

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА
ПРЕДПРИЯТИИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 92071306
Касьяненко Алены Александровны

Научный руководитель
к.т.н., доцент
Лепешкин С.М.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ | 6 |
| 1.1. Сущность и основные аспекты стратегического управления | 6 |
| 1.2. Структура стратегического управления на предприятии | 14 |
| 1.3. Особенности стратегического управления на предприятии пищевой промышленности | 20 |
| 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ООО «СТАРООСКОЛЬСКИЙ ХЛЕБО-, ХЛАДОКОМБИНАТ» | 27 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат» | 27 |
| 2.2. SWOT - анализ предприятия ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат» | 36 |
| 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «СТАРООСКОЛЬСКИЙ ХЛЕБО-, ХЛАДОКОМБИНАТ» | 45 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 56 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 59 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 63 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. Стратегическое управление стало важнейшей сферой деятельности любого субъекта социально-рыночного хозяйства, особенно предприятия, ведущего производственно-коммерческую деятельность. Изменение технологии производства, выход на новые рынки, расширение или свертывание объемов выпуска продукции основываются на глубоких финансовых расчетах, на стратегии привлечения, распределения, перераспределения и инвестирования финансовых ресурсов. Актуальность данной темы, рассматриваемой на примере одного из предприятий пищевой промышленности, обусловлена тем, что в настоящее время в России наблюдается отрицательная динамика развития хлебопекарной промышленности. В основном это связано с реорганизацией или ликвидацией крупных хлебозаводов в регионах, связанных с низкой конкурентоспособностью выпускаемой продукции. В настоящее время, например, функционирует более 50 тыс. хлебопекарных предприятий, среди которых более 70% представляют собой малые и средние пекарни. Крупные хлебозаводы почти во всех регионах в состоянии удовлетворить потребности населения в хлебопекарной продукции, однако их мощности задействованы не полностью.

Конкурентоспособность предприятия в значительной мере зависит от правильности выбранной стратегии, ее реализации, следовательно, от эффективной работы менеджеров в области стратегического управления. Поэтому в современных условиях развития российской экономики одной из актуальных проблем прикладного характера на предприятиях пищевой промышленности становится разработка методологических и методических основ стратегического управления.

Кризис российской экономики в 2014-2016 гг. заставил руководство предприятий по-новому взглянуть на роль стратегического управления.

Правильно подстроиться под платежеспособный спрос и успешно конкурировать на рынке – основная задача деятельности предприятия, ориентированного на рынок, что достигается по средствам формирования и реализации стратегии. Проблема стратегического управления особенно актуальна для предприятий пищевой промышленности как основы обеспечения продовольственной безопасности России. В настоящий момент в целом отрасль пищевой промышленности занимает одно из лидирующих положений в российской экономике по темпам роста, валовому объему и номенклатуре продукции, а также уровню требований, предъявляемых к организации производственного процесса и качеству выпускаемых продуктов. Наряду с этим продовольственный комплекс признан социально значимым сектором экономики, от успешного функционирования которого зависит уровень жизни населения.

Объектом данного исследования является ООО «Старооскольский хлебо–, хладокомбинат» - одно из крупнейших предприятий хлебопекарной отрасли Белгородской области, поставляющее на региональный рынок более 52 наименований хлебопекарной продукции.

Предметом исследования выступает система стратегического управления промышленного предприятия пищевой промышленности, направленная на повышение эффективности и результативности деятельности хозяйствующего субъекта.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического управления на ООО «Старооскольский хлебо–, хладокомбинат».

В соответствии с целью выпускной квалификационной работы поставлены следующие задачи исследования:

— изучить теоретические основы стратегического управления и его особенности на предприятиях пищевой промышленности;

- провести комплексный анализ деятельности предприятия, оценить основные показатели его деятельности, выявить значимые тенденции развития ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат»;

- всесторонне изучить организацию стратегического управления на исследуемом предприятии, выявить недостатки в организации стратегического управления;

- проанализировать текущую стратегию развития предприятия;

- разработать мероприятия по совершенствованию стратегического управления на предприятии.

Объем и структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1.1 Сущность и основные аспекты стратегического управления

Стратегическое управление и стратегический менеджмент уже несколько десятилетий являются одним из общепризнанных направлений развития экономической науки в промышленно развитых странах. За этот период по данной проблематике выпущен не один десяток монографий и учебников, издаются специализированные журналы, проводятся научные конференции, сформировались определенные научные школы и направления.

Впервые концепция стратегического менеджмента была изложена публично И. Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта. В 1979 году вышла знаменитая книга И. Ансоффа «Стратегическое управление», переведенная затем на русский язык [17, с. 26].

В конце 80-х годов возшла звезда Г. Минцберга, лидера современных исследователей в области стратегического планирования и управления. Он сделал вывод о том, что стратегия не может быть спланирована, поскольку планирование относится к анализу, а стратегия по своей сущности является синтезом. Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям» [11, с. 123-127]. По Хиггенсу, «стратегическое управление - это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и

действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации» [19, с. 87-89].

А. Чандлер считает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [7, с. 65-67]. Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. Прежде всего, в данном случае следует определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Существует четыре различные группы [32, с. 26].

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание - заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Стратегии имеют несколько отличительных черт [9, с. 109-111].

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо

немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах [15, с. 26].

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия - средство для достижения цели. Ориентиры - это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в другой - станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на

нижних превращается в ориентиры[3, с. 28-32].

Таким образом, стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих.

Стратегия в широком смысле - это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале. Разработка системы принципов, правил и приоритетов, определяющих образ действий производственно-коммерческой организации, составляет суть стратегического управления.

Стратегия должна подсказать, как сделать то же самое, что конкуренты, но по-другому. К сожалению, чтобы продолжать зарабатывать, нужно одновременно заниматься и повышением эффективности, и стратегическим позиционированием.

В соответствии с циклом развития предприятия выделяются три базовые стратегии: роста, стабилизации и выживания, отраженные в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1

Циклы развития предприятия

| Стратегия | Стадия цикла развития предприятия | Основные средства реализации |
|-----------------|--|---|
| 1. Рост | Стадия роста (рост объемов продаж и прибыли) | <ul style="list-style-type: none"> • проникновение на рынок • развитие рынка • разработка товара • диверсификация |
| 2. Стабилизация | Стадия нестабильности (падение объемов продаж и прибыли) | <ul style="list-style-type: none"> • экономия • структурная перестройка |
| 3. Выживание | Стадия выживания (угроза банкротства) | <ul style="list-style-type: none"> • перестройка всех сфер деятельности (маркетинг, финансовое производство, управление) |

Стратегия роста в своем простейшем виде может быть реализована при помощи матрицы возможностей И. Ансоффа, которая описана в его книге «Стратегическое управление». Матрица возможностей И. Ансоффа известна

также как матрица «продукт-рынок» [17, с. 26]. Эта матрица в принципе предусматривает использование четырех стратегий:

- проникновение на рынок,
- развитие рынка,
- разработка товара,
- диверсификация.

Выбор конкретной стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство.

Функциональные стратегии развития предприятия разрабатываются соответствующими подразделениями. В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных целей (ориентиров), поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Искусство руководства состоит в сбалансировании интересов и координации разрабатываемых стратегий. Рассмотрим кратко основные функциональные стратегии развития предприятия.

Стратегия маркетинга - детализация маркетинговой части стратегии предприятия, представляющая собой совокупность направлений ее деятельности на рынке и соответствующих принципиальных решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию стратегии предприятия [11, с. 65-67].

В соответствии с комплексом маркетинга обычно разрабатываются следующие стратегии:

- стратегия товара,
- стратегия цен,
- стратегия товародвижения,
- стратегия товаропродвижения.

Стратегия маркетинга разрабатывается по каждому сегменту рынка (товару), но при этом делается попытка получения системного эффекта с точки зрения экономии затрат.

Финансовая стратегия предполагает формирование и определение направлений использования финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии развития предприятия.

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через экономические показатели все виды деятельности, происходит балансировка функциональных целей и их подчинение достижению основных целей развития предприятия. С другой стороны, финансы являются источником, исходным моментом для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто являются одним из важнейших ограничений на масштаб и направления деятельности предприятия[18, с. 43-46].

Принято выделять следующие основополагающие компоненты финансовой стратегии:

- Структура предпринимательства, выражающаяся в увеличении активов предприятия, в том числе финансовых ресурсов и рационализации их структуры. Особое внимание уделяется обеспечению ликвидности предприятия.

- Стратегия накопления и потребления, заключающаяся в оптимизации соотношения между фондами потребления и фондами накопления, которое обеспечивает реализацию базовой стратегии.

- Стратегия задолженности, определяющая основные элементы кредитного плана: сумму кредита, источник кредитования и график возвращения кредита.

- Стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ.

В процессе разработки финансовой стратегии важно придерживаться трех основных принципов: простота, преемственность и адаптивность.

Стратегия НИОКР выражает инновационную политику предприятия, позволяющую повышать и (или) поддерживать конкурентный статус выпускаемой продукции. Обычно принято выделять защитную и

наступательную стратегии НИОКР. Защитная стратегия направлена на сохранение своих позиций на рынке и чаще всего связана с поддержанием жизненного цикла выпускаемой продукции[42, с. 126-128].

Наступательная стратегия НИОКР направлена на разработку новых технологических решений для реализации стратегии роста. Форма НИОКР существенным образом зависит от специфики отрасли (скорости обновления ассортимента выпускаемой продукции).

Стратегия производства обеспечивает основные направления деятельности предприятия в области выпуска продукции. При этом производственный процесс является наиболее стабильной деятельностью на практике, но и вместе с тем, в случае нестабильности на производстве потрясения для предприятия оказываются наиболее сильными.

Можно выделить три основные стратегические альтернативы стратегии производства на предприятии:

- полное удовлетворение спроса - предприятие производит столько продукции, сколько ее требуется на рынке;
- производство продукции по среднему уровню спроса - накапливая запасы продукции при падении спроса и удовлетворяет возрастающую потребность за счет накопления;
- производство продукции по нижнему уровню спроса - когда недостающее на рынке количество товаров производят конкуренты или предприятия-партнеры в рамках фирмы[2, с. 75-76].

При осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является выполнение стратегического плана. Здесь особенно важно создать организационную культуру, позволяющую реализовать стратегию, выстроить систему мотивации и организации труда, определенной гибкости в организации и т.п.

Для того чтобы дать развернутое определение стратегического управления, сравним это управление с преимущественно оперативным (назовем

его обычным управлением), в основном практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад. Сравнение проведем в таблице 1.1.2. по ключевым характеристикам управления организацией.

Таблица 1.1.2.

Сравнение оперативного и стратегического управления

| Характеристика | Оперативное управление | Стратегическое управление |
|--|---|--|
| Миссия, предназначение | Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации | Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц |
| Объект концентрации внимания менеджмента | Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов | Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении |
| Учет фактора времени | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу | Ориентация на долгосрочную перспективу |
| Основа построения системы управления | Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология | Люди, системы информационного обеспечения, рынок |
| Подход к управлению персоналом | Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций | Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия |
| Критерий эффективности управления | Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала | Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения |

К настоящему времени сложилось два типа систем управления. Первый тип основан на определении позиции и включает в себя долгосрочное и стратегическое планирование, управление посредством выбора стратегических

позиций[15, с. 109-111].

Второй тип связан со своевременной реакцией, дающей ответ на быстрые и неожиданные изменения в окружающей среде – управление на основе гибких экстренных решений. Этот тип включает в себя управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по сильным и слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей. Выбор сочетания различных систем для конкретного предприятия зависит от условий среды, в которой оно действует. Выбор системы определения позиций обусловлен новизной и сложностью задач. Выбор системы своевременной реакции зависит от темпа изменений и предсказуемости задач [19, с. 26].

