

УДК 330.16

**СЦЕНАРИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ
ОРГАНИЗАЦИЙ АПК**

О.П. Громыко, Е.В. Волкова

Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий,
kt_ag@mail.ru, oksana.gromyko.75@mail.ru

Аннотация. В статье выполнен анализ деятельности перерабатывающих организаций АПК Могилевской области (на примере ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга

«Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка») и обоснована система сбалансированных показателей на основе сценарного планирования. Разработаны наиболее вероятный (1 сценарий) и инновационный (2 сценарий) варианты устойчивого (сбалансированного) развития организации на среднесрочный период (3 года).

Ключевые слова: сценарное планирование, стратегические цели, ключевые факторы успеха, система сбалансированных показателей.

В стратегическом планировании существует много различных методологий, и их использование становится все более актуальным для перерабатывающих организаций АПК. Сценарный метод планирования представляет собой определенным образом организованную итеративную исследовательскую процедуру построения сценария возможного развития прогнозируемой бизнес-системы. Все процедуры метода основаны на сочетании логико-эвристического анализа с формальными методами исследований, в том числе на математических моделях [1].

Сценарии построены по форме стратегических карт по шести основным блокам: финансы, производство, кадры, инвестиции/инновации, клиенты (потребители), клиенты (поставщики). Стратегическая карта перерабатывающих организаций АПК представлена в табл. 1.

Таблица 1. – Стратегическая карта перерабатывающих организаций АПК

Аспекты деятельности	Стратегические цели	Индикаторы	Рост целевых ориентиров на отчетный период
Финансы	Повышение эффективности деятельности	Рентабельность продаж	на 0,5%
Производство	Повышение качества и конкурентоспособности продукции	Коэффициент использования производственной мощности	на 3%
Кадры	Повышение эффективности использования персонала	Доля работников, прошедших профессиональное обучение в течение года	на 3-5%
Инвестиции / инновации	Повышение эффективности инвестиционной/инновационной деятельности	Удельный вес отгруженной инновационной продукции	на 0,2%
Клиенты (потребители)	Повышение лояльности клиентов	Доля экспорта	на 3-5%
Клиенты (поставщики)	Повышение качества поставляемых ресурсов	Доля соответствующего требованиям сырья в общем объеме поставок	на 0,2%

Разделы сценариев отражают основные цели перерабатывающих предприятий и конечные результаты их деятельности, которые они должны достичь на среднесрочную перспективу. Наиболее вероятный сценарий развития перерабатывающих предприятий (1 сценарий) предполагает рост основных показателей при постоянном анализе снижения уровня затрат, снижения текучести кадров и увеличения доли постоянных клиентов. Выполнение мероприятий, запланированных в соответствии с данным сценарием, позволяет перерабатывающим предприятиям сохранить достигнутый уровень рентабельности продаж.

Одним из условий обеспечения эффективного функционирования перерабатывающих организаций АПК является инновационная деятельность, связанная с трансформацией идей-инноваций в новый продукт, внедряемый на рынке, совершенствованием ассортимента выпускаемой продукции и оказываемых услуг, покупкой новых или модернизацией основных средств и внедрением новых технологий. В инновационном сценарии развития перерабатывающих предприятий (2 сценарий) запланирован устойчивый рост ключевых показателей (выручки от реализации продукции, прибыли, рентабельности продаж) и повышение эффективности инвестиционно-инновационной деятельности, что позволяет анализируемым предприятиям сохранить и улучшить занимаемые позиции на различных рынках [2].

Анализ параметров развития перерабатывающих предприятий Могилевской области за предыдущие годы показал, что поставленные стратегические цели являются выполнимыми. В табл. 2 представлены сценарии устойчивого (сбалансированного) развития ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» в шести аспектах на среднесрочную перспективу.

