

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра экономики

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ ИНДУСТРИИ**

Выпускная квалификационная работа

**студентки очной формы обучения
направления подготовки 38.03.01 Экономика
профиль Экономика городского хозяйства
4 курса группы 06001213
Вороновой Евгении Романовны**

Научный руководитель:
ст. пр.
Погарская О.С.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ ИНДУСТРИИ.....	9
1.1. Современное значение стратегического управления на предприятии.....	9
1.2. Принципы и подходы создания стратегии развития предприятия.....	12
1.3. Особенности стратегического развития предприятия пищевой индустрии.....	21
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ ИНДУСТРИИ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «КХПС».....	26
2.1. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «КХПС».....	26
2.2. Анализ существующих направлений стратегического развития на предприятии пищевой индустрии.....	41
2.3. Приоритетные направления эффективного управления ЗАО «КХПС».....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	57
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	63

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях рыночной системы хозяйствования стратегическое развитие производственных предприятий является крайне важным фактором, который определяет приоритетные направления создания продукции, принципы организации производства. Эффективность деятельности предприятий оказывает непосредственное влияние на состояние всей экономики государства. Производство представляет собой ключевой этап жизненного цикла продукции, от того насколько рационально и экономически эффективно производство организовано, в решающей степени зависят конечные результаты функционирования предприятия. Работа современного промышленного предприятия во многом зависит от принятой стратегии деятельности производства.

Стратегическое управление – это процесс, который определяет последовательность действий предприятия по разработке и реализации стратегии. Он предполагает следующие этапы:

- 1) постановка целей;
- 2) выработка стратегии;
- 3) определение необходимых ресурсов;
- 4) поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые могут позволить организации добиться поставленных задач.

Верно определенное стратегическое решение может приводит организацию к состоянию могущества. Стратегия предприятия требует постоянного развития, так как редко предоставляется возможность продумать заранее все до мелочей, и затем долгое время жить без изменений. Также не стоит забывать, что процесс разработки стратегии чувствителен и чаще всего имеет непредсказуемый конкурентный характер, подвластен множеству факторов, таким как:

- 1) взлеты и падения цен;
- 2) перестановки среди основных промышленных конкурентов;
- 3) новое регулирование;
- 4) снижение или расширение торговых барьеров и др.

Стратегия развития предприятия в большинстве своем направлена на повышение конкурентоспособности предприятия. Одним из главных направлений повышения конкурентоспособности предприятия будет стратегическое управление. Таким образом, выделяют несколько три основных понятия стратегического управления:

- 1) потенциал предприятия;
- 2) конкурентоспособность;
- 3) стратегия.

Это означает, что степень использования потенциала имеет прямую зависимость от стратегии предприятия, которая заранее предопределена его конкурентоспособностью. Ни одно предприятие не в силах добиться превосходства над конкурентами по всем экономическим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Обязательно нужно сделать выбор приоритетов и выработка стратегии, которая больше всего будет соответствовать актуальным тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом, использующей сильные стороны деятельности предприятия.

Природа стратегии особенно подвержена влиянию внешней среды. В современных условиях эта самая внешняя среда все чаще характеризуется нестабильностью и непредсказуемостью. Поэтому при таких обстоятельствах значение стратегии только увеличивается, так как она обеспечивает последовательный, плановый подход к четко, заранее определенным целям.

Формирование хозяйственной стратегии развития в общем смысле определяют, как особый процесс разработки целей развития и

функционирования предприятия на конкретный период времени, а также способов использования средств для достижения поставленных целей.

Определение стратегии управления зависит от множества условий:

- 1) выбора формы конкурентной борьбы и степени ее жесткости;
- 2) темпов инфляции и ее характера;
- 3) экономической политики государства;
- 4) сравнительных преимуществ национальной экономики на мировом рынке и прочих внешних факторов;
- 5) внутренних факторов, которые связаны с возможностями самого предприятия, то есть его производственными и финансовыми ресурсами.

Процесс формирования хозяйственной стратегии предприятия включает: формирование общей, базисной стратегии, формирование конкурентной стратегии, определение функциональных стратегий.