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления и приведенные определения, будем понимать стратегическое управление следующим образом. Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная реализуется в реальном режиме времени. В результате получается, что процесс управления организацией (как сложной системой) становится в большей степени упреждающим, чем реактивным, т.е. организация пытается воздействовать на события во внешнем и внутреннем окружении. Это доказывает тот факт, что уровни микроэкономического и макроэкономического функционирования экономики находятся в тесной взаимосвязи.

1.2 Структура стратегического управления на предприятии

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы

логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке 1.2.1.

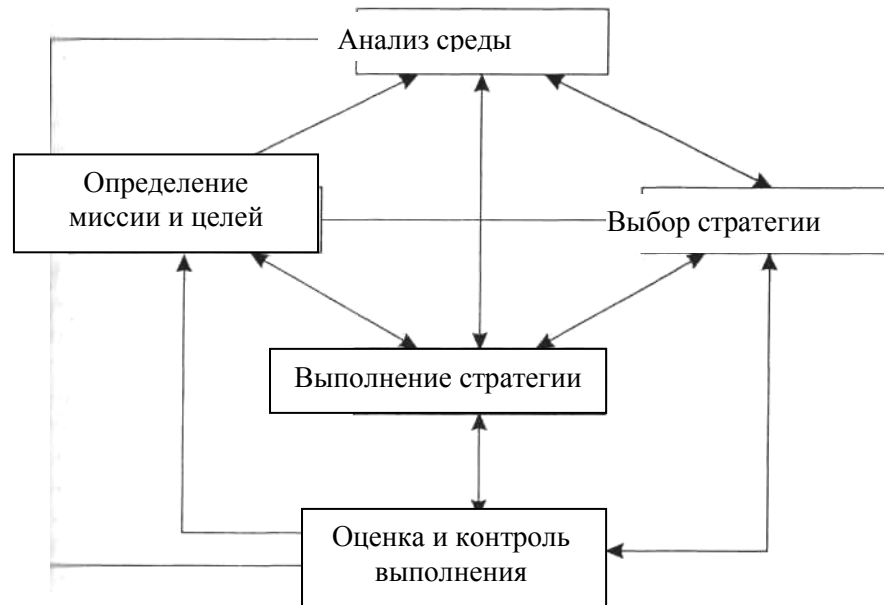


Рисунок 1.2.1. Структура стратегического управления

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением, в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении [20, с. 76-78].

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации [9, с. 108].

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отворотить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций [10, с. 26].

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию [8, с. 82-87].

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы [32, с. 65].

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами,

необходимыми для решения ею своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе [22, с. 76-78].

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п. [33, с. 76-79].

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Другой не менее важной задачей управления является установление

баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей [40, с. 72-78].

Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления подпроцессом установления краткосрочных целей. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится [29, с. 26].

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек. Но можно добиться этого и путем увеличения полезности для потребителя производимого организацией продукта. Разные фирмы, исходя из обстоятельств, исходя из возможностей и их силы, примут различные решения по поводу того, как они будут решать эту задачу. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии фирмы. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления. Определение стратегии - это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто

наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно и движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то что она должна изменить в своем поведении [43, с. 98-102].

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии - это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

1.3 Особенности стратегического управления на предприятии пищевой промышленности

В настоящее время сельское хозяйство и пищевая промышленность в

совокупности по общему объему выпуска продукции продолжают занимать второе место в экономике страны, а пищевая промышленность среди отраслей, производящих промышленную продукцию, - третье (около 15%), уступая по этому показателю лишь топливной промышленности, машиностроению и металлообработке [31, с. 76].

Реформы в аграрном секторе экономики сопровождаются изменениями структуры производства основных видов сельскохозяйственной продукции по категориям хозяйств. Прежде всего, существенно изменилось соотношение между объемами производства растениеводческой и животноводческой продукции. Рост сельскохозяйственного производства в стране за последние 7 лет обеспечивался преимущественно за счет увеличения объемов продукции растениеводства, на долю которой приходится более половины общего объема продукции сельского хозяйства (52,8% в 2015 г.) [17, с. 26].

Предприятия пищевой промышленности как объект стратегического управления имеют следующие особенности:

1. Предприятия пищевой промышленности первичной переработки напрямую зависят от функционирования сельского хозяйства – основного поставщика сырья. Деятельность сельскохозяйственных предприятий носит ярко выраженный сезонный характер, она характеризуется высокой степенью неопределенности (получение урожая заданного количества зависит от природных условий). Поэтому принятие стратегических плановых решений затруднено.

2. Продукция большинства пищевых предприятий является материалоемкой, что является важным методологическим аспектом в стратегическом планировании. В себестоимости продукции на долю материальных затрат приходится от 60 до 80%. В связи с этим особое воздействие на функционирование предприятий оказывают цены, качество и условия поставки сырья и материалов, что обуславливает учет при формировании стратегии взаимодействия и долгосрочности контрактов с поставщиками, а также требует жесткого планирования объема запасов сырья,

материалов, тары и т.д. Здесь необходимо учесть также отраслевой аспект: например, в сахарной, плодоовощной, масложировой подотраслях существует объективная необходимость создания большого запаса скоропортящегося основного сырья, что отвлекает значительную часть финансовых ресурсов. Кроме того, значительная материалоемкость ориентирует предприятия на формирование и реализацию стратегий ресурсосбережения, поиск путей и резервов сокращения материальных затрат.

3. Для многих предприятий пищевой промышленности характерно отставание во времени вложения средств в сырье и материалы и получения оплаты за продукцию. Этим диктуется особая актуальность и значимость стратегического финансового планирования на предприятиях.

4. Для некоторых пищевых предприятий характерны колебания спроса на готовую продукцию. Исходя из этого, при разработке стратегии предприятия необходим анализ эластичности спроса на продукцию и сезонности.

5. В качестве основного потребителя продукции пищевой промышленности выступает население. В настоящее время именно низкий платежеспособный спрос сдерживает развитие многих предприятий, поэтому на первый план выходит жесткое планирование издержек производства, поиск и реализация резервов снижения затрат.

6. Предприятия пищевой промышленности относятся к технологическому типу, они функционируют на основе системы базовых технологических процессов, замена которых привела бы к изменению самого профиля предприятия. Эволюционное изменение технологии для пищевых предприятий может быть лишь результатом длительных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Следовательно, важнейшим структурным элементом стратегического плана предприятия должна стать технологическая стратегия и стратегический план НИОКР.

7. Так как предприятия пищевой промышленности строят свою стратегию на использовании определенной технологии, изменение которой может

быть осуществлено лишь при значительных затратах времени и ресурсов, то границы рынка для них должны быть отодвинуты как можно дальше. Это позволяет устранить неопределенность, подготовить производство к прогрессивным технологическим сдвигам, улучшать качество продукции. Поэтому в деятельности предприятий пищевой промышленности большое значение имеет вертикальная интеграция, а интеграционная стратегия должна быть направлена на сближение долгосрочных целей интегрируемых предприятий и повышение эффективности их взаимодействия [40, с. 74-76].

В настоящее время предпринимательскую деятельность неизбежно приходится осуществлять в условиях высокой степени неопределенности, поиска новых способов действий и принятия оптимальных решений при колебании экономической ситуации, изменении цен, издержках производства и обращения, что осложняет возможность предвидения и количественной оценки ожидаемых результатов. А это, в свою очередь, означает неизбежность риска. В связи с этим функции руководителей стали более сложными, охватывающими решение широкого круга проблем [11, с. 85].

В последнее время на рынке продуктов питания, происходят изменения потребительских предпочтений: уменьшается потребление среднеценового сегмента продукции и повышается спрос на товары эконом-класса и класса «премиум».

Формирование среднего класса в России стимулирует рост спроса на качественную дорогую продукцию. Раньше деликатесная продукция занимала лишь небольшой сегмент в общем объеме мясной продукции, теперь потребление пищевых деликатесов существенно возросло, особенно в мегаполисах.

Причем в этом сегменте рынка большое значение имеет качество предлагаемой продукции, а цена не является определяющим показателем при выборе потребителем различных марок и видов деликатесов. Такие тенденции стимулируют усиление неценовой конкуренции - производители стремятся повышать качество продукции, расширять ее ассортимент.

Вкусы потребителей с течением времени становятся более избирательными, и их изменения необходимо учитывать производителям продукции не только при краткосрочном планировании производства, но и при разработке стратегий развития [14, с. 126].

Под конкурентной стратегией предприятий подразумевают стратегию завоевания рынка и удержания преимуществ над конкурентами.

На практике каждое предприятие придерживается своей оригинальной конкурентной стратегии. Однако все разнообразие конкурентных стратегий можно свести к нескольким основным видам, которые основаны:

- на узкой специализации фирмы - работа в определенной рыночной нише;

- на предложении каждому рыночному сегменту своего особого товара

Для повышения конкурентоспособности пищевым предприятиям необходимо разрабатывать и осуществлять эффективные конкурентные стратегии. Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами во всех областях деятельности, но оно может направить свои усилия на достижение конкурентных преимуществ на том или ином рынке в долгосрочной перспективе.

Экономическая логика выбора конкурентных стратегий состоит в следующем: анализируются все возможные варианты стратегий для определенного сегмента рынка, рассчитываются денежные поступления для каждой стратегии; и на этой основе определяются соотношения для того или иного варианта [37, с. 112-114].

В итоге для рынка выбирается та стратегия, при которой фирма получает наивысшие значения производственных показателей и которая наиболее полезна для реализации основных задач ее развития.

Предприятия пищевой промышленности, выбирая позицию гибкого реагирования на рынок, должны отказаться от пассивного приспособления к рыночным условиям и перейти к политике активного формирования спроса на свою продукцию. Исходя из понимания цели конкурентной стратегии, как

конкретного состояния в долгосрочной перспективе основных составляющих конкурентоспособности, необходимо построить иерархическую систему в виде главных и соподчиненных целей

К главным целям конкурентной стратегии пищевых перерабатывающих предприятий следует отнести: повышение финансовой результативности (прибыль, рентабельность активов), укрепление положения на рынке (динамика объема продаж, доля на рынках, в том числе по сравнению с долей основных конкурентов), поддержание требуемого уровня конкурентного статуса предприятия [13, с. 126].

Примечательно, что мониторинг функционирования предприятий пищевой промышленности показал, что в условиях посткризисного периода более высокие экономические показатели достигнуты интегрированными компаниями. Консолидированные организации обладают более мощным потенциалом, позволяющим осуществлять эффективную производственно-сбытовую, финансовую, инновационную, маркетинговую, логистическую и иные виды экономической деятельности.

Ограниченность возможностей рыночного продвижения товара вынуждает перерабатывающие предприятия особенно ответственно подходить к выбору модели дистрибуции продукции и мероприятиям по ее осуществлению.

Проигрыш в конкурентной борьбе за потребителя часто происходит не из-за чрезмерно высоких цен на товар или его низкого качества, а вследствие потерь в соперничестве по продвижению [41, с. 87-89].

Основной трудностью выбора предприятием уникальной конкурентной стратегии является определение методики его осуществления, а, следовательно, и комплексной системы показателей для оценки стратегии. На современном этапе выбор конкурентной стратегии предполагает использование двух подходов: маркетингового и стратегического. Маркетинговый подход выбора конкурентной стратегии основан на анализе внешней среды и выявлении конкурентных преимуществ продукции. Стратегический подход

предусматривает анализ не только текущей ситуации, но и разработку альтернативных стратегий, выбор оптимальной из которых предусматривает прогнозирование развития как предприятия, так и рынка в целом.

Выводы по первому разделу:

1. Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

2. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

3. Предприятия пищевой промышленности относятся к технологическому типу, они функционируют на основе системы базовых технологических процессов, замена которых привела бы к изменению самого профиля предприятия. Эволюционное изменение технологии для пищевых предприятий может быть лишь результатом длительных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Следовательно, важнейшим структурным элементом стратегического плана предприятия должна стать технологическая стратегия и стратегический план НИОКР.

