизации каждого из них, что обеспечивает, с одной стороны его комплексность и системность, с другой – экономичность. В этой связи весьма важно определить соотношение понятий:

- системный и тематический;
- сплошной и сквозной контроль.

В условиях централизованной экономики в Российской Федерации сложилась весьма сильная школа контрольно-ревизионной работы, для которой характерен сплошной контроль. Но он был направлен прежде всего на контроль результатов деятельности, т.е. последующий. Это не могло обеспечить полную прозрачность контроля, т.е. дать ответ на вопросы: где, на какой стадии процесса возникла ошибка и в чем ее причина. Эту задачу может решить лишь сквозной контроль, позволяющий проследить формирование конечного результата, на основе его сканирования – от операции до итогового результата (от операционного контроля бизнес-процесса до контроля качества продукции; от контроля первичных бухгалтерско-финансовых документов до бухгалтерской отчетности). В этом случае контроль приобретает сквозной характер, но он не может быть сплошным, а должен касаться наиболее рискованных стадий и видов производственного и управленческого процесса, т.е. приобретает риск-ориентированный характер. Однако это не исключает, что по определенным направлениям (объектам) контроль может носить сплошной характер, т.е. будет проведена ревизия отдельного процесса или вида деятельности, группы расходов и т.д. К сожалению, в научной и методической литературе до сих пор нет четкого разграничения понятий сплошного и сквозного контроля. Вместе с тем, очевидно, что сквозной контроль предполагает построение моделей контроля, взаимодействующих его объекты на разных стадиях бизнес-процесса и управленческого цикла, а сплошной – связан с проверкой одного объекта.

Преимущества сквозного контроля связаны с органической увязкой результатов контроля на разных стадиях и позволяет уловить ошибку, минимизируя непроизводительные расходы, т.е. предупреждает неоправдан-

ный расход ресурсов. Например, при выявлении операционного брака существенно снижается риск его обнаружения при контроле качества готовой продукции; при проведении входного контроля материальных ресурсов снижается вероятность брака в производстве, при контроле точности расчетов на стадии проектирования снижается вероятность непроизводительных затрат при реализации проекта и т.п. Отсюда возникает важная задача – построение в современных условиях риск-ориентированного сквозного превентивного контроля.

Важной характеристикой системы контроля в организации является ее системность. Это непосредственно связано с расширением объектов контроля и органической взаимосвязью отдельных направлений контроля. Прежде всего следует обратить внимание на усиление значимости предварительного контроля, связанного с документальной проверкой на стадии обоснования стратегии развития и бизнес-планирования, подготовки производства. При этом контроль определяет соответствие программных документов требованиям стандартов ИСО, которые нацелены на контроль за своевременностью и качеством подготовки производства. Такой контроль:

- во-первых, позволяет выбрать наиболее эффективные направления развития;
- во-вторых, снизить потери при освоении новых производств и выпуске новых видов продукции.

Системность в этом случае обеспечивается целевой направленностью контроля на изменение ключевых показателей успеха деятельности организации с проверкой их формирования в процессе производства, реализации и эксплуатации продукции.

Важное место в системе внутреннего контроля современных коммерческих организаций занимает контроль над качеством менеджмента, что связано, прежде всего, с четким определением параметров, по которым определяется результативность и эффективность деятельности конкретных подразделений, участников бизнес-процессов и отдельных исполнителей. Это в большей мере связано с формированием системы показателей, характеризующих результат, факторы реализации и условия функционирования (реализации) отдельных операций или результатов работы подразделений (от отдельного исполнителя до подразделения организации). Такая система показателей выстраивается как система индикаторов при выделении ключевых факторов успеха, показателей, по которым оценивается деятельность соответствующего звена. В настоящее время такая работа, как правило, увязывается с формированием сбалансированной системы показателей, на основе которой формируются как стратегические карты развития (перспектива), так и дается оценка деятельности, т.е. оценка достигнутых результатов.

Сбалансированная система показателей (ССП) позволяет дать четкое описание бизнес-процессов, включая характеристики основных элементов производства (производственных, материальных и трудовых ресурсов), полученные результаты с учетом оценки качества выполненной работы, увязывая изменение состава выполняемых работ с введением соответствующих ресурсов.

Одновременно следует подчеркнуть, что в системе управления важное место занимают характеристики организации производства, контроль за которыми не менее важен, чем нормативный контроль. Он включает контроль за ритмичностью и пропорциональностью параметров отдельных бизнес-процессов, обеспечивающих целостность общего бизнес-процесса и своевре-

менность его завершения, позволяющего обеспечить своевременное выполнение заказов. Это в решающей мере связано с логистическим контролем, управлением запасами и обоснованием потребности в оборотном капитале. Таким образом, в каждой организации блок показателей, описывающих бизнес-процессы также распадается на квадранты целевых показателей (которые могут быть выражены не в форме стоимостных показателей, а в натуральной или условно-натуральной форме, в частности, ассортиментной цепочки, плана производства), показателей ресурсов и их модернизации (развития) и внешней сферы, понимаемой как взаимосвязь с подразделениями собственного производства, т.е. другими бизнес-процессами и внешними партнерами. Опора на ССП позволяет обеспечить именно сквозной системный характер контроля – от элементов производства до оценки полученного результата (продукция и финансовые результаты). В этом случае также обеспечивается гармонизация всех видов контроля – технологического и технического, административного, финансового, экономического, социального.

