

УДК 338.4:343.8

DOI 10.33463/1999-9917.2020.28(1-4).2.276-283

ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА БЕЛОВА,

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики и менеджмента,
Академия ФСИН России, г. Рязань, Российская Федерация,
e-mail: belova_t_n@mail.ru;

ДМИТРИЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ СЛЮНЯЕВ,

младший инспектор группы надзора отдела безопасности,
ФКУ ИК-7 УФСИН России по Белгородской области,
г. Валуйки, Российская Федерация,
e-mail: dmitryslunyaev@yandex.ru

МОДЕЛИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИСПРАВИТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Для цитирования

Белова, Т. Н. Моделирование товарной стратегии производственной деятельности исправительного учреждения / Т. Н. Белова, Д. В. Слюняев // Человек: преступление и наказание. – 2020. – Т. 28(1–4), № 2. – С. 276–283. – DOI : 10.33463/1999-9917.2020.28(1-4).2.276-283.

Аннотация. В статье рассматривается метод планирования товарной стратегии хозяйствующих субъектов, актуальный для производственных подразделений уголовно-исполнительной системы, предлагается адаптированный к особенностям функционирования производственных подразделений исправительных колоний метод разработки товарной стратегии – матрица Бостонской консалтинговой группы. Суть метода состоит в оптимизации отраслевой структуры товарной продукции путем сегментации – увеличении доли отраслей с высокой эффективностью за счет сокращения выпуска продукции с высокой себестоимостью и неконкурентоспособных на рынке. Моделирование товарной стратегии производственной деятельности является необходимым условием успешного развития исправительного учреждения в средней и долгосрочной перспективе. В качестве объекта исследования выбрано производственное подразделение ФКУ ИК-7 УФСИН России по Белгородской области, являющееся типичным хозяйствующим субъектом, для которого актуальна проблема оптимизации отраслевой структуры производства. На основе данных отчетности за последние три года была построена матрица Бостонской консалтинговой группы и выявлены проблемные товарные сегменты. В проектной матрице Бостонской консалтинговой группы содержится решение по изменению товарной структуры по критерию

© Белова Т. Н., Слюняев Д. В., 2020



Статья лицензируется в соответствии с лицензией [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

увеличения массы финансового результата (прибыли), что позволит учреждению инвестировать финансовые средства в расширение и модернизацию товарных сегментов, которые определены в качестве приоритетных. Изучение и внедрение описанного положительного опыта может стать эффективным инструментом дальнейшего реформирования производственных подразделений учреждений системы уголовно-исполнительных наказаний.

Ключевые слова: товарная стратегия, матрица Бостонской консалтинговой группы, отраслевая структура производства, экономическая эффективность, производственные подразделения исправительных колоний.

Вопросы выбора правильной товарной стратегии актуальны для любого хозяйствующего субъекта, в том числе и для исправительных учреждений, осуществляющих воспроизводственный цикл от закупки сырья и материалов до реализации готовой товарной продукции. Товарная стратегия является частью общей экономической стратегии любого предприятия, но в данном случае необходимо понимать возникающие риски [4, 12]. Дело в том, что при неверно выбранной товарной стратегии, когда ставка на определенный товар или ассортимент товаров является ошибочной и товар не находит места на рынке, все остальные позиции экономической стратегии не имеют смысла [10, 11]. При этом не исполняется инвестиционный план, так как нет или недостаточно прибыли. Производственная программа должна пересматриваться в силу дефицита производственных ресурсов. Следовательно, товарная стратегия хозяйствующего субъекта – это вопросы не только продвижения товара на рынок, но и рационального использования производственных ресурсов, имеющихся в его ведении [6].

Выбор товарной стратегии для производственного подразделения исправительного учреждения зависит от уровня экономической эффективности производства того или иного продукта, выпускаемого на рынок. Рыночная равновесная цена формируется под влиянием целого комплекса факторов, которые для данного учреждения выступают как внешние [8]. В этой ситуации только предложение более низкой цены в сравнении с конкурентами при соблюдении стандартов качества является условием получения экономической выгоды. Следует отметить, что исправительные учреждения в такой ситуации имеют преимущества, если они выбраны для выполнения государственного заказа [8, 9].