4. Мониторинг функционирования предприятий пищевой промышленности показал, что в условиях посткризисного периода более высокие экономические показатели достигнуты интегрированными компаниями. Консолидированные организации обладают более мощным потенциалом, позволяющим осуществлять эффективную производственно-сбытовую, финансовую, инновационную, маркетинговую, логистическую и иные виды экономической деятельности.

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ООО «СТАРООСКОЛЬСКИЙ ХЛЕБО-, ХЛАДОКОМБИНАТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат»

Общество с ограниченной ответственность «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат», именуемое в дальнейшем «Общество», создано путем реорганизации в форме слияния общества с ограниченной ответственность «Старооскольский хлебокомбинат» и открытого акционерного общества «Старооскольский хладокомбинат» в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах». Предприятие находится по адресу: Россия, 309504, Белгородская область, город Старый Оскол, промкомзона.

Общество является правопреемником всех прав и обязанностей общества с ограниченной ответственностью «Старооскольский хлебокомбинат», а также открытого акционерного общества «Старооскольский хладокомбинат» в соответствии с передаточными актами.

Сроки деятельности Общества не ограничены. Полное фирменное наименование Общества на русском языке - общество с ограниченной ответственностью «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат». Сокращенное наименование Общества на русском языке - ООО «СХХК».

ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат» - многократный участник и призер международных специализированных выставок, награжден семнадцатью дипломами (среди них дипломы с золотой медалью), а также является дипломантом программы «сто лучших товаров России», Серебряный призер первой Международной специализированной выставки "Мир мороженого и холода–2015". Член ассоциации "Союз мороженщиков России", ассоциации "Российских производителей мороженого и замороженных

продуктов".

ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат» начал свою деятельность осенью 1987 года, когда был сдан в эксплуатацию цех по производству мороженого. В начале 1990 года введён в строй первый холодильник ёмкостью 5,3 тыс. тонн. ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат» являлся структурным подразделением Белгородского областного объединения «Росмясомолторг», а в 1993 году стал самостоятельным предприятием. Одной из основных целей деятельности комбината является получение прибыли и повышение степени деловой активности. Рынок потребителей охватывает Белгородскую, Воронежскую, Волгоградскую области, а так же такие города как: Ростов на Дону, Тамбов, Пенза, Архангельск, Саратов, Таганрог, Москва. Основное направление маркетинговой политики ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат» – максимальное удовлетворение запросов клиентов. Основные цеха комбината оснащены современным производственным оборудованием.

В настоящее время для выпуска мороженого на хладокомбинате используются две итальянские линии: «Marclain» и «Filmark», печь I.M.A.R для выпечки вафельных стаканчиков, а также отечественное оборудование. Производственная мощность около 11 тонн мороженого в сутки. ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат» предлагает сегодня более 60 видов мороженого: мороженое двухцветное с различными вкусовыми добавками, в шоколадной и ароматической глазури, в вафельных и пластиковых стаканчиках, конусах, весовое мороженое, торты. Автотранспортный парк представлен специально оборудованными для перевозки мороженого автомобилями «Газель», «ЗИЛ», «МАЗ», «Мерседес» и осуществляется доставка по месту и по регионам.

Клиенты ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат» находятся во многих регионах России: Москва, Архангельск, Дагестан, Росгов–на–Дону, Белгород, Воронеж, Тамбов, Таганрог, Сочи.

Миссия предприятия состоит в следующем:

- быть всегда в авангарде предприятий данной отрасли: постоянно поддерживать и повышать уровень качества услуг, совершенствовать технологические процессы и системы управления;

- полное удовлетворение потребностей потребителей [10, с. 26].

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли для удовлетворения экономических потребностей учредителей.

Основными видами деятельности являются:

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;

- производство муки из зерновых и растительных культур и готовых мучных смесей и теста для выпечки;

- производство молочных продуктов, в том числе сливочного мороженого и других видов мороженого (замороженных десертов и т.п.)

- оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, в том числе торговля хлебом и хлебобулочными изделиями, мучными кондитерскими изделиями, мукой и макаронными изделиями, мороженым и т.п.;

- розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, в том числе хлебом, хлебобулочными и кондитерскими изделиями;

- деятельность комиссионеров, товарных брокеров и других посредников оптовой торговли, осуществляющих сделки от имени или за счет других лиц или фирм;

- найм рабочей силы и подбор персонала;

- деятельность организаторов выставок, ярмарок и конгрессов;

- рекламная деятельность;

- операции с недвижимым имуществом и т.п.

Организация структурно состоит из множества взаимосвязанных элементов, одни из которых осуществляют коммерческую (текущую, финансовую, инвестиционную) деятельность, а другие – управление ею. Но все они находятся в неразрывной связи и представляют в совокупности систему

управления (Приложение 1). Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Совсем не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно обязательно установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Анализируя схему структуры ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат», представленной в Приложении 1, можно сделать следующие выводы:

- в компании фактически отсутствуют звенья, занимающиеся вопросами стратегического управления;
- отсутствует структура, занимающаяся вопросами маркетинга (тесно связанного со стратегией);
- использование данной структуры управления приводит к тому, что конечный результат отходит на второстепенный план, в силу того, что каждая служба работает не на его получение, а на исполнение своих «механических» обязанностей.

Разобщенность подразделений, преобладание оперативных проблем («текучки») в работе руководителей практически всех подразделений, отсутствие единого «генерального плана действий» компании в бизнесе в целом приводит к малой гибкости и невозможности своевременного и адекватного реагирования на изменения рыночной среды [25, с. 98-99].

Каждое подразделение планирует свою деятельность исходя из собственных предположений и ориентируясь на прошлый опыт. Отсюда, слабая достоверность и роль финансового планирования, которое является необходимым условием функционирования любой эффективно работающей компании.

Как показывает практика, причин, порождающих вышеназванные проблемы, может быть несколько. Основные из них: недостатки в маркетингово-сбытовой политике и недостатки в структуре управления. Далее

рассмотрим финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Таблица 2.1.1

Показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия

| Показатель | 2014 | 2015 | 2016 | Отклонения | | Темп роста, % | |
|-------------------------|--------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | 2016/ 2014 | 2016/ 2015 | 2016/ 2014 | 2016/ 2015 |
| Выручка | 144469 | 128205 | 144536 | 67 | 16331 | 100,05 | 112,74 |
| Себестоимость | 139984 | 157967 | 157685 | 17701 | -282 | 112,65 | 99,82 |
| Коммерческие расходы | 22904 | 17533 | 15404 | -40500 | -2129 | 27,55 | 87,86 |
| Уровень ком. расходов | 38,70 | 13,68 | 10,66 | -28,04 | -3,02 | 27,54 | 77,93 |
| Прочие расходы | 22321 | 16489 | 12901 | -9420 | -3588 | 57,80 | 78,24 |
| Уровень прочих расходов | 15,45 | 12,86 | 8,93 | -6,52 | -3,94 | 57,77 | 69,40 |

Рассматривая результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия мы можем отметить следующие результаты. Выручка за анализируемый период практически не изменилась, однако за последний год наблюдалось увеличение на 12,74 процента что составило 16331 тыс.руб.

Себестоимость за период с 2014 по 2016 год возросла на 12,65 процента что составляет 17701 тыс.руб., а за последний год наблюдалось снижение на 0,18 процента или 282 тыс. руб.

Коммерческие расходы за рассматриваемый период значительно сократились что составило 72,45 процента или 40500 тыс. руб., в том числе за последний год на 12,14 процента или 2129 тыс.руб. Уровень коммерческих расходов также снижался на 72,55 и 22,07 процентов соответственно.

Прочие расходы также имели устойчивую тенденцию к снижению как в сумме так и в процентах к результатам хозяйственной деятельности общества с ограниченной ответственностью «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат».

Подводя итог полученным результатам мы можем отметить низкие результаты деятельности предприятия в целом, результатом чего стала

убыточная деятельность предприятия, однако мы так же можем отметить оптимизацию прочих и коммерческих расходов что в значительное мере снизило их влияние на результаты хозяйственной деятельности.

Рассматривая динамику движения активов на общество с ограниченной ответственностью «Старооскольский хлебо–, хладокомбинат», мы можем отметить. Активы за анализируемый период сократились на 46,73 процента, что составило 184923 тыс.руб., в том числе за последний год на 37,09 процента. Данное изменение произошло под влиянием следующих факторов. В первую очередь за счет снижения величины основного капитала на 40,86 процента или 114725 тыс. руб., в том числе за последний год на 40,51 процента или 113070 тыс. руб.

Оборотные средства также оказали значительное влияние на снижение активов предприятия они снизились в исследуемом периоде на 61,07 процента что составило 70198 тыс. руб., в том числе за последний год на 20,03 процента или 11207 тыс. руб.

Рассматривая источники формирования ресурсов предприятия, мы можем отметить полное отсутствие собственных средств на предприятии. Анализируя структуру заемных средств предприятия мы можем отметить преобладающую долю долгосрочных кредитов, что дает предприятию возможность продолжать деятельность общество с ограниченной ответственностью «Старооскольский хлебо–, хладокомбинат».

Анализ эффективности деятельности оценен по качественным и количественным критериям. Основные показатели оборачиваемости представлены на рисунке 2.1.1.

Качественными критериями на предприятии является репутация предприятия, выражающаяся в частности в известности клиентов использованного предприятия. Количественная характеристика дается по двум направлениям: степень выполнения плана и динамика показателей обеспечивающей рост; изучение оборачиваемости совокупных активов и его составных частей, поскольку деловая активность в финансовом аспекте

проявляется, в оборачиваемости средств. Для оценки результатов деятельности целесообразно соизмерить величину полученной прибыли со стоимостью оборотных активов, которые способствуют ее получению. Это достигается с помощью показателя рентабельности активов [16, с. 29].

Управление операционными активами предприятия направлено на решение следующих основных задач:

1. Формирование достаточного объема и необходимого состава активов, обеспечивающих заданные темпы развития операционной деятельности. Эта задача реализуется путем определения потребности в необходимых активах, намечаемых к использованию в операционном процессе предприятия, оптимизации соотношения отдельных их видов и привлечения наиболее эффективных их разновидностей с позиций уровня производительности и потенциальной доходности предстоящего использования.



Рисунок 2.1.1. Основные финансовые коэффициенты оборачиваемости

2. Обеспечение максимальной доходности (рентабельности) используемых активов при предусматриваемом уровне коммерческого риска. Максимизация доходности (рентабельности) активов достигается за счет их

использования в наиболее эффективных направлениях операционной деятельности и коммерческих операциях предприятия.

3. Обеспечение минимизации коммерческого риска использования активов при предусматриваемом уровне их доходности (рентабельности). Если уровень доходности (рентабельности) используемых активов задан или спланирован заранее, важной задачей является снижение уровня коммерческого риска операций или видов деятельности, обеспечивающих достижение этой доходности (рентабельности).

4. Обеспечение постоянной платежеспособности предприятия за счет поддержания достаточного уровня ликвидности активов. Эта задача решается в первую очередь за счет эффективного управления остатками денежных активов и их эквивалентов. Однако в процессе решения этой задачи следует иметь в виду, что излишне сформированные денежные активы, обеспечивая высокий уровень платежеспособности предприятия, теряют свою стоимость под влиянием фактора времени и инфляции. Поэтому задача поддержания достаточного уровня платежеспособности относится к числу оптимизационных, в процессе решения которой должны учитываться различные экономические интересы предприятия [17, с. 26].

5. Оптимизация оборота активов. Эта задача решается путем эффективного управления денежными и материальными потоками активов в процессе отдельных циклов их кругооборота на предприятии; обеспечением синхронности формирования отдельных видов потоков активов, связанных с операционной деятельностью; минимизацией совокупных затрат на организацию оборота активов во всех их формах.

