

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОАО «ХЛЕБОЗАВОД»

Кабанова Анастасия Александровна,
студентка II курса экономического факультета,

Фомичева Елена Ивановна,
ст. преподаватель кафедры менеджмента,
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва, г. Саранск

В статье раскрыты понятие и сущность стратегического управления, проанализированы система стратегического управления ОАО «Хлебозавод», предложены рекомендации по ее совершенствованию.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, методы стратегического управления, миссия.

В последнее время состояние предприятий пищевой промышленности в России часто становится темой для обсуждения среди представителей власти и бизнеса. Среди проблем, с которыми сталкивается данная отрасль, упоминаются вопросы связанные со стратегическим управлением, а также конкуренции со стороны зарубежных компаний. Тем не менее, во многих случаях стратегии не уделяется должного внимания.

Проблема внедрения стратегического управления на отечественных предприятиях пищевой промышленности заключается, на наш взгляд, в отсутствии реальных организационных механизмов построения системы стратегического управления. Формирование организационного механизма главным образом зависит от совместимости «стратегической структуры» и действующей организационной структуры.

Предприятиям данной отрасли присущ ряд особенностей, которые априори определяют их производственную структуру:

- сезонность производства в отраслях, перерабатывающих сельскохозяйственное сырье, а, следовательно, сезонность использования в них рабочей силы и неравномерная загрузка основных производственных фондов на протяжении года;

- высокий уровень материалоемкости производимой продукции, требующий учета влияния хозяйственного механизма на уровень использования сырьевых и других материальных ресурсов, экономического стимулирования повышения качества сельскохозяйственного сырья и конечной пищевой продукции;

- специфический характер производства в ряде отраслей, что проявляется в значительных объемах производства продукции, которая быстро портится и требует сжатых сроков хранения и реализации;

- материально-техническая база отраслей пищевой промышленности, что обуславливает необходимость ее насыщения современной техникой, прогрессивными технологиями как важную предпосылку интенсификации хозяйствования на предприятиях отрасли;
- направленность производства на непосредственного потребителя, что делает пищевую промышленность наиболее восприимчивой к внедрению рыночных отношений, влияющих на организационную структуру;
- необходимость внедрения новых продуктов питания с преодолением различных организационных барьеров, возникающих в процессе дифференциации и диверсификации отрасли;
- высокие квалификационные навыки и умения, предъявляемые к работникам, которым, из-за незначительного количества профтехобразовательных учреждений, готовящих современных рабочих для предприятий пищевой промышленности, приходится обучать на предприятиях [3].

Перечисленные особенности могут учитываться на функциональном уровне, однако, возникающие при этом проблемы требуют своего разрешения. Наиболее характерным примером для предприятий пищевой отрасли и для ОАО «Хлебозавод» является сохранение в качестве основы линейно-функциональной структуры организации. В ОАО «Хлебозавод» сокращены в настоящее время технические отделы, некоторые обслуживающие подразделения; усиливается роль маркетинговых и коммерческих отделов, однако при всех изменениях сохраняется традиционная схема распределения полномочий и ответственности.

На предприятии была создана служба маркетинга, которая занимается преимущественно рекламой и сбытом готовой продукции

Начиная с середины 1990-х годов на фоне удорожания ресурсов и резкого сокращения возможностей повышения цен на выпускаемую или реализуемую продукцию, сохраняется перегруженность оперативной деятельности высшего звена управления предприятия. Изменения внутренней организационной структуры ОАО «Хлебозавод» носит во многом хаотичный характер.

Одним из важнейших свойств организационной структуры по нашему мнению, является адаптивность, то есть способность эффективно управлять организацией в изменяющихся условиях и поддерживать динамическое равновесие между имеющимися функциями и статически формальными параметрами структуры. В силу этого, организационная структура должна обладать оперативностью реагирования на внешнее возмущение, скоординированностью процессов управления, балансом стратегических, оперативных задач и ресурсов, замкнутостью контуров управления. Реальные трудности в ОАО «Хлебозавод» возникают при «стыковке» стратегических и оперативных режимов управления. Например, механизм сочетания стратегических программ и финансовой политики (как одной из составляющих оперативного контура управления) определяется, главным образом, системой стратегического управления, вид которой в свою очередь зависит от многих факторов – степени децентрализации в системе управления, сложности организационной структуры, количества кон-

тролируемых предприятий, наконец, от исторически сложившихся индивидуальных особенностей управления. Взаимоотношения финансовой политики и стратегии чаще всего носят противоречивый характер. Несмотря на то, что финансовая политика, кроме того, теоретически относится и к числу функциональных стратегий, а, следовательно, должна отвечать в стратегическом управлении задачам подчиненного характера, на практике этого не происходит. Основной причиной данного явления выступает то, что «финансовое планирование базируется на рынке капиталов, а стратегическое планирование – на рынке конкретных продуктов, услуг и потребителей, то есть они имеют различные основы».

Тем не менее, необходимо сформировать оптимальный вариант распределения между подразделениями организации не только стратегических бюджетов, но и стратегических функций и ответственности.