Одним из принципов развития системы контроля становится взаимодействие внутренних и внешних систем контроля. Каждая подсистема контроля реализуется самой организацией, но имеет и соответствующий надзорный внешний орган, что связано с контролем за соблюдением общепринятых правил бизнеса (установленных норм, нормативов, соблюдения порядка оформления документов и т.п.).

Это особенно четко видно при анализе наиболее сложных направлений контроля, например, финансового. Так, установлено государственное требование проведения обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций конкретных организационно-правовых форм, направлений деятельности и масштабов. При этом методика проведения обязательного аудита, базирующаяся на стандартах (правилах) аудиторской деятельности, предполагает, что на предварительном этапе проверки аудиторы оценивают качество системы внутреннего контроля аудируемой организации и, учитывая ее, определяют допустимый риск необнаружения ошибок (прямой аудиторский риск) и масштаб выборки. Именно анализ системы внутреннего контроля помогает аудитору выбрать приоритетные направления проверки и зоны деятельности повышенного риска. Т.е. можно четко отметить, что состояние системы внутреннего контроля в решающей мере определяет степень доверия аудитора к качеству отчетности и системы бухгалтерского учета организации.

Систему внутреннего контроля можно рассматривать и как объект контроля менеджмента, так как реализация функции контроля в решающей мере определяет качество внутрипроизводственной учетной информации (обратная информация) и, следовательно, определяет своевременность регулирования и оперативной координации деятельности отдельных подразделений организации. Особое значение при риск-ориентированном контроле имеет обеспечение его превентивности, т.е. расчетов влияния на минимизацию риска.

Контроль органически вписывается в любую функцию управления, формируя информацию, сигнализирующую необходимость регулирования и корректировки (изменения, совершенствования и развития) отдельных элементов производственных процессов, отдельных бизнес-процессов или производственного

процесса в целом. Такие же процедуры неотъемлемыми становятся для управления финансовыми ресурсами. В этом случае реализуется реальная превентивность контроля, т.е. выявление возможных неблагоприятных отклонений.

Превентивность контроля в большой мере реализуется на первых стадиях управленческого цикла – при целеполагании и выборе методов достижения стратегической цели (стадия целеполагания при определении миссии, философии, видения, стратегии) и программирования (обоснование институциональных программ, отдельных проектов, составления бизнес-планов). В этом случае контроль носит документарный характер и направлен на контроль полноты учета затрат и осторожность оценки эффекта, что в последующем позволяет минимизировать ошибки в обосновании финансовых результатов и ожидаемых результатов деятельности. Сам по себе контроль менеджмента связан, прежде всего, с функциональным и документальным аудитом, которые, во-первых, позволяют выявить дублирование функций и документов, устранение которого позволяет снизить управленческие расходы, во-вторых, и это главное, обнаруживают те виды работ, которые не имеют четкого регламента и не закреплены за конкретными исполнителями, что может привести к существенным упущениям в системе управления и снижает качество и обоснованность управленческих решений.

При моделировании контрольных процедур, закрепленных за конкретными исполнителями, наиболее полно увязываются выбранные индикаторы планирования и оценки и выстраиваются программно-ориентированные базы данных для типовых управленческих решений. Так формируется система административного контроля, позволяющая оценить качество менеджмента.

Комплексность системы контроля обеспечивается выбором его модели, учитывающей специфику технологических, организационных и структурных особенностей субъекта хозяйствования и стратегии его развития.

В мировой практике сложилось множество концепций внутреннего контроля, ориентированных на риск (COBIT, SAC, COSO, SAS, ISA); каждая из них имеет свои сильные стороны и ограничения применения. Так, каждая из них имеет свои приоритетные объекты контроля, например, SAS и ISA направлены на контроль финансовой отчетности, а COSO – на контроль за деятельностью организации в целом, COBIT и SAC в большой мере связаны с анализом технологий и организационного обеспечения. Одни в большей мере адресованы внешнему контролю, другие – менеджменту организации. Но одновременно они имеют принципиальное единство, так как их цели связаны с обеспечением результативности и полезности каждой операции, соблюдением установленных законов и правил, обеспечением достоверности и прозрачности получаемых результатов.

В РФ проведена значительная работа по формированию систем внутреннего контроля, в первую очередь в финансовых организациях, а в последние годы – в корпоративных организациях производственного профиля. Однако этот процесс как элемент корпоративной культуры только приживается и нуждается в научной и методической поддержке с учетом изучения и систематизации зарубежного опыта и учета ментальности российской системы управления.