Выделяют некоторые виды стратегий. Такие как:

1) базисная стратегия – это стратегия, формирование которой происходит в зависимости от изменений внешней и внутренней среды, она является общей концепцией поведения фирмы на конкретном этапе ее функционирования;

2) стратегии роста – такая стратегия, которая предполагает увеличение размеров фирмы, в следствие чего требуется достаточный объем ресурсов;

3) стратегии стабильности представляет собой сосредоточение на уже существующих направлениях, а также их поддержка;

4) стратегии выживания, она является попыткой приспособления к существующим рыночным условиям и в то же отказом от прежде принятых методов хозяйствования;

5) стратегии сокращения – такая стратегия, применение которой происходит в тех случаях, когда существование фирмы находится под угрозой;

6) оборонительные стратегии – стратегии, отражающие прямую реакцию фирмы на действия конкурентов и косвенную – на потребности и

поведение потребителя. Наступательные стратегии предполагают необходимость кредитных инвестиций и, следовательно, они более применимы на фирмах, располагающих достаточно высоким финансовым потенциалом, квалифицированным кадровым составом;

7) стратегии первого типа – стратегии, направленные на получение долгосрочной прибыли, повышение устойчивости финансового положения фирмы, ее конкурентоспособности в течение относительно длительного периода времени;

8) стратегии второго типа – стратегии, которые основаны на оптимизации текущих финансовых показателей, максимизации краткосрочной прибыли и др.;

9) конкурентная стратегия – это долгосрочные меры наступательного или оборонительного характера, предназначенные для укрепления положения фирмы с учетом факторов инвестиционной конкуренции.

Все это обуславливает актуальность выбранной темы и определяет объект, предмет, цель и задачи работы.

Стоит отметить, что тема стратегического моделирования разработана достаточно на высоком уровне. Существует большое количество учебников для ВУЗов, учебных пособий, научных разработок, касающихся данной темы. Именно на основании этих материалов и написана данная выпускная квалификационная работа. Конкретно были использованы научные труды таких авторов, как Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Виханский О.С., Мансуров Р.Е., Петросов А.А., Кужева С.Н. и др.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский», промышленно-производственное предприятие пищевой индустрии.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является существующая на комбинате модель стратегического развития.

Основной целью выпускной квалификационной работы является формирование приоритетных направлений стратегического развития предприятия пищевой индустрии в современных условиях.

Для достижения поставленной цели следует выполнить ряд задач:

- 1) изучить теоретические основы формирования стратегического управления;
- 2) рассмотреть существующие принципы и подходы создания стратегии развития предприятия;
- 3) обратить внимание на уникальные особенности стратегии конкретной отрасли;
- 4) рассмотреть предприятие ЗАО «КХПС» как организационно-экономическую единицу;
- 5) проанализировать на практическом примере существующие направления стратегического развития на предприятии пищевой индустрии;
- 6) определить приоритетные направления эффективного управления на предприятии ЗАО «КХПС».

Теоретическая и практическая значимость проводимого исследования, заключается в том, что сформулированные рекомендации нашли отражение при разработке стратегии развития ЗАО «КХПС» на 2016-2020 гг. и находятся на стадии внедрения.

Изучение проблемы создания эффективной модели развития производства, которое будет отвечать всем потребностям современного промышленно-производственного предприятия, послужило выбору темы выпускной квалификационной работы: «Формирование приоритетных направлений стратегического развития предприятия пищевой промышленности».

Для разработки и решения поставленных задач, описанных выше, были использованы методы теоретического анализа, а так же статистического,

логического и финансового. Более того, были применены методы наблюдения, сравнения, группировки.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений, на 60 страницах основного текста и 38 страницах приложений. Графический материал представлен в 2 рисунках, 8 таблицах.

В первой главе были рассмотрены теоретико-методологические основы формирования стратегии, ее современное значение, принципы, подходы создания, а также особенностей ее построения в конкретной промышленной отрасли.