Современные методы планирования товарной стратегии предусматривают разработку оптимальной товарной стратегии, которая является наилучшей с позиции выбранного критерия оптимальности. В настоящее время на корпоративном уровне применяются следующие инструменты разработки модели товарной стратегии. Это портфельные стратегии (матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), МакКинси), стратегии роста (матрица Ансоффа, матрица Внешних преобразований) и конкурентные стратегии (Пять сил Портера, Модель конкурентных сил) [5, 12]. Выбор инструмента исследования необходимо связывать с целью и особенностями хозяйствующего субъекта. В производственных подразделениях уголовно-исполнительной системы (УИС) эти методы пока не находят достойного применения.

С учетом особенностей хозяйствования исправительного учреждения нам представляется рациональным выбор модели товарной стратегии на основе матрицы БКГ. Преимуществом матрицы БКГ в сравнении с другими методами разработки товарной стратегии является то, что ее можно применять как для крупных, так и для малых предприятий с небольшим ассортиментом товаров, «приспособив» для исправительных уч-

реждений. Численная модель модифицированной матрицы БКГ была построена нами для типичного хозяйствующего субъекта УИС – ФКУ ИК-7 УФСИН России по Белгородской области (далее – ФКУ ИК-7).

Данное учреждение является исправительной колонией строгого режима для впервые осужденных мужчин. Хозяйственная деятельность колонии представлена различными видами – это сельскохозяйственное производство (производство мяса и мясопродуктов, выращивание и переработка овощей), деревообработка, химическая промышленность, производство металлических изделий и строительных металлических конструкций, ящиков, столярных изделий и т. д. В настоящее время ФКУ ИК-7 выпускает свыше 30 наименований товарной продукции, имеющей спрос на потребительском рынке, и считается ведущим среди исправительных колоний региона. Даже в условиях кризисных тенденций современной российской экономики ФКУ ИК-7 сохранило довольно высокие темпы экономического роста и значительные объемы выпуска продукции. Так, в 2017 г. по сравнению с 2016 г. объем производства увеличился на 15,7 % и составил 233,6 млн рублей. В 2018 г. удалось нарастить объемы производства до 327,2 млн рублей, что позволяет отнести колонию к категории крупных хозяйствующих субъектов региона по объемам выпуска продукции и оказания услуг. В целом за последние три года объем производства увеличился на 162,1 %, что характеризует работу Центра трудовой адаптации осужденных (ЦТАО) как экономически эффективную. Практически весь объем производимой продукции (более 90 %) идет на продажу. Распределение производственных ресурсов ФКУ ИК-7 по товарным сегментам представлено на рисунке 1 (данные за отчетный 2018 г.).

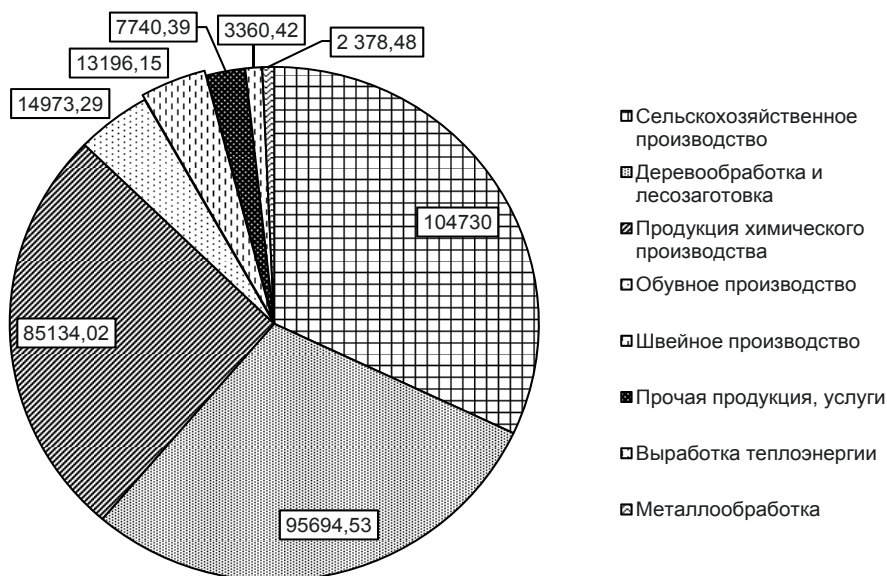


Рис. 1. Структура товарной продукции ФКУ ИК-7 УФСИН России по Белгородской области, 2018 г. (данные статистики ФСИН России)