Все рассмотренные задачи управления операционными активами предприятия теснейшим образом взаимосвязаны, хотя отдельные из них и носят разнонаправленный характер. Поэтому в процессе управления операционными активами отдельные задачи должны быть оптимизированы между собой по критерию возможного роста рыночной стоимости предприятия.

Таблица 2.1.2

Анализ структуры оборотного капитала

| Показатель | 2014 | 2015 | 2016 | Структура, % | | |
|--|--------|-------|-------|--------------|-------|-------|
| | | | | 2014 | 2015 | 2016 |
| Общая сумма оборотного капитала в том числе в: | 114944 | 55953 | 44746 | 100 | 100 | 100 |
| Производственных запасов | 29271 | 12757 | 12580 | 25,47 | 22,80 | 28,11 |
| Дебиторской задолженности | 68368 | 41733 | 30606 | 59,48 | 74,59 | 68,40 |
| Денежные средства | 3275 | 498 | 488 | 2,85 | 0,89 | 1,09 |

Анализируя структуру оборотных средств, представленных в таблице 2.1.2. можно отметить следующие результаты. Наибольший удельный вес в структуре оборотного капитала составляет дебиторская задолженность, в целом за исследуемый период она возросла на 8.92 процента, хотя за последний год ее доля сократилась на 6, 19 процента. Доля производственных запасов за исследуемый период возросла на 2, 64 процента, а за последний год 5,31 процент. Удельный вес денежных средств сократился на 1,76 процента, однако за последний год наблюдалось увеличение на 0,2 процента. Подводя итог проведенному исследованию можно отметить, что преобладающая часть оборотных средств занимает дебиторская задолженность а это является отрицательной стороной деятельности предприятия, но при этом удалось в целом сохранить уровень производственных запасов, что можно отнести к положительной стороне деятельности предприятия.

Подводя итог полученным результатам, мы можем отметить значительное сокращение длительности одного производственного цикла как целом так и в разрезе всех элементов.

Рассматривая полученные результаты, можно отметить что результаты финансово-хозяйственной деятельности и источники образования и размещения ресурсов за отчетный период значительно ухудшились. Однако мы

так же можем отметить что на общем фоне снижения результатов деятельности, эффективность использования оборотных средств имела положительную динамику что позволяет надеяться на изменение в результатах работы предприятия.

2.2. SWOT - анализ предприятия ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат»

Стратегическое управление в целом представляет собой научно-обоснованный синтез процессов стратегического анализа, прогнозирования, планирования и реализации стратегических целей и стратегических задач. Важнейшее назначение стратегического управления обеспечить в долгосрочном периоде устойчивость развития и высокую конкурентоспособность сложных социально-экономических систем на основе мотивации персонала, инноваций, роста и эффективного использования экономического и человеческого потенциалов, противостояния внешним угрозам, достижения устойчивых конкурентных преимуществ [42, с. 126].

В последнее время стало появляться, очень много конкурирующих предприятий, выпускающих хлебную продукцию. В связи с этим ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат» вынуждено чётко и быстро реагировать на разные изменения на рынках сбыта.

В связи с кризисом и нестабильном положении на товарном рынке, приходится разрабатывать несколько стратегий и предусматривать все нюансы быстро меняющейся среды товарооборота. Очень сложно предвидеть в такой ситуации и выбрать именно то, что нужно для эффективности развития. Наиболее эффективный и популярный инструмент стратегического планирования: SWOT–анализ, этот анализ позволяет установить связь между сильными и слабыми сторонами присущими предприятию, и возможностями и угрозами внешней среды [37, с. 26].

Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и

возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, как: сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны - это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Для успешного анализа окружения организации методом SWOT важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится [19, с. 76-78].

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу. Рассмотрим матрицу вероятностей воздействия угроз на организацию.

Таблица 2.2.1

Матрица вероятности воздействия угроз на организацию

| Воздействие Вероятность | Разрушение | Критическое | Тяжелое | Легкое |
|----------------------------|------------|--|------------------------------------|--|
| Высокая | | | Возрастающее конкурентное давление | |
| Средняя | | Нестабильность, неритмичность поставок | | Изменение потребностей и вкуса покупателей |
| Низкая | | | | Отсутствие инвестиций |

- бросить все и ориентироваться на эти угрозы
- необходимо учесть эти угрозы при разработке стратегии
- средний приоритет угрозы
- не представляет опасности, но необходимо следить за ними

Стратегический анализ внешней среды и изменений в ней – важнейшая задача менеджеров. Предприятие обязательно должно строить свои стратегии с учётом конкретной конфигурации факторов внешней среды. Воздействия внешней среды на организацию целесообразно рассматривать как сгруппированную по определённым признакам факторов, анализом общих закономерностей их развития и изменения.

Осуществим посредством процесса сегментации оценку и выбор привлекательных сегментов для ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат».

Процесс сегментации проведен на основании следующих критериев:

- географических;
- демографических;
- социальных;
- психографических.

В данном исследовании проводилось маркетинговое исследование, в процессе исследования использовались следующие методы: полевого исследования и «SNOR – СНЕК», покупатели опрашивались в различных точках города. Выборка опрашиваемых осуществлялась методом случайного отбора, с обеспечением представительства в ней различных социальных и возрастных групп, общий объем выборки составил 200 человек.

В основу процесса сегментации рынка хлебобулочных изделий положен демографический критерий.

Таблица 2.2.2

Уровень цен, влияющий на количество покупок каждой возрастной группы

| Категория населения | Цена от 14,6 до 10,4 руб. | | Цена от 8,7 до 6,5 руб. | | Цена от 5,6 до 4,6 руб. | |
|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | Кол-во покупок | Удельный вес в % к итогу | Кол-во покупок | Удельный вес в % к итогу | Кол-во покупок | Удельный вес в % к итогу |
| Трудоспособное население | 416 | 84,04 | 435 | 75,0 | 100 | 22,03 |
| Пенсионеры | 69 | 13,94 | 122 | 21,03 | 340 | 74,89 |
| Недостигшие трудоспособного возраста | 10 | 2,02 | 23 | 3,97 | 14 | 3,08 |
| ИТОГО | 495 | 100,0 | 580 | 100,0 | 454 | 100,0 |

На уровень спроса хлебобулочных изделий населением не оказывает влияние ни объем выпуска изделий, ни разнообразие ассортиментных позиций, ни уровень доходов населения (товар повседневного спроса). При появлении товаров – «новинок» потребитель меняет свои вкусовые предпочтения, выбирая другой сегмент рыночного пространства. Ассортиментный перечень для выбранного целевого сегмента приводится в Приложении 2.

При оценке маркетинговой среды ООО «Старооскольский хлебо–,

хлагокомбинат» нам удалось выяснить, что традиционные методы сегментирования и анализа рынка дают однозначный вывод об абсолютной бесперспективности данного рынка и полном отсутствии каких – либо рыночных «ниш», где можно было бы добиться существенного дополнительного результата.

Применяемый нами метод сегментации по основному мотиву выбора дает представление о том, что заполненность рынка с этой точки зрения отнюдь не равномерна. В результате процесса сегментирования нами выявлены два привлекательных сегмента для стратегического бизнеса ООО «Старооскольского хлебо-, хлагокомбината». При проведении процесса сегментации рынка мороженого наиболее перспективным является сегмент с группой потребителей покупающих «самое дешевое мороженное». Функционирование в данном сегменте рынка, предполагает работу предприятия с минимальной рентабельностью, соревнуясь с предприятиями имеющими низкие издержки. То есть перспективность для текущего бизнеса ООО «Старооскольский хлебо-, хлагокомбинат» очень низкая. Таким образом, привлекательным является рынок хлебобулочной продукции. Выделенная продуктовая группа является подкрепляющей для основных продуктовых групп.

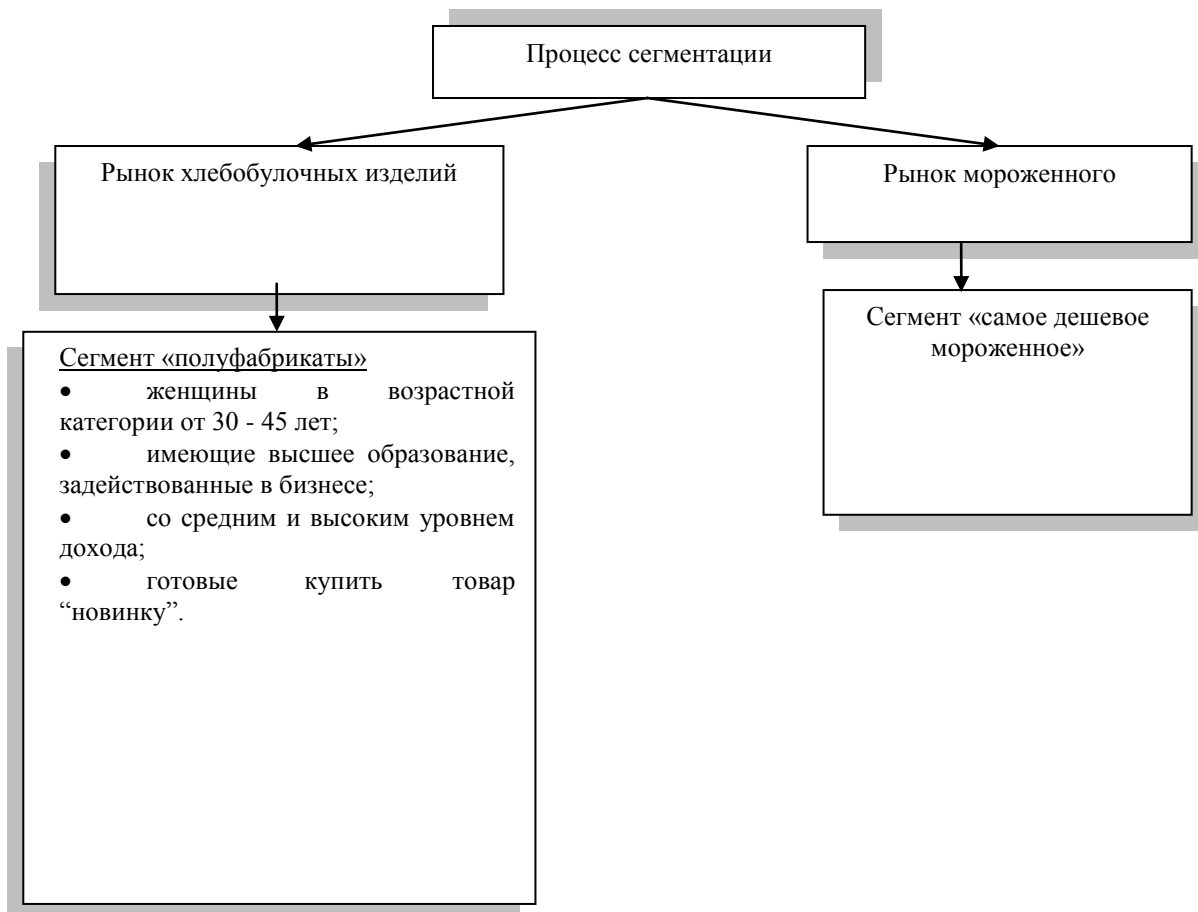


Рисунок 2.2.1. Привлекательные сегменты для текущего бизнеса ООО «Старооскольский хлебо–, хладокомбинат»

Для того чтобы, начать осваивать новые сегменты или инвестировать старые, необходимо принять решение о целесообразности и рациональности уже имеющихся товарных групп. Произведенная финансовая оценка осуществляется посредством ABC – анализа продуктовых групп (рис.2.2.2).