Попытки механического комбинирования методов стратегического управления с ранее существующими оперативными системами планирования управления и контроля без изменения последних не приводят к положительным результатам. Поскольку, как отмечает А. Чандлер, стратегия является важнейшим фактором, определяющим организационную структуру, последняя в свою очередь рассматривается в качестве инструмента достижения целей организации. Первоначально, именно оперативная структура управления должна быть адаптирована к стратегии. Посредством применения систем стимулов и санкций, обучения и повышения квалификации персонала, информационно-ресурсного обеспечения, оперативный режим управления обеспечивает интеграцию финансовой политики и стратегических программ. При формировании системы стратегического управления, кроме того, не следует недооценивать значения таких факторов как идеалы, ценности, философия, принципы и культура организации [1].

В новых условиях хозяйствования, когда предприятия должны быть ориентированы на потребителя, нужны качественные изменения структуры предприятий, которые продиктованы следующими обстоятельствами:

- необходимостью более тщательного отбора работников с учетом характерологических и физических их особенностей, возрастанием нагрузки на каждого работника, оптимальным распределением сотрудников по рабочим местам;

- уменьшением численности работников, компенсируемым большей интенсивностью труда, В связи с этим возрастает ответственность отдела кадров в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении форм обучения и стимулировании их труда;

- необходимостью кардинальной перестройки деятельности всех подразделений и создания многофункциональной маркетинговой службы [4].

Характерная черта современного менеджмента организации – это усиление внимания к стратегическим аспектам управления, связанным с решением проблемы постоянного развития организации в соответствии с динамично меняющимися условиями внешнего окружения.

Стратегический менеджмент играет значительную роль в управлении хозяйственной деятельностью. Практика показывает, что в основном только фирмы, которые разрабатывают стратегию, получают прибыль выше среднеотраслевой.

Стратегическое управление – это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контроллингу стратегии организации.

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

Оказаться без стратегического управления – значит подвергнуть риску само существование организации, лишить ее возможности прогнозировать и строить планы, обречь лишь на краткосрочные, порой сиюминутные или запоздалые решения.

Рассмотрим стратегию управления ОАО «Хлебозавод».

Главной целью ОАО «Хлебозавод» является объединение экономических интересов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов его участников (акционеров) для удовлетворения потребностей в продукции и услугах общества и извлечения прибыли. В соответствии с этой целью предприятие осуществляет свою деятельность по следующим направлениям: выработка и реализация хлебобулочных и кондитерских изделий; торгово-коммерческая деятельность; а также в порядке диверсификации осуществляет иные виды деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

Вырабатываемый предприятием ассортимент насчитывает более 70 наименований хлебобулочных и более 140 наименований кондитерских изделий, например, хлеб: каравай «Торжество», «Городской», «Бородинский», «Крестьянский», «Любительский», «Мокшанский», булочные изделия: батон «Дорожный», батон «Молочный», батон «Постный», батончик «Детский» и т.д.; кондитерские изделия: торты: «Ансамбль», «Белоснежка», «Вдохновение», «Вечерний звон», «Ежик», «Желание», «Изабелла», «Лесная сказка», «Мираж», «Смуглянка», «Татьяна» и т.д.; пирожные, кексы, рулеты, печенья.

Вся кондитерская продукция сертифицирована, все хлебобулочные изделия имеют декларации соответствия.

ОАО «Хлебозавод» применяет преимущественно отечественные традиционные технологии и считает своим достижением сохранение технологий приготовления массовых видов хлебобулочных изделий – пшеничного хлеба и хлеба из смеси ржаной и пшеничной муки. Сохранение традиций в производстве хлеба обеспечивает не только высокое качество хлебных изделий, но и позволяет вырабатывать хлеб с выраженным вкусом и ароматом. Благодаря об-

новлению рецептуры и совершенствованию оборудования перечень продукции постоянно расширяется.

В суммарном выражении превалирует производство хлебопекарной продукции – 84,7%, производство кондитерской продукции составляет 15,3% общего объема. Из хлебопекарной продукции более 80% приходится на долю социальных видов хлеба – «Мокшанский» и «Крестьянский», поэтому ограничения на цену этой продукции, вместе с объективными условиями, связанными с ростом затратной составляющей цены, могут привести к снижению эффективности деятельности предприятия.

Теперь перейдем к анализу объема производства предприятия за последние годы и выявлению факторов, повлиявших на динамику и структуру производства (таблица 1).

Т а б л и ц а 1

Динамика объема выпуска продукции ОАО «Хлебозавод» за 2005-2010 гг.

Наименование показателя	годы					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Объем производства, тонн в том числе:	13482	11520	9938	10428	10543	11049
хлеб и хлебобулочные изделия;	13229	11223	9609	10080	10181	10516
кондитерские изделия;	253	297	329	348	362	404
Темп роста объема выпуска продукции, в % в том числе:	100	85,45	86,27	104,93	101,1	104,8
хлеба и хлебобулочных изделий	100	84,8	85,6	104,9	101,0	103,3
кондитерских изделий;	100	117,2	111,0	105,7	104,0	111,6

Анализируя данные таблицы, отметим, что объем производства с 2005 по 2007 гг. (докризисный период) уменьшался, полностью за счет снижения производства хлеба и хлебобулочных изделий. Кондитерское же производство за весь рассматриваемый период ежегодно росло. С 2008 г. происходил рост объемов производства, как в целом, так и отдельно по хлебобулочным изделиям.