Три вида хозяйственной деятельности – сельскохозяйственное производство, лесозаготовка и деревообработка, химическая промышленность – составляют 87,2 %

от суммарной стоимости производства товаров и услуг. На долю сельского хозяйства приходится 32 %, деревообработки – 29 %, а вклад химической промышленности в общий объем производства составляет 26 %. Кроме того, в колонии осуществляется хозяйственная деятельность по другим видам производства, которые с учетом размеров можно считать дополнительными: обувное производство (4,6 % от общего выпуска товаров и услуг), швейное производство (4,0 %), выработка тепловой энергии (1 %), а также услуги по ремонту автотранспорта, сувенирная продукция и т. д.

С позиции вклада в достижение общего финансового результата – прибыли – каждый вид хозяйственной деятельности, осуществляемый в ЦТАО, весьма дифференцирован. Рентабельность реализованной продукции наряду с долей в структуре товарной продукции здесь выступает вторым фактором обоснования плановой товарной стратегии. Например, в химическом производстве, представленном изготовлением различных видов мела, доля продукции «Мел ММЖП-3 АТ в контейнерах» составляет 23,4 % от общего выпуска по этой отрасли. В то же время рентабельность этого вида продукта весьма низка и составляет 1,9 %. Напротив, продукция с высокой рентабельностью 22 % – «Мел ММЖП-3 АТ (евро) (м)» составляет в структуре химической отрасли 39 %. Возникает идея перераспределения производственных ресурсов внутри отрасли химической промышленности, общая рентабельность которой весьма невелика и составляет 8,2 %.

Простая и логичная идея модифицированной матрицы БКГ состоит в планировании отраслевой структуры производства таким образом, чтобы увеличить производство выгодных видов товарной продукции и сократить менее доходные или убыточные виды. Такие изменения должны происходить в рамках имеющихся производственных ресурсов: производственных площадей, материалов, трудовых ресурсов и т. д. В результате должна увеличиться как масса прибыли, так и рентабельность хозяйственной деятельности.

Модифицированная матрица БКГ представляет собой поле системы координат: на оси абсцисс откладываются данные о доле данного продукта в общей стоимости товарной продукции, а по оси ординат – рентабельность данного продукта. Расположение и размер отдельного продукта зависят от этих двух параметров. В зависимости от рентабельности и доли в структуре товарной продукции товар может занимать позиции в одном из четырех сегментов матрицы с условными названиями БКГ: «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки», «Трудные дети». Попадание в зону «Звезды» означает высокую рентабельность и большую долю в общих продажах. «Дойные коровы» – это продукты с меньшей рентабельностью, но занимающие значительную долю всей выручки. В поле «Трудные дети» попадают продукты, занимающие незначительную долю производства, но перспективные, с высокой рентабельностью. Наконец, четвертый сегмент матрицы – это «Собаки» – продукты, от которых следует избавляться, так как они имеют низкую рентабельность. На рисунке 2 представлена матрица БКГ, построенная по отчетным данным отрасли «Химическая промышленность» ФКУ ИК-7 за 2018 г.