Анализируемое предприятие в своей структуре не имеет маркетингового отдела, поэтому не может сгруппировать номенклатуру производимого товара для разработки эффективной стратегии. Нами были выделены основные товарные группы ООО «Старооскольский хлебо–, хладокомбинат»:

- 1) группа «хлеб ржаной»;
- 2) группа «хлеб пшеничный»;
- 3) «диетическая» товарная группа;
- 4) «элитная» товарная группа;

- 5) «пикантная» товарная группа;
- 6) товарная группа «багеты»;
- 7) «бараночная» товарная группа;
- 8) товарная группа «эскимо»;
- 9) товарная группа «вафельные стаканчики»;
- 10) товарная группа «семейное мороженное»;
- 11) товарная группа «фруктовый лед»;
- 12) товарная группа «торты и рулеты».

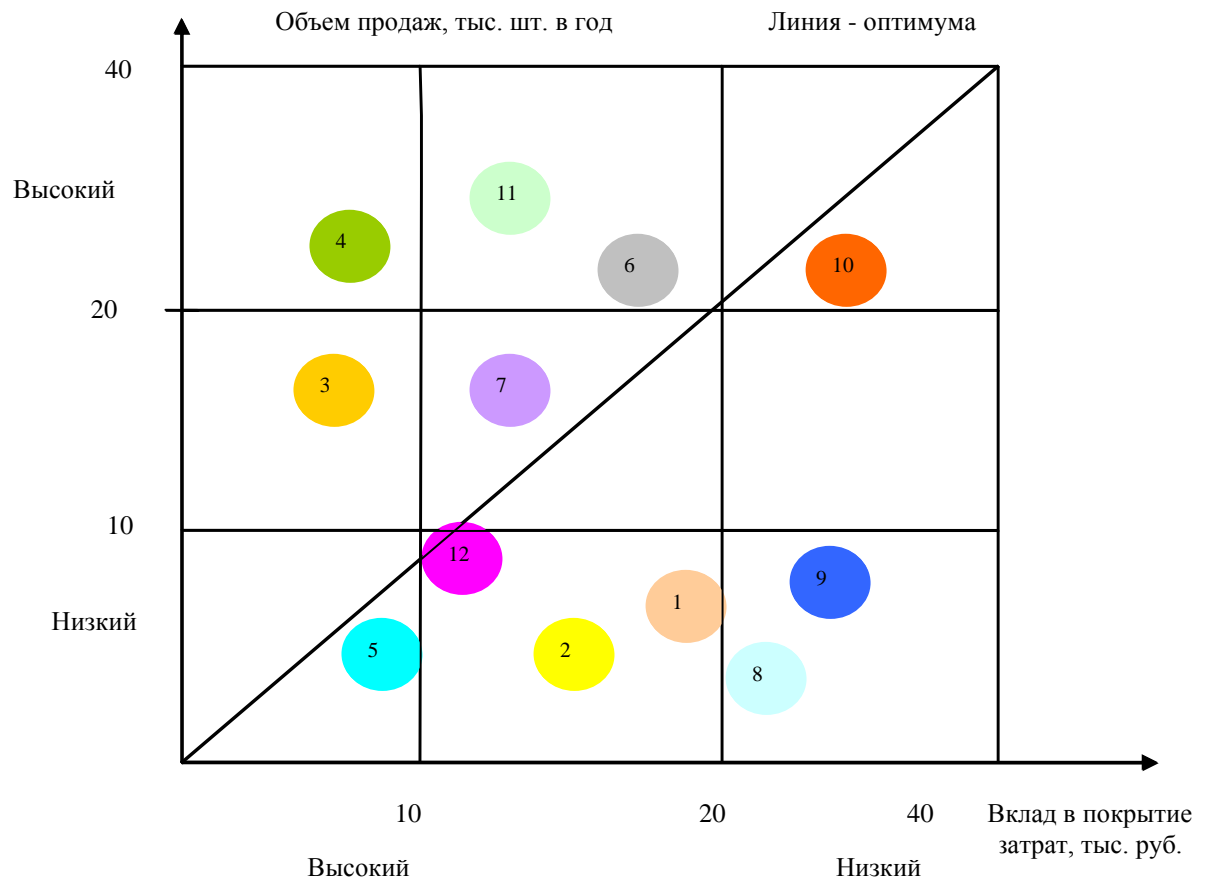


Рисунок 2.2.2. ABC – анализ сегментов ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат»

Как видно на рисунке 2.2.2., в левом нижнем углу находятся товарные подгруппы: 5, 12, 2 эти сегменты истощают продажи и маркетинговые ресурсы, не давая адекватного финансового вклада в покрытие затрат бизнес – организации. Необходимо принять решение оставаться ли нам на этих

сегментах, или отказаться от них и разработать «товары – новинки».

В левом верхнем углу находятся товарные группы (4,13,11), которые обеспечивают большой объем продаж, но приносящие малый вклад и поэтому крайне непривлекательны для бизнеса компании. Что касается сегментов находящихся справа и вниз от «линии – оптимума»: 1,8,9, то они имеют высокий вклад и низкий объем продаж, т.е. при даже незначительном подъеме сбыта эти бизнес – объекты будут очень выгодны для предприятия. В отношении сегментов в левом нижнем углу рисунка необходимо принимать жесткие меры, поскольку их ценность для предприятия невелика.

В приложении 4 представлена оценка стратегии развития предприятия ООО «Старооскольский хлебо–, хладокомбинат». Слабым местом в товарно-рыночной стратегии является то, что предприятие не стремится охватить рынок диабетической продукции, однако конкуренты это уже сделали. Следует отметить, что в настоящее время рынок диабетической продукции динамично развивается и предприятию следует занять на нем свою нишу.

В данном разделе нами были рассмотрены: общая характеристика предприятия и основные показатели его деятельности, была определена миссия. Также был проведен анализ финансового положения предприятия, который позволяет говорить о том, что предприятие является конкурентоспособным. Мы выяснили, что за разработку и внедрение стратегий отвечает отдел маркетинга, определили основные направления стратегий. Дали оценку конкурентным стратегиям, применяемым на предприятии. Выяснили, что предприятие не охватывает рынок диабетической продукции, и что ему необходимо направить свои усилия на завоевание некоторой доли этого рынка.

Выводы по второму разделу:

1. Наиболее эффективный и популярный инструмент стратегического управления: SWOT–анализ, этот анализ позволяет установить связь между сильными и слабыми сторонами присущими предприятию ООО «Старооскольский хлебо–, хладокомбинат», и возможностями и угрозами внешней среды.

2. ООО «Старооскольский хлебо–, хладокомбинат» использует свои сильные стороны и возможности внешней среды для повышения конкурентоспособности, свои сильные стороны на устранение угроз внешней среды, а возможности внешней среды на устранение слабых сторон предприятия.

3. Проблема стратегического управления на предприятии ООО «Старооскольский хлебо–, хладокомбинат» заключается в том, что менеджеры предприятия должны строить свои стратегии с учётом конкретной конфигурации факторов внешней среды. Воздействия внешней среды на организацию целесообразно рассматривать как сгруппированную по определённым признакам факторов, анализом общих закономерностей их развития и изменения.

4. Стратегическое управление на предприятии должно обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом информации о хлебопекарной отрасли, рынке, конкуренции и т.п.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «СТАРООСКОЛЬСКИЙ ХЛЕБО-,ХЛАДОКОМБИНАТ»

Анализ состояния стратегического планирования и текущей стратегии ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат», проведенный во втором разделе, позволил выделить следующие недостатки:

1. На предприятии отсутствует четкая стратегия развития и комплексный стратегический план.

2. Отсутствует разделение функций служб предприятия в части стратегического управления. Задача разработки и реализации стратегии возложена на отдел маркетинга, вследствие чего маркетинговая стратегия превалирует над всеми остальными элементами (финансовой, интеграционной, ресурсной и др.).

3. В миссии ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат» не отражена уникальность предприятия или производимой им продукции; стандартная, шаблонная формулировка миссии не способствует привлечению покупателей. Миссия не дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, миссия не способствует формированию или закреплению определенного имиджа предприятия в представлении субъектов внешней среды.

4. Методическая база стратегического управления на предприятии является достаточно слабой, не используются многие эффективные инструменты стратегического управления (SWOT-анализ, портфельный анализ). Вследствие этого аналитическая составляющая стратегического управления является недостаточной.

Мы предлагаем следующие пути совершенствования стратегического управления:

1) В основу стратегического управления предприятия положена его миссия, состоящая в «наиболее полное удовлетворение потребностей населения» и

дополняемая такими стратегическими установками, как «обеспечение роста компании на базе взаимовыгодных отношений между фирмой и потребителями», «получение прибыли на основе служения обществу», «честная конкуренция на рынке», «учет экономических интересов акционеров, фирм-поставщиков и посредников» и «широкое участие персонала в управлении».

2) Необходимо сформулировать важнейшие целевые ориентиры стратегического управления, среди которых: темп роста объемов производства и продаж, повышение нормы прибыли на единицу объема последних и расширение доли компании на рынке.

3) Необходимо реализовать принципы «скользящего» планирования и взаимоувязки долгосрочных (пятилетних), среднесрочных (двухлетних), годовых и оперативных планов.

4) Сбытовые (маркетинговые) функции в организационном отношении должны быть четко обособлены от функции производственных подразделений.

5) Система планирования на предприятии состоит в следующем: долгосрочный и среднесрочный планы составляют основу подготовки производственных программ на ближайший год и полугодие. Эти программы разрабатываются управляющими отделов и представляются на особо тщательное рассмотрение высшему руководству. Главные организационно-технологические элементы алгоритма сопряжения стратегических и годовых планов предприятия сводятся к следующему:

- провозглашение директором в начале каждого года стратегии предприятия в присутствии всех управляющих отделов (подразделений).

- доведение целевых плановых ориентиров до подразделений в виде заданий высшего руководства по объемам производства и продаж, лимитам затрат, в том числе по заработной плате.

- самостоятельное определение управляющими отделов (подразделений) плановой политики последних, нацеленной на реализацию полученных «сверху» целевых заданий. При этом управляющие отделов тесно взаимодействуют с руководителями входящих подразделений, устанавливая

формы и сроки представления плановой документации по комплексу вопросов производства, реализации, цен, НИОКР и кадров.

- подготовка каждым отделом планов на основе полученных от руководства установок, причем заблаговременно (за три месяца до начала планового периода). Финансовые показатели (параметры бюджетной части плана) подлежат особо тщательной проверке бухгалтерией.

- утверждение планов отделов, интегрирование планов отделов после их одобрения руководством предприятия в общий план.

Следует особо отметить, что предприятие должно отдавать предпочтение лишь строго определенным стратегиям планирования, отвечающим ценностным ориентациям руководства и объективным организационно-экономическим условиям деятельности [21, с. 87-89].

К этим стратегиям относятся:

1) нацеленность на рост масштабов производства, прежде всего на базе внутреннего (собственного) развития;

2) следование за лидером в смысле вложения средств исключительно в направлении развития, апробированные в той или иной конкретной компании-участнице и гарантирующие успех;

3) достижение финансовой независимости (минимизация долгов), ориентация на собственную прибыль, жесткое лимитирование затрат и капиталов отделений, эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью [10, с. 122-124].

Чтобы расти, рассматриваемая компания должна менять ассортимент. В этих целях отбираются продукты, обладающие максимальным потенциалом расширения выпуска и обеспечивающие высокую долю на рынке (Приложение 2,3).

Примерный стратегический план ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат», по нашему мнению, должен включать следующие разделы, отраженные в Приложении 6.

Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности требует четкого распределения функций и ответственности между структурными подразделениями предприятия и отдельными руководителями в процессе разработки и реализации стратегии предприятия.

В качестве средства повышения эффективности стратегического планирования может быть признана координация планов в форме общефирменного согласования. Важный аспект обоснования эффективности такого согласования заключается в инновационном характере самого стратегического планирования. Это выражается, в частности, в том, что оно не только исходит из сложившихся условий работы предприятия, но и влияет на них и даже создает новые предпосылки успешной деятельности. Поэтому наиболее предпочтительна горизонтальная координация планов, так как любая форма вертикальной координации по иерархическим уровням может снизить инновационный эффект планирования.