Развитие и укрепление систем внутреннего контроля предполагает совершенствование и развитие его мето-

дов. Этому активно способствует использование современных информационных технологий и программных продуктов. В настоящее время особое значение имеет развитие мониторинга как формы непрерывного наблюдения за использованием ресурсов и их движением. В последние годы большое внимание уделяется финансовому мониторингу, который имеет четкую периодичность – ежедневно, еженедельно, ежемесячно и т.д. Это имеет очень большое значение для управления финансами, так как позволяет прогнозировать поступление средств и потребность в них, что позволяет регулировать денежные потоки, минимизируя стоимость привлеченного капитала. Однако при этом важно помнить, что поступление и отток финансовых ресурсов определяются ритмами бизнес-процессов и подготовкой завершеного продукта, что обеспечивается поддержанием ритмичности и синхронности производственного и финансовых циклов, а для этого необходимы контроль и регулирование материально-вещественных и денежных потоков при их гармонизации. Контроль за ними может быть реализован как непрерывный оперативный мониторинг. В этой связи важно вспомнить опыт организации контроля за загрузкой основных фондов, движением материальных ресурсов, который был характерен для предприятий в централизованной системе управления экономикой.

Для повышения результативности контроля на первых стадиях управленческого цикла, при выборе вариантов управленческих решений большое значение имеет более широкое использование экспертных оценок, что становится особенно важным в условиях инновационного развития, поскольку количественная оценка и расчет эффективности высокоинновационных проектов весьма затруднителен и не может быть точным. В этом случае преобладает качественная оценка как потребности в ресурсах, так и предполагаемой эффективности. В этой связи экспертные оценки по существу становятся основными, но их результативность может быть обеспечена подбором высококвалифицированных экспертов и поэтапным проведением экспертизы при выделении основных этапов разработки проектов (техническое задание, эскизный проект, рабочий проект, этап реализации), что позволяет выбрать наиболее эффективные решения при многовариантном подходе к их выбору и снизить непроизводительные расходы на их разработку.

Расширение границ контроля и направленность внимания менеджмента к стратегии развития позволяет повернуть контроль за воспроизводственным процессом от прошлого к будущему, т.е. от оценки результатов деятельности организации к контролю за условиями, обеспечивающими решение поставленных задач в определенные сроки и при запланированном расходе ресурсов. Отмеченное позволяет ориентироваться на создание риск-ориентированной сквозной системы внутреннего контроля организации.

В этой связи, система внутреннего контроля в производственных предприятиях, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию, должна органически объединять технико-технологический, экономический и финансовый контроль, охватывая весь воспроизводственный цикл и все основные бизнес-процессы, обеспечивая его комплексность и непрерывность.

Для контроля производства по переработке продукции животноводства необходимо выделить особенности технологического процесса. Достаточно распространенными являются два его вида:

- забой, ошкуривание и нутровка скота и птицы; продукты этого этапа – мясо (иногда его называют «мясо на костях»), субпродукты I и II категории, кровь, шкуры и т.п.;
- обвалка и жиловка мяса; продукт переработки после второго этапа – мясо жилованное, жир-сырец, кости, технические зачистки и т.п.

Продолжением данных технологических процессов является производство собственно колбасных изделий (включая копчености). Из-за многочисленности видов изделий эта стадия технологического процесса чаще всего описывается одним вектором, характеризующим средние затраты на производство 1 т продукции.

На каждой технологической стадии удельный выход продукции определяется не только породным составом перерабатываемых животных, но и их качественными характеристиками, сформированными в сельском хозяйстве. Например, в Открытом акционерном обществе (ОАО) «Агрофирма Мценская» (Орловская обл., Мценский район, с. Сергиевское) выход мяса при забое молодняка крупного рогатого скота (КРС) колеблется от 50,3% до 42,4% веса животных. От упитанности животных зависит также выход субпродуктов, который нормируется постоянным коэффициентом по отношению к мясу. Еще больше колебаний выхода мяса жилованного из «мяса на костях» в зависимости от категории скота. Так, для говядины этот показатель колеблется на 18%¹.

Поскольку важнейшие технико-экономические показатели производства по переработке продукции животноводства закладываются в сельском хозяйстве, то это требует специальных приемов контроля, увязывающих технологии выращивания скота и его переработки. В частности, технологические способы животноводства должны включать качественные характеристики реализуемых на убой скота и птицы:

- выход мяса на единицу интенсивности данного технологического способа;
- выход субпродуктов;
- сбор крови и т.д.

Собственно блок мясной промышленности, по нашему мнению, включает четыре группы технологий.

