хлеб – всему голова

стратегия функционирования предприятия в условиях рыночной экономики

Производственно-коммерческая деятельность предприятия в рыночной экономике всегда следует определенной стратегии, осознанно или неосознанно проводимой, с установлением явной или неявной цели на длительный или короткий период, но всегда с надеждой на успешную конкурентную деятельность.

Стратегия представляет собой общее направление, которое отражает пути достижения поставленных перед собой предприятием целей. Она включает набор правил и средств, используемых при принятии управленческих решений, которым руководствуется администрация предприятия для реализации благоприятных возможностей.

Теоретически существует множество способов достижения поставленных целей. Это определяется как внешним окружением (объемом и структурой покупательского спроса, действиями конкурентов и др. причинами), так и состоянием внутренней среды (корпоративной культуры, управленческих навыков, исполнительской дисциплины и др.). Однако реально предприятие может использовать лишь некоторые из них. Поэтому высший менеджмент предприятия должен руководствоваться в своей деятельности аналитическим подходом к оценке стратегического развития.

Для того чтобы это обеспечить, необходимо осуществить ряд последовательных аналитических операций с различной логической увязкой и в всевозможной последовательности. Прежде всего, начать следует со стратегического прогнозирования возможного развития

Манасян С.М.
аспирант

Самодурова М.Ф.
д-р экон. наук,
профессор кафедры

кафедра бухучета и финансов Липецкого государственного технического университета

событий как во внешней среде, так и внутри предприятия и на этой основе выполнением плана с последующей его корректировкой.

Стратегия предполагает уравновешивание трех основополагающих факторов:

- требование внешней среды (внешней обстановки), в которой действует предприятие;
- потенциальные возможности самого предприятия, его материально-технической базы, кадрового обеспечения, прогрессивных технологий, материальных и финансовых ресурсов;
- желание и решимость высшего менеджмента предприятия настойчиво реализовывать поставленную цель.

Выбор стратегии всегда является прерогативой высшего руководства предприятия, его генерального директора, председателя правления общества либо совета директоров (акционерного общества), собственника и зависит от их компетенции и профессионализма. Проведенные нами исследования среди менеджеров высшего и среднего звена управления показали, что решения данной проблемы предприятиями хлебопекарной отрасли области противоречивы и отражают неоднозначное отношение к этой значительной стадии управления. Как показывают данные социологического опроса руководства и специалистов предприятий, по их оценкам, четко сформулированную стратегию деятельности имеют 45% крупных и средних предприятий и 57% - малых. Свыше половины руководителей полагают, что это хорошо, однако формулирование четкой стратегии считают для себя не столь важным и не обязательным.

Максимизацию прибыли в качестве долгосрочной стратегии выбрали для себя 40% руководителей крупных предприятий и 65% – малых. Происходит это, возможно потому, что на крупных предприятиях сохранился дух социальной направленности хлебопекарной отрасли. Максимизация же прибыли ассоциируется, прежде всего, с ростом цен на свою продукцию, что, по мнению руководства, недопустимо. Собственники частных малых предприятий не считают для себя зазорным

хлеб – всему голова

выдвигать максимизацию прибыли в качестве ведущей стратегии, полагая, что в условиях рынка источник развития предприятия один – прибыль. Максимальное удовлетворение покупательского спроса в условиях множества конкурентов-производителей как основная стратегия предприятиями почти не рассматривается. То же самое и с формированием культуры потребления.

Тем не менее, хлебозаводы Липецкой и Воронежской областей постоянно ведут поиск новых ниш для своей продукции. В качестве сопутствующей формируется стратегия здорового питания, следование которой сопровождается и серьезными отклонениями от неё. В частности, в советское время существовали рекомендации (которые никто не отменял), что свежевыпеченный хлеб перед поставкой в торговую сеть должен отстояться, охладиться в течение, как минимум, 12-16 часов. Употребление хлеба, особенно черных сортов, в горячем виде отрицательно влияет на желудочно-кишечный тракт, на процесс пищеварения.

Но в данном случае, учитывая предпочтение потребителей и стремясь закрепиться на данном секторе рынка, практически все предприятия отправляют в торговую сеть хлебобулочные изделия в горячем виде. В данном случае удовлетворение покупательского спроса вступило в противоречие со здоровым образом жизни. Сказывается конкуренция частных минипекарен, рекламирующих горячий хлеб. Следует учитывать и такой фактор, как свойство горячего хлеба увеличивать объем потребления в сравнении с охлажденным хлебом.