Нами разработана примерная схема распределения функций отделов и служб предприятия в процессе разработки и реализации стратегического плана (таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1.

Распределение функций подразделений предприятия в процессе
разработки и реализации стратегического плана

| Наименование подразделения | Элементы стратегического плана, функции |
|---|---|
| Руководство предприятия (генеральный директор, его заместители) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка видения и миссии предприятия 2. Постановка общих целей развития предприятия 3. Определение общей стратегии предприятия (рост, развитие, сокращение) |
| Производственный отдел (директор по производству) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка портфеля заказов 2. Формирование производственной программы 3. Контроль за выполнением плановых заданий. |
| Финансовый отдел (финансовый управляющий) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка финансово-инвестиционной стратегии 2. Планирование доходов и поступлений |

| | |
|-------------------------------------|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 3. Планирование расходов и отчислений 4. Анализ финансового состояния предприятия. |
| Отдел маркетинга | <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка маркетинговой стратегии 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды 3. Анализ конкурентов 4. Разработка мероприятий по использованию преимуществ. |
| Служба по управлению персоналом | <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка социальной стратегии 2. Формирование трудового коллектива 3. Мероприятия по повышению квалификации и развитию персонала. |
| Отдел продаж (директор по продажам) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка стратегия продвижения товаров на рынке 2. Определение каналов сбыта продукции 3. Анализ рыночной конъюнктуры 4. Разработка системы распределения продукции |
| Отдел развития | <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание, освоение и повышение качества продукции 2. Внедрение новой технологии 3. Механизация и автоматизация производства 4. Экономия ресурсов |
| Отдел снабжения | <ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование ресурсной стратегии 2. Формирование стратегии качества ресурсов 3. Выбор поставщиков ресурсов |

Таким образом, при условии реализации вышеперечисленных рекомендаций по совершенствованию организации стратегического планирования, ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат», по нашему мнению, станет более конкурентоспособным предприятием, быстро и адекватно реагирующим на изменения в окружающей рыночной среде.

С вопросами отсутствия стратегического планирования тесно связано непонимание руководством ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» значимости маркетинга в деятельности компании. Сужение функций маркетинга до проведения разовых рекламных акций и малобюджетных исследований рынка, не позволяет использовать маркетинг как систему взаимодействия компании с внешней средой, направленную на получение

прибыли; как систему, предполагающую согласованное функционирование товарной и ценовой политики, сбытовой деятельности, продвижения продуктов на рынок.

Вышеназванные факторы, соответственно, порождают слабость системы сбыта (продаж), недостатки в кадровой политике, проблемы в вопросах разработки и апробации новых продуктов и, самое главное, невозможность своевременно и адекватно реагировать на изменение внешней среды:

- низкая квалификация кадров в системе сбыта;
- в компании, использующей высокопрофессиональный труд персонала, квалификацию которого необходимо постоянно совершенствовать, отсутствует работающая система подготовки и переподготовки кадров;
- проблема высококвалифицированных кадров усугубляется низким уровнем оплаты труда и недостаточной мотивацией персонала. Разработанная в компании система постоянно-переменной оплаты труда не оправдывает возлагавшихся на нее надежд.

Таким образом, рассмотренное выше позволяет утверждать, что для поиска новых возможностей в конкурентной борьбе и обеспечения на этой основе перспективной выживаемости, руководству ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» необходимо пересмотреть управление фирмой с позиции стратегического управления, выдвигая на первый план проблему ее стремительного развития (план денежных потоков для финансового планирования по 3 видам деятельности проекта представлен в Приложении 5).

Это, в свою очередь, требует изменения главных задач управления компании, а, следовательно, и изменения ее организационной структуры.

Центральной задачей приведения структуры в соответствие со стратегией организации является использование стратегически значимых видов деятельности в качестве основных блоков при создании организационной структуры фирмы, а также поиск эффективных путей обеспечения связей на различных уровнях управления компании и между ними и координация соответствующих усилий различных подразделений и сотрудников.

В ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» все процессы связаны традиционно, то есть подразделения, выполняющие определенные функции (процессы), существуют параллельно и управляются по вертикали из одного центра, либо указанные функции выполняются одними и теми же сотрудниками.

В данном исследовании предлагается вариант организационной структуры, в которую будут внесены некоторые коррективы, а именно:

- введение должности заместителя директора по маркетингу и коммерции;
- создание отдела маркетинга;
- создание отдела материально-технического снабжения;
- введение должности менеджера по персоналу;
- создание отдела стратегического управления.

Стратегический отдел отвечает за систематизацию общей стратегии предприятия, то есть после поступления определённой наработанной информации из отдела маркетинга и отдела планирования. Стратегический отдел занимает очень важное положение на предприятии. Создан он, сравнительно недавно и в основном решает проблемы антикризисного характера. Отдел является ячейкой, образующей совместную работу высших руководителей, и топ – менеджеров предприятия. Отдел разрабатывает стратегические: краткосрочные и среднесрочные планы позиционирования товара на рынках сбыта. В данный момент этот отдел играет очень важную роль в деятельности предприятия. Выпуск новой продукции, конкуренция на рынке сбыта, цены на товар главные обязанности этого отдела.

Задачами службы маркетинга являются следующие:

- обеспечение высшего руководства обоснованными рекомендациями по освоению выгодных целевых рынков сбыта с учетом уровня платежеспособного спроса, конкуренции и реальных возможностей компании;
- разработка маркетинговых стратегий на всех уровнях иерархии управления для поступательного развития, сервисного обслуживания клиентов

и достижения коммерческого успеха, на базе маркетинговых стратегий;

- формирование оптимального товарного ассортимента;
- управление организацией сбыта продукции в соответствии с портфелем заказов и эффективной системой стимулирования продаж;
- разработка системы управления маркетинговыми коммуникациями, организация рекламных компаний, акций, результативного участия в ярмарках, выставках.

Менеджер по персоналу будет заниматься следующими вопросами:

- определение потребности в специалистах;
- подбор и штатная расстановка персонала;
- организация обучения и переподготовки персонала;
- разработка и внедрение системы мотивации персонала.

Основной целью отдела материально-технического снабжения является организация материально-технического обеспечения и складского хозяйства на предприятии.

Отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения и отдел сбыта будут подчиняться заместителю директора по маркетингу и коммерции.

В структуре управления предприятием предусмотрена маркетинговая служба. Это связано с тем, что в стратегически ориентированной компании роль и значение управления маркетингом приобретает такое же значение, как и управление продажами, финансами и кадрами. Это обусловлено следующими факторами.

Во-первых, поскольку такая компания сориентирована на клиента, разработка новых видов продукции невозможна без изучения его потребностей. Поэтому работа по исследованию вкусов и предпочтений клиентов из эпизодической должна превратиться в постоянную (источник новаций и информации для планирования).

Во-вторых, маркетинговое подразделение предприятия должно превратиться из «исследовательского центра», дающего рекомендации, в организатора продаж (взаимодействие со службой продаж).

В-третьих, маркетинговая структура предприятия становится своеобразным центром информации, куда стекаются все данные о клиентах как существующих, так и потенциальных, о конкурентах и т. д. Именно это подразделение создает и ведет маркетинговую информационную систему (МИС), без которой успешная организация продаж продукции невозможна.

И, наконец, взаимодействие предприятия с внешней средой предполагает двухсторонние связи: с одной стороны, на предприятие должна поступать информация о рынке, с другой – предприятие должно активно воздействовать на рынок. Отсюда вытекает необходимость развития имиджевой рекламы, мероприятий по связи с общественностью, внутреннего маркетинга [11, с. 76].

Отдел материально-технического снабжения должен своевременно знать о потребности предприятия в материальных ресурсах, количестве производственных запасов материальных ресурсов; следить за исполнением мероприятий по снижению затрат, связанных с их транспортировкой и хранением, чтобы избежать невыполнение плана работы предприятия; организовывать обеспечение предприятия всеми необходимыми для его производственной деятельности материальными ресурсами и их рациональное использование с целью сокращения издержек производства и получения максимальной прибыли, что является основной целью деятельности предприятия ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат».

Преимуществами предлагаемой организационной структуры управления будут являться следующие:

- 1) повышение престижа предприятия за счет организации рекламных компаний, акций, результативного участия в ярмарках и выставках;
- 2) формирование оптимального товарного ассортимента;
- 3) освоение выгодных целевых рынков сбыта с учетом уровня платежеспособного спроса, конкуренции и реальных возможностей компании;
- 4) повышение производительности труда за счет разработки и внедрения системы мотивации персонала;
- 5) подбор квалифицированных кадров;

б) получение максимальной прибыли за счет обеспечения предприятия всеми необходимыми для его производственной деятельности материальными ресурсами и их рациональное использование с целью сокращения издержек производства.



Рисунок 3.1.1. Алгоритм реализации стратегии ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат»

Выводы по третьему разделу:

1. Содержание стратегического управления на предприятии ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат», отраженное в миссии, необходимо дополнить такими стратегическими установками, как «обеспечение роста компании на базе взаимовыгодных отношений между фирмой и потребителями», «получение прибыли на основе служения обществу», «честная конкуренция на рынке», «учет экономических интересов акционеров, фирм-поставщиков и посредников» и «широкое участие персонала в управлении».

2. Разработанная примерная схема распределения функций отделов и служб предприятия в процессе стратегического управления предусматривает появление новых отделов и структурных подразделений: отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, должность заместителя директора по маркетингу и коммерции и др .

3. Центральной задачей приведения структуры в соответствие со стратегией организации является использование стратегически значимых видов деятельности в качестве основных блоков при создании организационной структуры фирмы, а также поиск эффективных путей обеспечения связей на различных уровнях управления компании и между ними и координация соответствующих усилий различных подразделений и сотрудников.

4. Для конкурентного роста компания должна менять ассортимент. В этих целях отбираются продукты, обладающие максимальным потенциалом расширения выпуска и обеспечивающие высокую долю на рынке. Обоснованная финансово-экономическая целесообразность производства диабетических вафель кондитерским цехом ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» показывает реальную возможность роста предприятия. Оценка стратегии развития ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» приведена в Приложении 7.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определение и реализация стратегии относятся к числу сложных и трудоёмких работ, которые на отечественных предприятиях пищевой промышленности никогда не выполнялись на должном уровне. Отсутствие четко разработанной стратегии развития создает потенциальные проблемы с привлечением инвестиций, так как наличие обоснованной и достаточно глубоко проработанной стратегии развития предприятия является обязательным условием, выдвигаемым инвесторами и партнерами. Определение стратегических направлений развития предусматривает формулирование так называемого стратегического видения (или образа будущего предприятия), в котором устанавливается предназначение предприятия, его нацеленность на удовлетворение определенных рыночных потребностей. Недооценка роли стратегического управления является основной причиной того, что у предприятия нет средне- и долгосрочных взаимоувязанных функциональных стратегий. Именно поэтому в настоящее время эта проблема столь актуальна.

Теоретические основы стратегического управления широко изучены отечественными и зарубежными учёными но, к сожалению, не реализуется российскими предприятиями.

В данном исследовании стратегия предприятия пищевой промышленности рассматривалась на базе предприятия ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат». ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» занимает лидирующие позиции на рынке области. Финансовое состояние предприятия за анализируемый период можно назвать удовлетворительным. ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» за 2014-2016 гг. стал более финансово устойчивым предприятием, но стало более зависимым от финансирования оборотных средств за счет заемных источников, однако в свою очередь можно также говорить о том, что предприятие в состоянии рассчитаться со своими обязательствами.

Нами была проанализирована стратегия ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» в разрезе следующих функциональных стратегий: стратегии

маркетинга, производства, НИОКР и управления персоналом.