Таблица 2. – Сценарии устойчивого (сбалансированного) развития ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»

Показатели	Сценарии	Прогноз		
		2024г.	2025г.	2026г.
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	1-й сценарий	851914,03	877471,45	903795,59
	2-й сценарий	868456,05	911878,85	957472,80
Валовая прибыль, тыс. руб.	1-й сценарий	152544,06	155594,94	158706,84
	2-й сценарий	154039,59	158660,78	163420,60
Рентабельность продаж, %	1-й сценарий	10,6	11,1	11,6
	2-й сценарий	10,7	11,2	11,7
Удельный вес инновационной продукции, %	1-й сценарий	0,04	0,04	0,04
	2-й сценарий	0,05	0,07	0,09
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1-й сценарий	316,81	323,15	329,61
	2-й сценарий	319,92	329,52	339,40

Примечание – расчеты авторов

По данным табл. 2 прогнозируется увеличение выручки от реализации продукции от 103 % (1 сценарий) до 105 % (2 сценарий), рентабельность продаж увеличится на 0,5 % и производительность труда на 3 % (2 сценарий), удельный вес инновационной продукции не изменится (1 сценарий) и увеличивается на 0,2 % (2 сценарий).

В табл. 3 представлены критические прогнозные факторы успеха ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» по сценариям на среднесрочную перспективу.

Таблица 3. – Критические прогнозные факторы успеха ОАО «Бабушкина крынка» - управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»

Аспект	Показатели	Сценарии	Прогноз		
			2024г.	2025г.	2026г.
Финансы	Высокая доходность, %	1-й сценарий	10,6	11,1	11,6
		2-й сценарий	10,7	11,2	11,7
Производство	Коэффициент использования производственной мощности	1-й сценарий	0,61	0,61	0,61
		2-й сценарий	0,63	0,65	0,67
Кадры	Доля работников, прошедших профессиональное обучение, %	1-й сценарий	13,18	13,58	13,99
		2-й сценарий	13,44	14,11	14,82
Инвестиции/инновации	Удельный вес инновационной продукции, %	1-й сценарий	0,04	0,04	0,04
		2-й сценарий	0,05	0,07	0,09
Клиенты (потребители)	Доля экспорта, %	1-й сценарий	58,63	61,63	64,63
		2-й сценарий	59,63	63,63	67,63
Клиенты (поставщики)	Доля соответствующего требованиям сырья, %	1-й сценарий	98,1	98,1	98,1
		2-й сценарий	98,3	98,5	98,7

Примечание – расчеты авторов

Анализируя данные табл. 3 планируется повышение уровня использования производственной мощности ОАО «Бабушкина крынка» - управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» до 67% во 2 сценарии, доли экспорта в объеме реализованной продукции до 64,63% (1 сценарий) и 67,63% (2 сценарий).

В табл. 4 представлены ключевые прогнозные показатели эффективности деятельности ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» по сценариям на среднесрочную перспективу.

Таблица 4. – Ключевые прогнозные показатели эффективности деятельности ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»