Выручка от реализации продукции отрасли химической промышленности составила 85,1 млн рублей, прибыль – 1,1 млн рублей. По итогам 2018 г. рентабельность реализованной продукции была на уровне инфляции, невысокой – 8,1 %. Такой уровень рентабельности недостаточен, чтобы инвестировать в расширение и модернизацию производства. Какие резервы мы видим по матрице БКГ? Продукция «Мел ММЖП-3» с рентабельностью 2 % и долей в товарной структуре 14 % попала в зону «Собаки». Это означает, что объемы производства этого вида продукта следует снижать до уровня госзаказа либо ликвидировать. Высвободившиеся произ-

водственные ресурсы необходимо направить на расширение производства продукта, попавшего в поле «Звезды», – это «Мел ММЖП-3 АТ (евро)». Высокую рентабельность в 25 % имеет позиция «Мел ММЖП-2», которая в структуре товарной продукции занимает незначительное место – 6 %. Эта продукция попадает в поле «Трудные дети». В дальнейшем логично увеличить выпуск этой продукции.

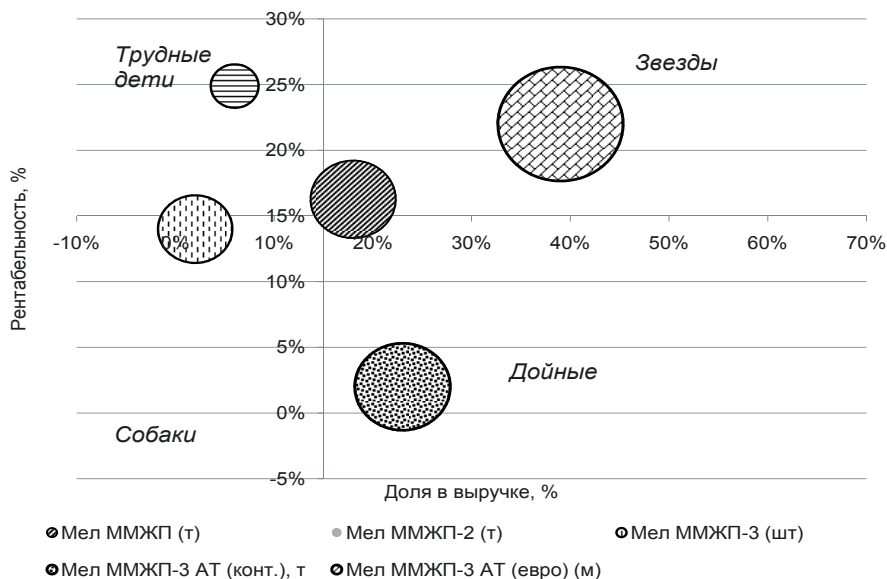


Рис. 2. Матрица БКГ по отрасли «Химическая промышленность» ЦТАО ФКУ ИК-7 УФСИН России по Белгородской области, 2018 г.

Предлагаемые изменения в структуре товарной продукции отражены на матрице-проекте БКГ (рис. 3). В химической отрасли предлагается снять с производства такой неликвидный товар, как «Мел ММЖП-3», а «Мел ММЖП-3 АТ (контейнер)» оставить на уровне договорных обязательств. В поле «Собаки», следовательно, осталась только одна позиция. Высвободившиеся средства необходимо направить на перспективные сегменты товарного производства – это позиция «Мел ММЖП», которая перемещается в поле «Звезды». Товарная позиция «Мел ММЖП-2 (т)», после проведенных изменений также укрепляется, так как доля товара в структуре товарной продукции по отрасли увеличилась и сместилась на более уверенные позиции внутри группы «Трудные дети». В результате произведенных изменений в товарной структуре отрасли химической промышленности значительно выросла рентабельность – с 8,1 % по отчету за 2018 г. до 19,8 % по проекту. Следует также отметить, что проектные изменения структуры товарной продукции производились при сложившейся рентабельности производства отдельных видов продукции, то есть не затрагивали вопросов его модернизации и повышения производительности труда.