1. Производственные мощности. В модели технологической структуры эту группу можно представить четырьмя технологическими способами: «Существующие мощности» мясожирового и колбасных производств и «Прирост мощности» этих же производств. Для обоих типов производств мощности измеряются в тоннах выработанного или переработанного мяса в смену.
2. Непромышленный убой. Эта группа должна включать не менее четырех технологических способов: «Непромышленный убой КРС, свиней, овец, птицы». Их включение в модель вызвано тем, что немногим меньше половины скота и птицы, реализованных на убой, не проходят промышленной переработки. Каждый технологический способ группы показывает, сколько скота или птицы данного вида (в убойной массе) не прошли промышленной переработки, сколько из-за этого не было выработано мяса, субпродуктов I и II категории, не собрано крови на пищевые цели в мясожировом производстве.
3. Технологии мясожирового производства. Способ описания этих технологий определяется тем, как, например, в расчетной модели формируется баланс «мяса на костях»². Поскольку приходная часть этого баланса форми-

руется в блоке сельского хозяйства, то мы предложили расходную часть баланса представить как сумму всех категорий мяса, реализованного населению и в общественное питание в виде туш и отрубов (после первой стадии переработки) и направленного на дальнейшую переработку. Это позволяет не вводить четыре-пять суммирующих столбцов, показывающих потенциальный объем выработки мяса каждого вида (говядина, свинина и т.д.), и столько же строк балансов его распределения между группами продукции.

Поэтому в модели технологической структуры технологии мясожирового производства представлены только векторами затрат ресурсов на выработку мяса, реализованного в тушах и отрубах (так реализуется более половины мяса). Затраты на выработку мяса, направленного в дальнейшую переработку, учтены в технологических способах колбасного производства (табл. 1).

4. Производство колбасных изделий. Технологии включают операции обвалки, жиловки и производства готовых изделий. В результате появляется дополнительный продукт – кость, для которого вводится специальная технология переработки. В модели технологической структуры векторы этой группы представлены «Говядина (свинина т.д.) в переработку». Нормативы затрат трудовых и материальных ресурсов по ним включают все затраты колбасных цехов.

Таблица 1
ФРАГМЕНТ БЛОКА ПРОИЗВОДСТВА ПО ПЕРЕРАБОТКЕ ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА (НА ПРИМЕРЕ ПЕРЕРАБОТКИ ГОВЯДИНЫ)

Показатель	Показатель								
	Откорм КРС, тыс. голов	Переработка продукции животноводства, тыс. т	Прирост мощности мясной промышленности	Говядина на костях в реализации, тыс. т	Говядина на костях в переработку, тыс. т	Кость на переработку, тыс. т	Непромышленный убой КРС, тыс. т убойной массы	Население, млн. чел.	Ограничение
Мощность мясной промышленности, тыс. т	1,69	-1	-1	-	-	-	-0,84	-	=0
Трудозатраты АПК, тыс. чел.ч.	-	-	-	10	22	4	-	-	≤ V _i
Капитальные вложения, млн. руб.	-	-	250	-	-	-	-	-	≤ V _i
Говядина на костях, тыс. т	1,69	-	-	-1	-1	-	-0,84	-	=0
Субпродукты I категории, тыс. т	-	-	-	0,069	0,069	-	-	-	≥ 0
Пищевые субпродукты II категории, тыс. т	-	-	-	0,135	0,135	-	-	-	≥ 0
Кровь на пищевые цели, тыс. т	-	-	-	0,034	0,034	-	-	-	≥ 0
Мясокостная мука, тыс. т	-	-	-	0,026	0,098	-	-	-	≥ 0
Говядина жилованная и жир-сырец, тыс. т	-	-	-	-	0,73	-	-	-	≥ 0
Кость, тыс. т	-	-	-	-	0,23	-1	-	-	≥ 0
Жир костный пищевой, тыс. т.	-	-	-	-	-	-0,167	-	-	≥ 0
Потребление	-	-	-	1	-	-	-	-15	=0

применяются в статистике для учета объема производства в сельском хозяйстве, и «мясо» как основная единица, с помощью которой нормируются все показатели мясной промышленности.

¹ Данные приведены по «Дифференцированным нормам выхода мяса, субпродуктов I и II категории...», Нормам выхода мяса жилованного, жира-сырца, кости...», утвержденным бывшим Министерством мясо-молочной промышленности СССР и другим документам.

² Этот термин применяется в связи с тем, что необходимо четко разграничить понятия «мясо и субпродукты I категории», которые

Показатель	Откорм КРС, тыс. голов	Переработка продукции животноводства, тыс. т	Прирост мощности мясной промышленности	Говядина на костях в реализации, тыс. т	Говядина на костях в переработку, тыс. т	Кость на переработку, тыс. т	Непромышленный убой КРС, тыс. т убойной массы	Население, млн. чел.	Ограничение
	Говядины, тыс. т								

Производство по переработке продукции животноводства не только получает сырье из сельского хозяйства, но и является крупнейшим поставщиком сухих животных кормов для производства комбикормов. Некоторые агрофирмы поставляют ближайшим аграрным организациям бульон и непищевую кровь. Но эти поставки составляют незначительную величину по сравнению с сухими животными кормами и в модели не учитываются.