Перспективы	Показатели	Сценарии	2024г.	2025г.	2026г.
1	2	3	4	5	6
Финансы	Коэффициент роста выручки от реализации продукции	1-й сценарий	1,22	1,25	1,29
		2-й сценарий	1,24	1,30	1,37
	Норма чистой прибыли, %	1-й сценарий	2,32	2,36	2,41
		2-й сценарий	2,34	2,41	2,48
	Рентабельность продаж, %	1-й сценарий	10,6	11,1	11,6
		2-й сценарий	10,7	11,2	11,7
	Коэффициент текущей ликвидности	1-й сценарий	0,61	0,64	0,67
		2-й сценарий	0,61	0,64	0,67
	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	1-й сценарий	0,02	0,02	0,02
		2-й сценарий	0,03	0,03	0,03
Коэффициент финансовой независимости	1-й сценарий	0,29	0,31	0,34	
	2-й сценарий	0,30	0,33	0,36	
Рентабельность капитала, %	1-й сценарий	3,54	3,84	4,14	
	2-й сценарий	3,59	3,94	4,29	
Производство	Доля модернизированного оборудования, %	1-й сценарий	12,67	13,05	13,44
		2-й сценарий	12,92	13,56	14,24
	Коэффициент использования производственной мощности	1-й сценарий	0,61	0,61	0,61
		2-й сценарий	0,63	0,65	0,67
	Энергоэффективность	1-й сценарий	0,96	0,96	0,96
		2-й сценарий	0,96	0,97	0,97
	Фондоотдача, руб./руб.	1-й сценарий	3,75	3,86	3,98
		2-й сценарий	3,82	4,01	4,21
	Фондорентабельность, %	1-й сценарий	11,96	12,36	12,76
		2-й сценарий	12,06	12,56	13,06
Коэффициент соотношения производительности и оплаты труда	1-й сценарий	1,00	1,02	1,04	
	2-й сценарий	1,01	1,04	1,07	
Кадры	Производительность труда, тыс. руб./чел	1-й сценарий	316,81	323,15	329,61
		2-й сценарий	319,92	329,52	339,40
	Коэффициент постоянства кадров	1-й сценарий	0,88	0,88	0,88
		2-й сценарий	0,88	0,88	0,88
	Доля работников, прошедших профессиональное обучение, %	1-й сценарий	13,18	13,58	13,99
		2-й сценарий	13,44	14,11	14,82
Уровень зарплаты по сравнению со средней по региону, %	1-й сценарий	104,54	105,58	106,64	
	2-й сценарий	105,05	106,63	108,23	
Инвестиции /инновации	Удельный вес кадров, способных использовать инновационные технологии, %	1-й сценарий	75,6	75,6	75,6
		2-й сценарий	76,4	77,1	77,9
	Коэффициент роста доходов от инвестиционной деятельности	1-й сценарий	1,78	1,80	1,81
		2-й сценарий	1,81	1,87	1,92
	Удельный вес инновационной продукции, %	1-й сценарий	0,04	0,04	0,04
		2-й сценарий	0,05	0,07	0,09

Окончание таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Клиенты (покупатели)	Доля рынка, %	1-й сценарий	5,13	5,13	5,13
		2-й сценарий	5,73	6,33	6,93
	Доля расходов на маркетинг, %	1-й сценарий	6,4	6,4	6,4
		2-й сценарий	6,72	7,06	7,41
	Доля экспорта, %	1-й сценарий	58,63	61,63	64,63
		2-й сценарий	59,63	63,63	67,63
Удельный вес социальных программ с целевыми клиентами в общем их объеме, %	1-й сценарий	36,8	36,8	36,8	
	2-й сценарий	37,4	37,9	38,5	
Клиенты (поставщики)	Доля выполненных договорных обязательств, %	1-й сценарий	99,2	99,2	99,2
		2-й сценарий	99,5	99,5	99,5
	Доля соответствующего требованиям сырья, %	1-й сценарий	98,1	98,1	98,1
		2-й сценарий	98,3	98,5	98,7
	Доля постоянных поставщиков в общем их объеме, %	1-й сценарий	91,0	91,4	91,9
		2-й сценарий	91,2	92,0	92,7

Примечание – расчеты авторов

Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что в среднесрочной перспективе в ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» увеличится выручка от реализации продукции от 109 % (1 сценарий) до 115 % (2 сценарий) по сравнению с фактическими данными, рентабельность продаж увеличится до 11,7 % во 2 сценарии. Кроме этого, наблюдается увеличение доли инновационной продукции в общем объеме производимой продукции до 0,04 % (1 сценарий) и 0,09 % (2 сценарий). В свою очередь, улучшение качества и количества поставляемых ресурсов будет способствовать повышению эффективности деятельности ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» на основе роста конкурентоспособности продукции.

Список использованных источников

1. Коростелева, Е.Н. Использование сценарного планирования как инструмента для формирования стратегии / Е.Н. Коростелева// – Известия ТулГУ. Экономич. и юридич. науки, 2009. – С. 8.
2. Ефименко, А.Г. Инновационное развитие организаций перерабатывающей и пищевой промышленности: моногр. / А.Г. Ефименко. – Могилев: МГУП, 2017. – 192 с.