В соответствии с описанной процедурой были разработаны изменения в товарной структуре других отраслей производства – сельского хозяйства и деревообработки. В отрасли «Сельское хозяйство» основная группа товаров (свинина, молоко, свекла, огурцы) находится в поле «Звезды». Это означает популярный и хорошо продаваем-

мый товар, с высокой прибыльностью. Говяжье мясо находится на пересечении полей «Звезды» и «Дойные коровы» – это также источник стабильных доходов. Его пересечение с полем «Звезды» говорит о перспективах и возможном дальнейшем лидерстве среди остальных продуктов. Однако товарный сегмент «Капуста свежая» находится в сложном поле пересечения «Трудные дети» и «Собаки». Это означает, что этот продукт легче купить, чем затрачивать ресурсы на собственное производство. Таким образом, проектные изменения в отрасли «Сельское хозяйство» весьма незначительны. В данном случае в связи с удачным расположением колонии в местах с благоприятным климатом для развития сельского хозяйства (об этом свидетельствуют и показания отраслевой структуры производства колонии) рекомендуется применять дальнейшую активную стратегию развития. Причина такого вывода состоит в стабильности доходов от сельскохозяйственного производства и невозможности перераспределения производственных ресурсов в другие отрасли [1, 2].

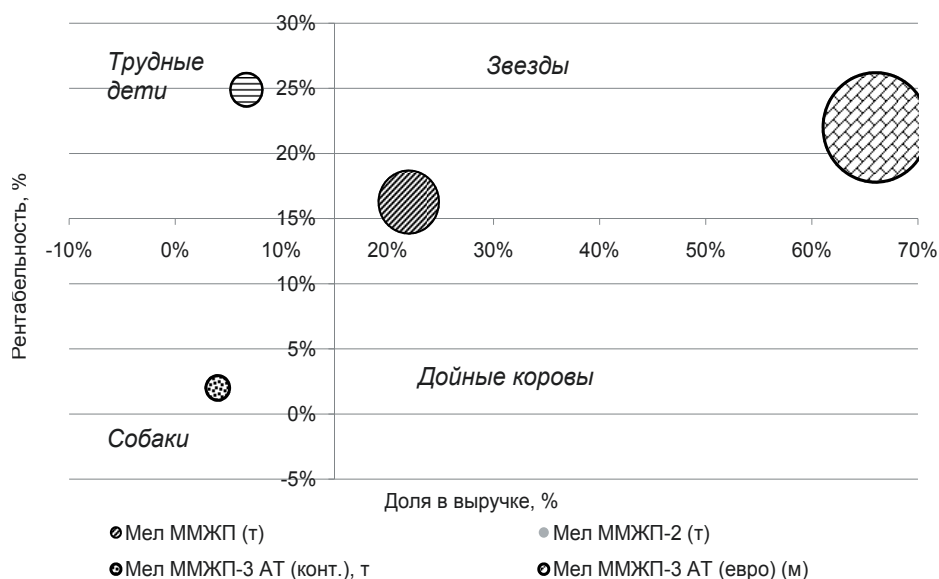


Рис. 3. Проект товарной структуры производства, построенный с использованием матрицы БКГ по отрасли «Химическая промышленность» ЦТАО ФКУ ИК-7 УФСИН России по Белгородской области

Небольшие изменения планируются в отрасли «Деревообработка, лесозаготовка», так как ситуация здесь также вполне благоприятна. Товары сегментов «Доска обрезная» и «Поддон деревянный» хорошо продаются и попадают в поле «Звезды». На пересечении полей «Звезды» и «Дойные коровы» попадает товарный сегмент «Рамка для икон». Эту позицию следует сохранить. В целом товарная стратегия в этой отрасли достаточно эффективна и не требует кардинальных изменений.

Предлагаемая стратегия, разработанная с применением матрицы БКГ, демонстрирует повышение экономической эффективности. Если предложенные стратегические мероприятия будут внедрены, то чистый финансовый результат (прибыль) возрастет на 293 740 рублей, а рентабельность от продаж увеличится до 15,45 %. Следует отме-

тить, что проектные предложения не требуют дополнительных капитальных вложений, а осуществляются только за счет перераспределения имеющихся производственных ресурсов между отраслями.

Таким образом, нами предложен подход к моделированию товарной стратегии производственной деятельности для ФКУ ИК-7 УФСИН России по Белгородской области, который призван решить задачу выбора стратегии в условиях жесткой экономики ресурсов, связанной со спецификой статуса исправительного учреждения УИС. Решение предложено для случая относительно успешно функционирующего исправительного учреждения, которое действует в условиях благоприятной производственной конъюнктуры и хороших климатических условий.