По каждому виду скота в модели предусматривается два коэффициента выхода сухих животных кормов. Первый коэффициент рассчитывается для мяса на костях, направляемого непосредственно в реализацию. Для мяса, идущего на обвалку, в коэффициент выхода сухих животных кормов включаются дополнительно нормативы выхода этой продукции из кости, технических очисток и отходов колбасного производства.

Анализируя технологическую специфику производства по переработке продукции животноводства для каждого предприятия, в том числе и для одного из исследуемых – ОАО «Агрофирма Мценская» – следует выделить стратегические ориентиры развития производства. Исходя из приоритетности управленческих функций для достижения показателей финансовой устойчивости, выделим функцию продаж, осуществление которой отдано отделу маркетинга. В состав отдела включены бренд-менеджеры, отвечающие за размещение на рынке основных видов продукции (рис. 1).

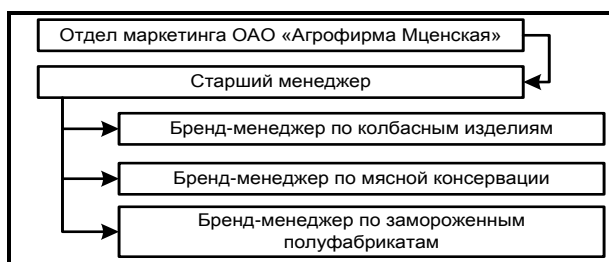


Рис. 1. Организационная структура отдела маркетинга

Таблица 2

**СБЫТОВЫЕ СТРАТЕГИИ
ОАО «АГРОФИРМА МЦЕНСКАЯ» [2, с. 15]**

Сбытовые стратегии по отношению к конкурентным рынкам сбыта продукции	Сбытовые стратегии по отношению к продукту
1. Глубокое внедрение на рынок: стратегия сегментации	1. Стратегия ассортимента и номенклатуры: стратегия широкого ассортимента и номенклатуры
2. Доля фирмы на рынке: «стратегия лазерного луча»	2. Ценовые стратегии: стратегия с ориентацией на потре-

Сбытовые стратегии по отношению к конкурентным рынкам сбыта продукции	Сбытовые стратегии по отношению к продукту
стратегия по матрице «Бостонской консультативной группы»	бительскую стоимость
3. Стратегии крупной фирмы: стратегия «Могучий слон»	3. Стратегия продаж: сбытовая стратегия фирмы стратегия товаропродвижения
4. Стратегия «роста фирмы»: стратегия интенсивного роста	4. Стратегия по этапам жизненного цикла стратегия широкого проникновения

Поскольку ОАО «Агрофирма Мценская» в настоящее время имеет статус агрохолдинга, одного из лидирующих по производству мясных консервов, колбасных изделий и мясных полуфабрикатов в Орловской области, то представленная на рисунке структура, может быть дополнена отделами продаж, сетевыми и региональными менеджерами, менеджерами по рознице, менеджерами по мясному сырью и т.д., осуществляющими свои функции в представительствах агрохолдинга на территории РФ.

Ключевыми стратегиями функции управления – продажи являются: стратегии сбыта и стратегия ценообразования.

Разработка вариантов и выбор предпочтительной стратегии предприятия традиционно представляет собой процесс формирования портфеля стратегий по различным классификационным признакам (табл. 2).

Для ОАО «Агрофирма Мценская» каждая из представленных стратегий означает определенные задачи стратегического развития и достижения результатов с помощью их решения.

1. Стратегия «лазерного луча» означает, что предприятию целесообразно внедрение сначала на доступный рынок, а затем уже на более сложный – внешний рынок. Данная стратегия позволяет расширить свой сбытовой рынок. Это доказано практической деятельностью. ОАО «Агрофирма Мценская» является постоянным поставщиком мясных консервов для системы Государственного резерва РФ. Завоеванию рынков сбыта способствует постоянная работа над производством новых видов продукции по усовершенствованным и уникальным технологиям. Заметим, что вся продукция агрофирмы вырабатывается на основе экологически чистого сырья по традиционной рецептуре. Производя на современном оборудовании колбасные изделия и полуфабрикаты, агрофирма разработала инновационные подходы в улучшении внешнего вида продукции, ее упаковки: использует маркированную оболочку с полной информацией для потребителя, увеличил срок хранения от 5 до 20 суток, расширил ассортимент продукции, который составляет более 150 наименований, например:

- освоены новые виды вареных колбас («Здоровье», «Телячья», «Рижская» и др.) и сосисок («Альпийские», «Венские», «Баварские», «Детские»);
- освоены новые дешевые виды колбас и новые мясные полуфабрикаты, в том числе разные виды котлет, фарши натуральные, пельмени ручной лепки;
- производятся новые виды копченостей из говядины, выработанные с использованием декоративных специй; и др.