Сбыт выпускаемой продукции осуществляется в городе Саранск и частично в близлежащих районах.

Миссией ОАО «Хлебозавод» является внутреннее развитие, расширение производственной базы и увеличение мощности завода с применением инновационных идей и технологий. Стратегия предприятия – увеличение мощностей производства, а также улучшения качества продукции, она направлена на производство наиболее востребованных сортов хлеба, постоянного обновление дизайна выпускаемой продукции, внедрение эффективных новаторских идей в области производства и продаж и улучшение качества выпускаемой продукции.

Также в ОАО «Хлебозавод» действует стратегия развития. Важным направлением действий, обеспечивающим реализацию стратегии развития,

является смена поставщиков. С одной стороны, это следствие возросших требований к качеству традиционной продукции, в том числе к качеству комплектующих, материалов и сырья, освоения производства новой продукции и прекращения производства нерентабельной продукции, а с другой – реализуемых мер по снижению энергоемкости и ресурсоемкости производства. Существующие поставщики поставляют сырье низкого качества и хлебозаводу приходится мириться с существующим положением вещей.

Смена поставщиков сырья поможет предприятию снизить уровень запасов сырья в составе оборотных активов и улучшит структуру имущества предприятия.

Основное внимание в условиях удорожания всех видов ресурсов уделяется вопросам ресурсосбережения – внедрению прогрессивных норм, нормативов и ресурсосберегающих технологий, организации действенного учета и контроля за использованием ресурсов, изучению и внедрению передового опыта в осуществлении режима экономии, материальному и моральному стимулированию работников в борьбе за экономию ресурсов и сокращение непроизводительных расходов и потерь.

Стратегия развития хлебозавода предусматривает погашение кредиторской задолженности предприятия. Она не может быть выполнена, если не подкреплена денежными ресурсами.

К внешним источникам привлечения средств в оборот предприятия относят возвратный лизинг, выпуск новых акций.

Возвратный лизинг как форма товарного кредита позволяет уменьшить кредитные выплаты при обновлении производственного оборудования. А использование аренды оборудования вместо его покупки позволит при незначительных затратах ввести в производство более современное оборудование.

Предприятие осуществляет планомерную работу по повышению конкурентоспособности своей продукции: проводится анализ востребованности продукции потребителями и соответственно меняется ассортимент предлагаемой продукции, постоянно ведется работа по оптимизации показателя цена/качество, налаживаются стабильные контакты с крупными оптовыми потребителями.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. В ОАО «Хлебозавод» стратегический план разрабатывается с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды.

Стратегический план ОАО «Хлебозавод» обосновывается обширными исследованиями и фактическими данными, поэтому на предприятии постоянно проводится сбор и анализ огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план

придает ОАО «Хлебозавод» определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги.

Процесс реализации стратегии ОАО «Хлебозавод» должен быть разделён на два больших этапа:

а) процесс стратегического планирования – выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

б) процесс стратегического управления – реализация определённой стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегический планы и решения по ним должно принимать высшее руководство ОАО «Хлебозавод». В результате деятельности предприятия необходима постоянная корректировка принятых управленческих решений и соответственно стратегических планов, постоянный контроль за их выполнением.

Таким образом, главное условие эффективного функционирования системы стратегического планирования – это постоянное внимание к нему со стороны руководителей, их умение доказать необходимость планирования, привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Это внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования. После внедрения стратегического планирования и распространения его по всем подразделениям, после того как оно подтвердит свою эффективность и число работников, осознавших его необходимость, возрастет, процесс управления во многом может быть структурирован и в нем существенную роль будет играть поощрение работников за ценные предложения по совершенствованию выпускаемой продукции, освоению новых рынков, системы планирования, выработке новой стратегии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Гулинин В. С. Эффективное управление / В. С. Гулинин // Персональный менеджмент. – 2008. – №1. – С. 55.
2. Черкасова О. В. Управление предприятием (организацией) / учеб. пособие/ О. В. Черкасова. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2010. – с.12
3. Янчевский В. Г. Основы менеджмента / ТетраСистемс, Мн. – 2009. – 33–44с.
4. <http://infomanagement.ru>

STRATEGIC MANAGEMENT FEATURES OF JSC «HLEBOZAVOD»

Kabanova Anastasia,

2nd year Student of Department of Economics

Fomicheva Helena,

Senior Lecturer of the Chair of Management,

Ogarev Mordovia State University Ogarev, Saransk

The article reveals the essence of the concept of strategic management, the system of

strategic management of JSC "Hlebozavod" is analyzed, recommendations for its improvement are offered.

Keywords: strategic management, strategy, methods of strategic management, mission.