Приведенный пример использования матрицы БКГ для моделирования товарной стратегии хозяйствующего субъекта является весьма типичным, но не исчерпывает все возможные ситуации, возникающие на практике [3, 7]. Необходимо предварительно сделать углубленный анализ доходности по каждому товарному сегменту и рассмотреть целесообразность выпуска того или иного продукта. Длина товарной линии может быть увеличена и вытянута различным образом. Вытягивание товарной линии в нижнюю часть матрицы БКГ означает дополнение отраслевого сегмента более дешевыми продуктами. Это, в свою очередь, может негативно отразиться на продажах основного продукта, находящегося в сегментах «Звезды» и «Дойные коровы». Другим вариантом увеличения товарной линии может стать рост объемов выпуска новых товаров в том же ценовом диапазоне [6]. Целью такой товарной стратегии является увеличение прибыли, более рациональное распределение производственных ресурсов, загрузка неиспользуемых производственных мощностей и борьба с конкурентами, выпускающими аналогичную продукцию. Следовательно, моделирование товарной стратегии производственной деятельности является необходимым условием успешного развития исправительного учреждения в средней и долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Белова Т. Н. Процессы импортозамещения в агропродовольственной сфере // Экономика региона. 2019. Т. 15. № 1. С. 285–297.
2. Белова Т., Куприянов В. Моделирование динамики российских агропродовольственных рынков: оценки и прогнозы // Экономист. 2019. № 12. С. 28–37.
3. Белова Т. Н. Продовольственная безопасность исправительных учреждений в контексте формирования регионального агропродовольственного рынка // Теоретические и практические проблемы развития уголовно-исполнительной системы в Российской Федерации и за рубежом : сб. тез. выступ. и докл. участников Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 т. Рязань : Академия ФСИН России, 2018. Т. 2. С. 1505–1509.
4. Белова Т. Н. Экономика уголовно-исполнительной системы как объект прогнозирования с использованием математических моделей // Человек: преступление и наказание. 2016. № 2(93). С. 102–107.
5. Буранова Е. А., Игнатъев А. И., Родионов А. В., Чернышов И. Н., Бальян Э. В., Кочинян Г. Э. Основы планирования производственной деятельности : учеб. пособие. Рязань : Академия ФСИН России, 2019. 237 с.
6. Калашников Г. М., Гришина О. Ю., Абрамова Д. Н. Повышение конкурентоспособности продукции в производственном подразделении учреждения уголовно-исполнительной системы // Инновационный подход к решению проблем в области экономики и права. М., 2020. С. 84–87.

-
7. Конкина В. С. Сравнительный анализ основных подходов к управлению затратами в отрасли молочного производства // Вестник аграрной науки. 2013. № 1. С. 136–141
 8. Конкина В. С., Пономарева Е. В., Курочкина Е. Н. Оценка эффективности АПК уголовно-исполнительной системы на примере Рязанской области // Вестник Рязанского государственного агротехнологического университета имени П. А. Костычева. 2016. № 4(32). С. 108–113.
 9. Макарова О. В., Гаспарян С. В. Особенности организации планирования продовольственного обеспечения в учреждениях уголовно-исполнительной системы // IV Международный пенитенциарный форум «Преступление, наказание, исправление» (к 140-летию уголовно-исполнительной системы России и 85-летию Академии ФСИН России) : сб. тез. выступ. и докл. участников (Рязань, 20–22 нояб. 2019 г.) : в 10 т. Рязань : Академия ФСИН России, 2019. Т. 9 : Материалы международных научно-практических конференций и круглых столов. С. 123–126.
 10. Рой Л. В. Анализ отраслевых рынков : учебник. М. : ИНФРА-М, 2009. 442 с.
 11. Суглобов А. Е., Родионов А. В. Проблемы и перспективы обеспечения продовольственной безопасности России в современных условиях // Russian Journal of Management. 2019. Т. 7. № 4. С. 41–45.
 12. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. М. : ИНФРА-М, 1997. 698 с.