Маркетинговая стратегия ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» состоит в ориентации своей продукции на широкий круг потребителей. Для более обеспеченного потребителя предприятие выпускает дорогостоящие высококачественные кондитерские изделия. Для низших слоёв населения ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» производит хлебобулочные изделия по более низким ценам. Производственная стратегия ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» заключается в производстве продукции, удовлетворяющей спросу потребителей, необходимого ассортимента и качества. Производственная стратегия опирается на стратегию маркетинга и тесно с ней взаимодействует. Стратегия НИОКР базируется на научно-технических прогнозах и формируется с учетом возможных технологических прорывов и открытий в различных областях в тот период, на который разрабатывается стратегия. ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» не реализует стратегию НИОКР. Стратегия управления персоналом на ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» опирается на человеческий потенциал, как на основу организации.

Несмотря на разработанные стратегии по этим направлениям, чётко выраженной стратегии развития у ООО «Старооскольский хлебо-,хлагокомбинат» нет.

Во втором разделе был проведён SWOT-анализ, давший возможность получить обзорную оценку стратегического состояния предприятия. Предприятие использует свои сильные стороны и возможности внешней среды для повышения конкурентоспособности, свои сильные стороны на устранение угроз внешней среды, а возможности внешней среды на устранение слабых сторон предприятия.

В качестве миссии была предложена следующая формулировка: «Наша цель - наиболее полное удовлетворение потребностей людей в высококачественных хлебобулочных, кондитерских, изделиях, натуральном мороженом в широком ассортименте, лучше, качественнее, быстрее и

эффективнее наших конкурентов, за счёт высококвалифицированного персонала, прогрессивного оборудования и современных технологий».

Стратегическое управление должно обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегическое управление придает предприятию определенность, индивидуальность, которые позволяют ему привлекать определенные типы работников и помогают успешно производить и продавать изделия или услуги.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александров, Ю.Л. Экономика предприятия: Учебное пособие. Ч.1, 2. [Текст] / Ю.Л. Александров, Э.А. Батраева, И.В. Петрученя, А.М. Смирнова, Н.Н. Терещенко; КрасГУ. Красноярск, 2014. – 258с.
2. Анищенко, А.В. Управление малым бизнесом [Текст]/А.В. Анищенко.–М.: Вершина, 2015. – 200с.
3. Багиев, Г.Л. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие [Текст]/ Г.Л. Багиев, А.Н Асаул // Под общей ред. проф. Г.Л. Багиева. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 231 с.
4. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента [Текст] / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 395 с.
5. Банк, В.Р. Финансовый анализ [Текст] / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина. – М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2015. – 344 с.
6. Бирюлин, Д. П. Постановка бюджетирования на промышленном предприятии [Текст] / Д. П. Бирюлин. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 185 с.
7. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента [Текст] / Д.Д. Вачугов.– М.: Высш. Школа, 2012. – 367с.
8. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: Учеб. Пособие[Текст]/М.А.Вахрушина . – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2016. – 432 с.
9. Волков, О.И. Экономика предприятия (фирмы) [Текст]/ О.И. Волков. – М.: Инфра-М, 2015. – 401 с.
10. Гапоненко, А.Л.Общий и специальный менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 568 с.
11. Гиляровская,Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Д.В. Лысенко, Д.А Ендовицкий . – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2015. – 360 с.

12. Горбунов, А. Р. Бизнес-процесс: бюджетирование и финансовое управление [Текст] / А. Р. Горбунов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 97 с.
13. Горфинкель, В.Я Экономика предприятия: Учебник для вузов [Текст]/В.Я.Горфинкель, Е.М. Купряков, В.П. Красолова и др.; Под ред.проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 367с.
14. Горфинкель, В.Я., Экономика предприятия [Текст] / В.Я Горфинкель, Б.Н Чернышев – М.: Вузовский учебник, 2014. – 535 с.
15. Дубенюк, Н.В. Большая экономическая энциклопедия [Текст] / Н.В. Дубенюк. – М.: ЭКСМО, 2007. – 816 с.
- 16.Егоров, А.И. Экономика промышленного предприятия [Текст] / А.И. Егоров, Е.А Егорова , Н.Т. Савруков под ред. д.э.н. Саврукова – Москва, 2007. – 360 с
17. Ефимова, О.В. Как анализировать финансовое состояние предприятия [Текст]/ – М.: Финансы и статистика, 2014. – 74 с.
18. Загородников, С.В. Оперативно-производственное планирование: [Текст] /С.В Загородников, Т.Сивчикова – М.: Дашков и К, 2014 г. – 310 с
19. Керимов, В. Э. Учет на производственном предприятии [Текст] / В. Э. Керимов. – М.: Дашков и К, 2015. – 360 с.
20. Кобец, Е. А. Планирование на предприятии: Учебное пособие [Текст]/ Е.А.Кобец. – Таганрог: ТРТУ, 2015. – 165 с
21. Корсаков, М.Н. Экономика предприятия [Текст] / М.Н. Корсаков. – СПб.: Питер, 2015. – 298 с.
22. Крылов, Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия [Текст] / Э.И. Крылов, В.М. Власова, М.Г. Егорова и др. –М.: Финансы и статистика, 2016.–192 с.
23. Лихачева, В. Н. Финансовое планирование на предприятии [Текст]: учеб. пособие / В. Н. Лихачева. – М.: ТК Велби, 2015. – 264 с.
24. Любушин, Н.П. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия [Текст]: учеб. Пособие для вузов / Н. П. Любушин, В. Б. Лещева,

В. Г. Дьякова; под ред. проф. Н. П. Любушина. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. – 395 с.

25. Любушин, Н.П. Экономический анализ: Учеб. пособие[Текст]/ Н.П.Любушин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 423 с.

26. Макареня, Т.А. Организация и планирование производства: Конспект лекций[Текст]/ Т.А.Макареня. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007. – 360 с.

27. Маркарьян, Э.А. и др. Экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]/ Э.А. Маркарьян ,Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 576 с.

28. Марыганова, М. И. Экономика. Интегрированный учебный курс для вузов [Текст]/ М. И. Марыганова, Ю. П. Гладков. – М.: КноРус, 2015. – 448 с.

29. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005. – 704 с.

30. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учеб. пособие для вузов / Б.З. Мильнер – М.:ИНФРА-М, 2005. – 648 с.

31. Михайлов, А. Г. Основные принципы формирования бюджетной системы предприятия [Текст] / А. Г. Михайлов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 85 с.

32. Налоговый кодекс Российской Федерации: Часть первая [Текст]: офиц. текст по состоянию на 15 июля 2014 г. - М.: Омега-Л, 2014. – 267 с.

33. Николаева, О. Управленческий учет [Текст]: учеб. пособие / О. Николаева, Т. Шишкова. – Уссурийск: УРСС, 2014. – 368 с.

34. Николаева, С. А. Управленческий учет [Текст] / С. А. Николаева. - М.: ИПБ-БИНФА, 2012. – 377 с.

35. Пономарёва, И. Проблемы сбытовых менеджеров [Текст] / И. Пономарёва // Личные продажи. – 2016. – №1. – С. 5.

36. Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг [Текст]/ Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 297 с.

37. Плещенко, В.И. Управление закупками как инструмент повышения устойчивости промышленного предприятия в рыночной среде [Текст] / В.И. Плещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 37-41.

38. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2008. – 715 с.

39. Сорокина, М.В. Менеджмент торгового предприятия [Текст]: учебник / М.В. Сорокина. – М.: Питер, 2010. – 528 с.

40. Сливотски, А. Управление спросом [Текст] / А. Сливотски. – М.: Манн. – 2013. – 416 с.

41. Сысоева, С. Большая книга директора магазина [Текст] / С. Сысоева, Г. Крок. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.

42. Токарев, В. Менеджмент продажи [Текст] / В. Токарев // Личные продажи. – 2016. – №1. – С.11.

43. Чаусов, Н. Менеджмент [Текст] / Н. Чаусов, О. Калугин. – М.: КноРус, 2013. – 327 с.

44. Хартман, Е. Формирование стратегии сбыта продукции [Текст] / Е. Хартман // Управление каналами дистрибуции. – 2015. – №1. – С.17

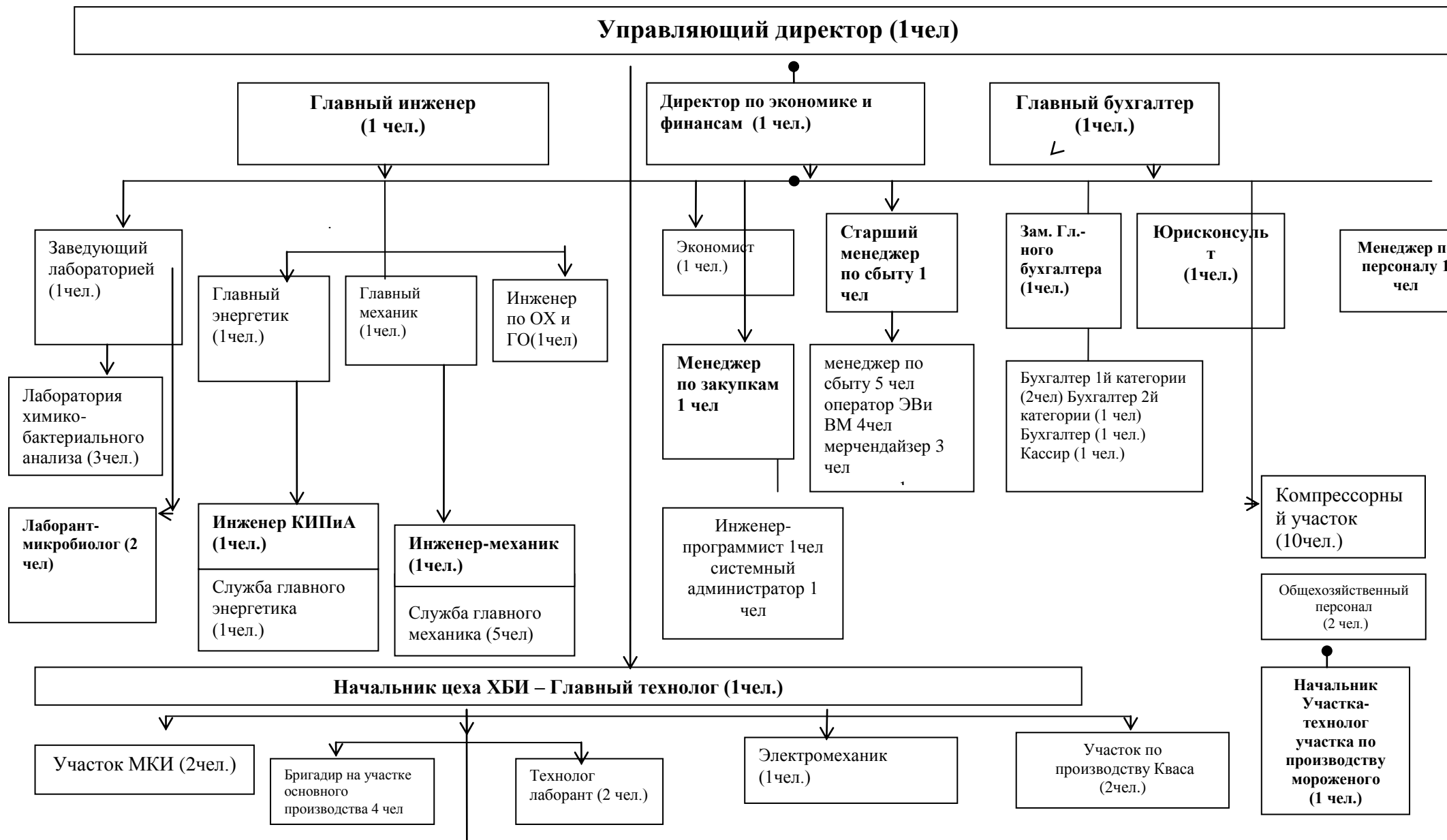
45. Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ [Текст]: учебник / В.А. Шаповалов. – М.: Феникс, 2010. – 345 с.

46. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / А. Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: Инфра–М, 2008. – 556 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Организационная структура подчиненности ООО «Старооскольский хлебо-, хладокомбинат» на 01 января 2016г.



Приложение 2

Ассортиментный перечень для выбранного целевого сегмента

| № п/п | Наименование | Вес, гр. |
|-------|---|----------|
| 1. | Коржи для торта: | |
| | - коржи из слоенного теста | 300 |
| | - коржи из слоенного теста с курагой | 300 |
| | - коржи из слоенного теста с черносливом | 300 |
| | - коржи из слоенного теста с изюмом | 300 |
| | - коржи из слоенного теста с маком | 300 |
| | - коржи из муки I и II сорта | 300 |
| | - коржи из муки I и II сорта с курагой | 300 |
| | - коржи из муки I и II сорта с маком | 300 |
| | - коржи из муки I и II сорта с черносливом | 300 |
| | - коржи из муки I и II сорта с изюмом | 300 |
| 2. | Заготовки для “завтрака”: | |
| | - из картофельной муки | 250 |
| | - из гречишной муки | 250 |
| | - из ржаной муки | 350 |
| | - из пшеничной муки | 350 |
| | - из пшеничной муки с добавлением кориандра | 250 |
| | - из пшеничной муки с фундуком | 250 |
| | - из пшеничной муки с солодом | 250 |
| | - из пшеничной муки с изюмом | 250 |
| | - из ржаной муки | 250 |
| | - из пшеничной муки с маком | 250 |
| 3. | Заготовки для канапе: | |
| | - из картофельной муки | 50 |
| | - из гречишной муки | 50 |
| | - из ржаной муки | 50 |
| | - из пшеничной муки | 50 |
| 4. | Заготовки для пиццы: | |
| | - из муки I и II сорта | 250 |
| | - из муки I и II сорта | 150 |
| | - из муки I и II сорта | 75 |

Приложение 3

Полные годовые издержки на продукцию (руб.)

| <i>Статьи издержек</i> | <i>2013г.</i> | <i>2014 г.</i> | <i>2015г.</i> | <i>2016 г.</i> |
|-----------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| 1.Сырье и материалы | 1265000 | 2080000 | 2421000 | 2740000 |
| 2. Оплата труда | 132000 | 288000 | 302400 | 321400 |
| 3. Отчисления на социальные нужды | 33216 | 65879 | 68741 | 72246 |
| 4. Расходы на РСЭО, в т.ч. | 12000 | 13000 | 14000 | 15000 |
| - амортизация ОПФ | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 |
| - амортизация НМА | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 |
| Цеховая себестоимость | 1442216 | 2446879 | 2806141 | 3148646 |
| 5. Издержки финансирования | 315000 | 315000 | 210000 | 105000 |
| Общепроизводственные издержки | 1757216 | 2761879 | 3016141 | 3253646 |
| 6.Маркетинговые издержки | 365000 | 308000 | 175000 | 166000 |
| Общехозяйственные расходы | 10000 | 10000 | 14000 | 14000 |
| Полные издержки | 1767216 | 2771879 | 3030141 | 3267646 |

Приложение 4

Оценка стратегии развития ООО «Старооскольский хлебо-,
хлагокомбинат»

| | |
|-----------------------------------|--|
| Миссия | Наиболее полное удовлетворение потребности покупателей. |
| Цели | Устанавливаются на краткосрочный период |
| Функциональные стратегии | |
| Маркетинговая стратегия | Маркетинговая стратегия состоит в ориентации своей продукции на широкий круг потребителей. Для более обеспеченного потребителя выпускает высококачественные, дорогостоящие изделия. Географическое деление маркетинговой активности на три масштаба. |
| Производственная стратегия | Производственная стратегия хлебо-хлагокомбината заключается в производстве продукции, удовлетворяющей спросу потребителей, необходимого ассортимента и качества. Производственная стратегия опирается на стратегию маркетинга и тесно с ней взаимодействует. |
| Стратегия НИОКР | Стратегия НИОКР базируется на научно-технических прогнозах и формируется с учетом возможных технологических прорывов и открытий в различных областях в тот период, на который разрабатывается стратегия. ООО «Старооскольский хлебо-хлагокомбинат» не реализует данную стратегию. |
| Стратегия управления персоналом | На предприятии особое внимание отводится на человеческий потенциал, как на основу организации. Подбором квалифицированных специалистов на предприятии занимается отдел кадров. К функциям отдела кадров относятся: подбор персонала, адаптация персонала, обучение персонала, развитие персонала, аттестация персонала и рабочих мест, ведение кадровой документации. |
| Социальная стратегия | Социальная стратегия состоит в принятии стратегических решений относительно типа и структуры коллектива предприятия. Данная стратегия реализуется на предприятии. |
| Товарно-рыночная стратегия | |
| Товарная стратегия | Представляет собой совокупность стратегических решений определяющих номенклатуру и ассортимент, объемы и качество выпускаемой продукции. На предприятии данная стратегия тесно связана со стратегией маркетинга, поскольку маркетинговые исследования, проводимые предприятием позволяют принимать решения относительно производства той или иной продукции. |
| Рыночная стратегия | Рыночная стратегия предполагает выбор поведения предприятия на товарном рынке. В настоящее время хлебо-хлагокомбинат ориентирован на производство дорогостоящей продукции и сбыт ее на соответствующем сегменте рынка. |

| | |
|------------------------------------|--|
| Ресурсно-рыночная стратегия | |
| Ресурсная стратегия | Стратегия включает определение объема ресурсных запасов и их качества. На хлебо-хлагокомбинате большое внимание уделяют качеству поставляемого сырья и определению оптимального объема запасов, данная стратегия реализуется в полной мере. |
| Рыночная стратегия | Рыночная стратегия предполагает выбор поставщиков сырья, на предприятии налажены контакты с надежными поставщиками и заключены долгосрочные договора. |
| Технологическая стратегия | Представляет собой совокупность стратегических решений определяющих технологический тип и тип его технологической динамики. ООО «Старооскольский хлебо-хлагокомбинат» является предприятием конъюнктурного типа и тип его технологической динамики можно определить как – стабильная технология. |
| Интеграционная стратегия | Стратегия предшествующая обратной интеграции, представляет собой установление контроля над хозяйствующими субъектами, находящимися между фирмой и потребителями. У предприятия есть собственные фирменные магазины. |

Приложение 5

План денежных потоков для финансового планирования по 3 видам
предприятия

| | 1 полугодие 2017 | 2 полугодие 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------------------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Денежные потоки | | | | | |
| <i>Денежный поток от инвестиционной деятельности, тыс.руб.</i> | -2100 | | | | |
| Приобретение оборудования, тыс.руб. | 180 | | | | |
| Подготовка производства, тыс.руб. | 985,95 | | | | |
| Прирост оборотного капитала, тыс.руб. | 934,05 | | | | |
| <i>Денежный поток от финансовой деятельности, тыс.руб.</i> | +2100 | | -700 | -700 | -700 |
| Сумма кредита, тыс.руб. | 2100 | | | | |
| Возврат кредита, тыс.руб. | - | - | 700 | 700 | 700 |
| <i>Денежный поток от операционной деятельности, тыс.руб.</i> | | +490,92 | +883,10 | +1263,86 | +1934,59 |
| Выручка, тыс.руб. | | 2400 | 3920 | 4680 | 5800 |
| Полная себестоимость, тыс.руб. | | 1767,21 | 2771,18 | 3030,18 | 3267,64 |
| Амортизация, тыс.руб. | | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Доход от продаж, тыс.руб. | | 632,79 | 1148,82 | 1649,82 | 2532,36 |
| Налог на прибыль, тыс.руб. | | 151,86 | 275,71 | 395,95 | 607,76 |
| Чистая прибыль | | 151,86 | 275,71 | 395,95 | 607,76 |
| <i>Сальдо денежной наличности, тыс.руб.</i> | 0 | +490,9204 | +183,1032 | +563,8632 | +1234,594 |
| <i>Сальдо денежной наличности нарастающим итогом, тыс.руб.</i> | 0 | +490,9204 | +674,0236 | +1237,887 | +2472,488 |
| <i>Поток реальных денег, тыс.руб.</i> | -2100 | 490,9204 | 883,1032 | 1263,863 | 1934,594 |
| <i>Поток реальных денег нар.итогом тыс.руб.</i> | -2100 | -1609,08 | -725,976 | 537,8868 | 2472,48 |
| <i>Коэффициент дисконтирования</i> | 1 | 0,92 | 0,83 | 0,69 | 0,58 |
| <i>ЧТДС</i> | -2100 | 451,64 | 732,97 | 872,06 | 1122,06 |
| <i>ЧТДС нарастающим итогом</i> | -2100 | -1648,35 | -915,37 | -43,31 | 1078,75 |

Структура стратегического плана

| Наименование раздела | Показатели |
|-------------------------|---|
| 1. Корпоративная миссия | 1.1. Цели и задачи предприятия 1.2. Сферы деятельности 1.3. Структура и темпы роста бизнеса 1.4. Характер удовлетворения потребностей клиентов 1.5. Особенности выпускаемой продукции 1.6. Стратегия продукта 1.7. Стратегия предпродажного и послепродажного обслуживания 1.8. Партнеры 1.9. Покупатели, клиенты 1.10. Поставщики 1.11. Ценности, кадровая политика, мотивация персонала 1.12. Организационная структура управления 1.13. Доходы 1.14. Культура и имидж предприятия |
| 2. Продукция | 2.1. Номенклатура выпускаемой продукции 2.2. Номенклатура новой продукции 2.3. Номенклатура снимаемой с производства продукции 2.4. Номенклатура сопутствующих товаров 2.5. Количество потенциальных покупателей 2.6. Емкость рынка и объем продаж 2.7. Рентабельность продукции 2.8. Ценовая политика 2.9. Качество продукции 2.10. Сроки разработки и освоения новой продукции 2.11. Скорость обслуживания клиентов 2.12. Количество претензий и рекламаций |
| 3. Конкуренция | 3.1. Уровень обслуживания клиентов 3.2. Степень дифференциации продукции 3.3. Уровень издержек 3.4. Входные барьеры 3.5. Выходные барьеры 3.6. Интенсивность конкуренции 3.7. Мероприятия по использованию преимуществ 3.8. Мероприятия по преодолению слабых сторон 3.9. Мероприятия по реализации возможностей 3.10. Мероприятия по предотвращению угроз |
| 4. Рынки | 4.1. Границы рынков сбыта 4.2. Существенность сегментов рынка 4.3. Мощность каналов сбыта 4.4. Транспортная сеть 4.5. Доступность сегментов рынка 4.6. Динамика изменения рынка 4.7. Потенциальные конкуренты |

| Наименование раздела | Показатели |
|-----------------------|--|
| | 4.8. Прогноз появления товаров-заменителей 4.9. Стратегия продвижения товаров на рынке 4.10. Система распределения продукции 4.11. Концентрация продаж на рынках 4.12. Доля рынка 4.13. Относительная доля рынка |
| 5. Ресурсы | 5.1. Величина и структура основного и оборотного капитала 5.2. Активы фирмы 5.3. Производственные мощности 5.4. Кредиторская и дебиторская задолженности 5.5. Прогноз изменения цен на ресурсы 5.6. Величина и направление вложений инвестиций 5.7. Эффективность использования ресурсов (себестоимость, материалоемкость, трудоемкость, капиталоемкость) 5.8. Кредиты 5.9. Рентабельность предприятия |
| 6. Деловой "портфель" | 6.1. Производственная структура предприятия 6.2. Продажа собственности 6.3. Покупка собственности 6.4. Слияние собственности 6.5. Степень диверсификации предприятия 6.6. Эмиссия ценных бумаг |
| 7. Инновации | 7.1. Создание, освоение и повышение качества продукции 7.2. Внедрение новой технологии 7.3. Механизация и автоматизация производства 7.4. Экономия ресурсов |