Увеличение объемов производства полуфабрикатов увеличил объем реализации. Объектом особого контроля являются нереализованные полуфабрикаты, которые из-за окончания сроков реализации направляются в переработку в другую продукцию, например, жир

топленый пищевой используется на консервное производство и др.

Применение стратегии «лазерного луча» в перспективе требует дополнительных вложений для обеспечения наиболее эффективного стимулирования сбыта, заключение новых контрактов и договоров.

2. Стратегия поведения фирмы на рынке. Рассмотрим ее тоже на примере сбыта продукции, например, колбасных изделий в вакуумной упаковке, которые являются новым товаром агрофирмы. Эта продукция идентифицируется в соответствии с теорией «сияющих звезд». Однако мясные консервы агрофирмы занимают более выгодную позицию в большинстве сегментах рынка. В этой связи требуют рассмотрения другие стратегии, взаимодействующие с названной при лидирующем положении продукции на рынке.

Ценовая стратегия. Если продукция предприятия является более дорогой, чем аналогичные товары основных конкурентов, то предприятие должно действовать в рамках стратегии «лидер в области цен: менеджмент низких затрат». Этот тип стратегии характеризуется строгим управлением затратами, сокращением управленческого персонала, рационализацией. Основной целью этой стратегии является завоевание благоприятного сегмента на рынке потребительских товаров. Именно эта стратегия, на наш взгляд, позволяет в наиболее эффективной форме реализовать контроль за затратами, организованный в рамках производственных бизнес-процессов.

Однако существуют определенные риски использования стратегии лидерства в области цен:

- принципиальные технологические изменения могут обесценить прежние инвестиции и эффект обучения производственного персонала;
- конкуренты могут перенять методы снижения затрат;
- концентрация на затратах ведет к неспособности своевременно использовать информацию о требованиях рынка;
- непредсказуемые повышения затрат могут привести к уменьшению разрыва в ценах по сравнению с конкурентами.

Производство по переработке продукции животноводства в принципе характеризуется высокой долей затрат сырья и материалов в себестоимости выпускаемой продукции. В общей структуре затрат ОАО «Агрофирма Мценская» за последние пять лет сырье ежегодно составляет 82-86%. Поэтому для менеджеров агрофирмы вопрос экономии сырьевых и материальных ресурсов является актуальным, что в свою очередь требует его постоянного контроля. Надо заметить, что области такого контроля касаются:

- объемов и качества поставок продукции (сырья) сельским хозяйством;
- объемов и уровня затрат вспомогательных производств, зависящих от эффективности работы основных цехов;
- организации работы служб технического и технологического контроля;
- затрат на сертификацию продукцию и т.д.

Товарная стратегия, означающая возможность выбора одной из стратегий: стратегии сегментации (позиционирования товара) или стратегии дифференцированного маркетинга. Сбыт будет более продуктивен при адаптации продукции к отдельным сегментам рынка. Наибольший удельный вес в производстве мяса ОАО «Агрофирма Мценская» занимает:

- мясо 1-й категории (57-67%), в том числе говядины – 50-60%;
- мясо 2-й категории (27-30%), в том числе говядины – 17-23%.

Удельный вес мяса 3-й категории и нестандартного мяса ежегодно снижается. Это позволило реализовать

обязательства по заключенным договорам на поставку продукции в магазины и фирмы городов РФ. Основная доля сбыта мясной продукции приходится на г. Орел. Этому способствует также наличие фирменной сети магазинов агрохолдинга.

Стратегия сбыта для реализации мясной продукции является наиболее эффективной при развитии стратегий одноуровневого канала сбыта и прямого сбыта. В качестве примера можно привести развитый способ продаж продукции, когда покупатели, сделав заявку агрофирме, сами приезжают, покупают и загружают продукцию, часто расплачиваясь наличными денежными средствами. При такой стратегии продаж требуют особого контроля денежные потоки.

Применение стратегии одноуровневого канала сбыта позволяет пользоваться услугами посредников, для которых агрофирма может предложить продукцию в выгодном свете для потребителей и их посредников. В таком канале распределения продаж существует конкурентная ситуация среди посредников (дилеров).

Большую роль в реализации стратегии имеет рекламная компания: по радио, телевидению, в газетах, на организованных выставках и ярмарках и т.д.

3. Стратегия крупной фирмы представлена в теории моделью, показанной на рис. 2.

Для мясной продукции ОАО «Агрофирма Мценская» характерна стратегия «могучего слона»: широкая диверсификация на многочисленных сегментах рынка, достаточная прибыль для устойчивости на рынке. Сущность данной стратегии заключается в том, что на предприятии существует широкая диверсификация производства – постоянное расширение ассортимента продукции, благодаря которому предприятие достигает финансовой устойчивости в своем развитии.