Нами изучены основные стратегии предприятий хлебопекарной отрасли с позиции успешности производственно-коммерческой деятельности в условиях существующего внешнего окружения. В этой связи выделены три базовых стратегии, которым следуют предприятия хлебопекарной отрасли:

- стратегия выживания, которая используется в период экономического кризиса, нестабильности и инфляции, в условиях неплатежей и нестабильной конъюнктуры рынка. Она харак-

высший менеджмент предприятия должен руководствоваться в своей деятельности аналитическим подходом к оценке стратегического развития

терна для периода финансово-экономической нестабильности производственно-коммерческой деятельности предприятия и даже устойчивой тенденции к ее ухудшению;

- стратегия стабилизации, сопровождающаяся ограниченным ростом производства продукции из-за стоимостного фактора (повышение стоимости муки, услуг других отраслей народного хозяйства). Это возможно в условиях стабильной технологии, что наблюдается в хлебопечении, где технологические процессы основаны на двух подходах:

а) длительный цикл выпечки хлеба из дрожжевого теста;

б) ускоренный цикл выпечки хлеба на разрыхлителях;

- стратегия развития (стратегия роста), которая характеризуется выраженной тенденцией к росту объемов производства и продажи продукции, а также объемов получаемой прибыли. Одновременно повышается рентабельность производственно-коммерческой деятельности, загруженность производственных мощностей, внедрение прогрессивных технологий. Для хлебопекарной отрасли это отразилось в замене старых энергоемких и большой мощности печей на энергоемкие с меньшей производительностью, а следовательно, возможностью оперативной смены выпускаемого ассортимента продукции в соответствии с колебанием покупательского спроса в течение короткого времени.

Подобное разделение стратегий на стратегии выживания, стабилизации и роста не означает проведения между ними четкой границы, так и использования предприятием смежных элементов из них. То есть в практической деятельности происходит своеобразное перекрещивание элементов стратегий, которые принято называть стратегическими альтернативами. Ни одна стратегия не может претендовать на исключительное право использования определенных стратегических альтернатив. Однако есть общее для всех тенденция к корпоративному объединению с региональными отличиями. Воронежские хлебозаводы

употребление хлеба, особенно черных сортов, в горячем виде отрицательно влияет на желудочно-кишечный тракт, но практически все предприятия отправляют в торговую сеть горячие хлебобулочные изделия

хлеб — всему голова

объединились с сохранением юридической самостоятельности (ЗАО «Воронежская хлебная компания»), а липецкие хлебозаводы – с потерей этой самостоятельности: они вошли в состав ОАО «Липецкхлебмакаронпром». В результате рентабельность продаж в ОАО «Липецкхлебмакаронпром» в полтора раза превысила рентабельность ЗАО «Воронежская хлебная компания». Что свидетельствует о преимуществах концентрации финансовых ресурсов и проведении единой согласованной стратегии.

Выбор стратегии функционирования предприятия является очень важным основополагающим моментом. В ней должны сочетаться как экономические критерии хозяйствующих субъектов, так и социальные задачи. Это сочетание предполагает: производить качественную продукцию; окупать издержки производства и реализации; получать предприятиями прибыль; реализовать продукцию по ценам, доступным для населения.

выбор стратегии функционирования предприятия является очень важным основополагающим моментом

Литература

1. Удовиченко А.И. Экономические стратегии управления бизнесом в рыночных условиях: монография / А.И.Удовиченко, Н.А.Серебрякова, Л.И.Чуриков; Воронеж. тос. технол. акад. – Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2004. – 532 с.

2. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп.. – М.: ИКЦ «МарТ»: Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. – 400 с. – (Экономика и управление).

3. Хорев А.И. Инструменты планирования и обеспечения доходности предприятий хлебопекарной промышленности Воронежской области: монография / А.И. Хорев, Б.П. Рукин, Е.В. Булавина. – Воронеж: Истоки, 2007. – 199 с.

4. Ширенбек Х. Экономика предприятия. Задачник / Пер. с нем.; под. общ. ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. – СПб.: Питер, 2007. –736с.

КЭ