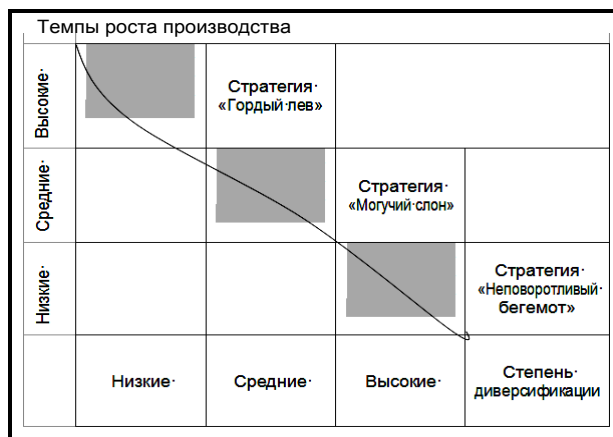


Рис. 2. Модель стратегии крупной фирмы

4. Стратегия интенсивного роста характеризуется глубоким внедрением на рынок, агрессивным маркетингом и увеличением сбыта. Такая стратегия эффективно реализуется при расширении прямых поставок, исключением посредников. Такая работа осуществляется агрофирмой благодаря разработанному графику поставок в городе, республике и за ее пределами.

На основании рассмотренных выше стратегий можно построить логическую схему сбытовых стратегий агрофирмы (рис. 3).

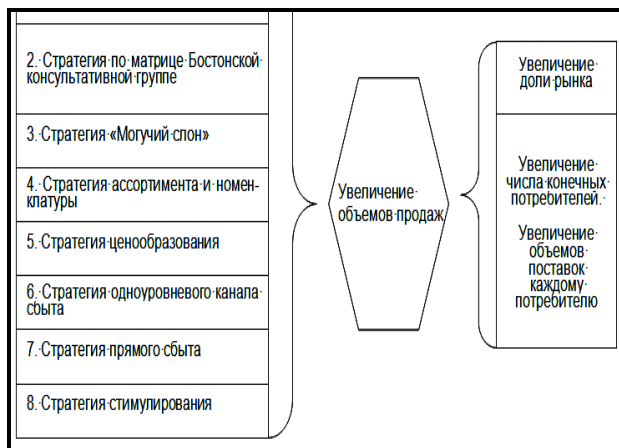


Рис. 3. Логическая схема сбытовых стратегий ОАО «Агрофирма Мценская»

Реализовав отраженные на рисунке первые три стратегии, агрофирма добьется увеличения доли рынка, за счет чего увеличится объем продаж. Следующие пять стратегий позволят ему увеличить объем поставок каждому потребителю, увеличить число потребителей, что в принципе способствует увеличению доли рынка и росту объема продаж.

Бизнес-процессы, связанные с осуществлением функции продаж и подверженные контролю, можно выделить для исследуемых организаций на основании технологических цепочек товародвижения, с одной стороны, и на основании контроля специальных программ повышения лояльности клиентов, – с другой. Путь (цепочка) товародвижения является одним из элементов комплекса маркетинга, который предполагает создание и поддержание постоянных связей предприятия с рынком. Это, в свою очередь, позволяет получить информацию, создать определенные убеждения и контролировать деятельность предприятия в целях активизации продаж продукции и формирование положительного имиджа среди клиентов. Процесс продвижения товаров на рынке можно тоже отнести к функции управления [1, с. 182], позволяющий правильно организовать передачу информации и обеспечить надежное соединение и взаимодействие всех звеньев предприятия.

Эффективность политики продвижения товаров характеризуются:

- ростом объема продаж, сопровождающегося увеличением объема денежного потока;
- формированием лояльности к торговой марке (продление денежного потока);
- ускоренным проникновением на рынок (ускорением денежного потока);
- и, как следствие, – ростом акционерной стоимости.

Бизнес-процессы контроля управления, в нашем случае применительно к продвижению товаров клиенту, могут быть отражены в рамках сбалансированной системы показателей, где финансовый компонент стратегии может выражен краткосрочным и долгосрочным ростом (рис. 4).

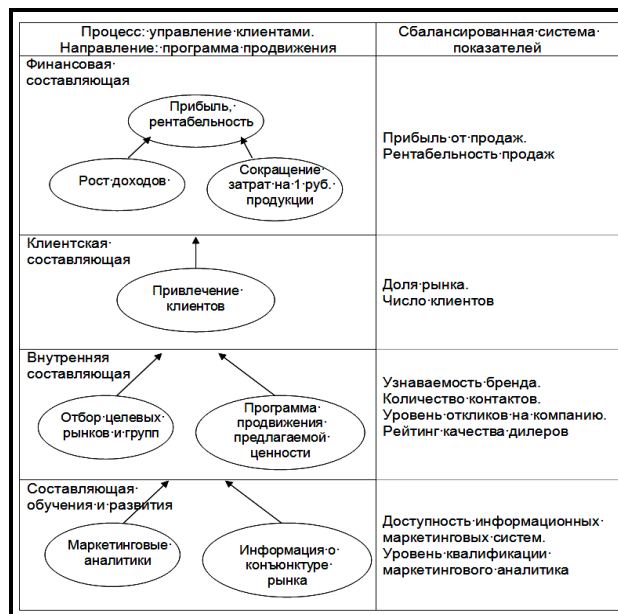


Рис. 4. Программа продвижения как процесс реализации раздела стратегии предприятия [1, с. 183]

Разработка программы продвижения товара к покупателю будет включать ряд обязательных, последовательно выполняемых этапов: постановка целей → определение желаемой ответной реакции → планирование бюджета → выбор методов продвижения → оценка эффективности.

Основные методы продвижения, нашедшие отражение в современной экономической литературе – это: реклама, стимулирование сбыта, паблик рилейшнз, личные продажи, – охарактеризованы в табл. 3.

Таблица 3

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА К КЛИЕНТУ

Основные элементы, характеристики	Методы			
	Реклама	Стимулирование сбыта	Паблик рилейшнз	Личные продажи
Цель	Создать благоприятное впечатление о продукте, повлиять на поведение покупателей	Стимулировать немедленное совершение покупки, ускоренный сбыт продукции	Формировать позитивный корпоративный имидж и создать атмосферу доверия между предприятием и разными группами покупателей	Организовать диалог с потенциальными и существующими потребителями для передачи индивидуальной информации о заключении сделки
Характер контакта	Массовый	Массовый	Массовый	Личный
Затраты	Определяет разработчик	Зависят от выбранного средства стимулирования	Прямые выплаты СМИ отсутствуют	Доплаты персоналу
Преимущества	Охват	Эффект	Самый	Мгновенная

Основные элементы, характеристики	Методы			
	Реклама	Стимулирование сбыта	Паблик рилейшнз	Личные продажи
существа	большой аудитории (групп клиентов)	тивное средство изменения поведения в короткие сроки, гибкость	надежный источник с точки зрения потребителя	обратная связь, возможность выбора целевой аудитории и предоставления комплексной информации
Недостатки	Затруднена эффективная обратная связь, высокие затраты	Приводит к конкурентным войнам, легко поддается копированию	Трудно добиться сотрудничества со СМИ	Высокие затраты на одну презентацию, эффективность которых зависит от личных качеств персонала

Использование охарактеризованных методов в маркетинговой деятельности агрофирм, безусловно, будет вносить коррективы в содержание основного бизнес-процесса по разработке программы продвижения продукции к потребителям.

Стеблецова Ольга Валерьевна

Литература

1. Мельник М.В. Маркетинговый анализ [Текст] : учеб. / М.В. Мельник, С.Е. Егорова. – М. : Рид Групп, 2011. – 384 с.
2. Стеблецова О.В. Методическое обеспечение управленческого учета и контроля в управлении устойчивым развитием аграрных организаций [Текст] : автореф. дисс. ... канд. экон. наук / О.В. Стеблецова. – Йошкар-Ола, 2012.

Ключевые слова

Аграрные организации; риск-ориентированный контроль; сквозной контроль; управление; производство и переработка продукции животноводства; маркетинговая стратегия.

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что методическое обеспечение контроля в управлении устойчивым развитием аграрных организаций является сегодня областью, которая слабо изучена в науке и имеет нерешенные проблемы на практике. Традиционные информационные системы, основывающиеся на информации бухгалтерского учета и отчетности, не отвечают требованиям аналитичности и достоверности данных для реализации текущих и стратегических задач одновременно. Интеграция определенных видов информации рассматривается в отечественной практике, однако, контроль показателей в интегрированных системах, практические не осуществляется в виду отсутствия методического обеспечения в области устойчивого развития организаций.

Научная новизна. Особый интерес в статье представляет обоснование преимуществ внутреннего сквозного контроля с использованием элементов маркетингового анализа в перерабатывающих производствах аграрного сектора экономики. Анализ существующих подходов к развитию систем внутреннего контроля, отвечающих требованиям менеджмента качества, эффективного управления рисками, – позволило обосновать автору преимущества внутренней сквозного контроля с использованием элементов маркетингового анализа. Методические рекомендации по организации и проведению такого контроля рассмотрены в статье применительно к Открытому акционерному обществу (ОАО) «Агрофирмы Мценская» (Орловская обл., Мценский р-н). Характеристика наиболее известных стратегий (ценовой, товарной, стратегии сбыта, стратегии крупной фирмы, интенсивного роста) рассмотрены автором применительно к указанному агрохолдингу, что позволило выявить влияние стратегий на устойчивость роста.

Практическую значимость с точки зрения менеджмента имеют предложения автора по использованию преимуществ внутреннего сквозного контроля с использованием элементов маркетингового анализа в перерабатывающих производствах аграрного сектора экономики. Эти предложения автора апробированы в конкретном аграрном предприятии ОАО «Агрофирма Мценская» Орловской области Мценского района, что повышает их значение.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Калиничева Е.Ю., д.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет и аудит» ФГБОУ ВПО «Орловский государственный аграрный университет»