Вторая глава основана на рассмотрении организационно-экономической характеристиках предприятия, проведении полноценного анализа его финансово-хозяйственной деятельности, анализе сформулированных на данном предприятии направлений развития, а также представлены предложения по более эффективному управлению на предприятии пищевой индустрии.

В заключении дается краткое обобщение всего изложенного в выпускной квалификационной работе материала, подведены итоги исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ ИНДУСТРИИ

1.1. Современное значение стратегического управления на предприятии

Стратегия представляет собой интегрированную модель действий, служащих для достижения целей и задач организации. Содержание стратегии – это набор правил принятия решений, которые необходимы для формирования основных направлений деятельности. В литературе по стратегическому планированию представлены два противопоставляемых взгляда на понимание стратегии. С одной стороны стратегия рассматривается как конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а в свою очередь выработка стратегии – это процесс поиска некоторой цели и определение долгосрочного плана. Такой подход основан на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению. С другой же стороны стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде.

В деловой жизни стратегия – это общая концепция того, как происходит достижение целей организации, решение стоящих перед ней проблем и распределение необходимых для этого ограниченных ресурсов. Она включает в себя определенный перечень элементов, к которым обычно относят систему целей, которая включает в себя миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – совокупность конкретных правил организационных действий, проще говоря, политика, направленная на достижение поставленных целей. И третий элемент – это стратегические цели,

которые представлены системой определенных действий, выполнение которых необходимо для осуществления принятой политики, а также решают проблему распределения ресурсов. Как правило, разработка стратегии осуществляется на несколько лет вперед, затем ее конкретизируют в проектах, программах, практических действиях различного рода и реализуют в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Вследствие этого она должна формулироваться в достаточно общих выражениях. Такая стратегия называется предполагаемой.

Стоит отметить и тот факт, что существует вероятность возникновения новых непредвиденных обстоятельств, как во внутренней, так и во внешней среде организации. Они могут не укладываться в концепцию стратегии, принятую изначально. Например, такие обстоятельства открывают новые перспективы развития, а также возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставляют отказаться от предполагаемой политики и уже определенного плана действий. В таком случае первоначальная стратегия становится сложно реализуемой, и предприятию необходимо перейти к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

Любая стратегия предполагает наличие определенных обязательств и ответственности, поэтому принятие решений должно быть обоснованным и осознанным. В то же время стратегическое моделирование требует гибкости. И, таким образом, необходимо знать наиболее важные и преимущественные стороны планирования, и те, от которых есть возможности отказаться при необходимости. Сочетание этих двух характеристик (обязательства и гибкость) играет очень большую роль в модели развития. Правильно их комбинирование предполагает инвестирование сегодня для того, чтобы получить возможности завтра. А эти самые возможности в дальнейшем дадут потенциал для достижения успеха в постоянно меняющемся мире.

Стратегия представляет собой выбор производственных и функциональных возможностей, куда необходимо инвестировать, и видов инвестиций, от которых лучше отказаться.

Устремленность на цели имеет крайне важное значение. Они составляют основу конкурентного превосходства. Такие цели определяют направление стратегического позиционирования, которое заранее наметить или запланировать не представляется возможным. Цели одной конкретной фирмы должны четко определять, чем именно компания отличается от своих конкурентов.

Гибкость создается инвестициями в развитие возможностей, которыми не будут владеть компании конкуренты. К примеру, вовремя сделанные вложения в производственную линию могут позволить в дальнейшем расширить и усовершенствовать ее, в новые технологии – предоставляют возможность использовать их в некотором будущем или использовать их эффективнее (дешевле), чем предполагаемые конкуренты. Благодаря своевременным вложениям в улучшения организационной структуры, предприятие будет иметь возможность управления собственной деятельностью так, как у конкурента не будет возможности.

В общем, стратегическая позиция образуется благодаря инвестициям, вкладываемых в производственные или функциональные возможности, которые и дают возможность гибкой реализации стратегии в изменчивой современной рыночной ситуации. Способность предприятия поддержания своего конкурентного превосходства определяется именно инвестициями. Разработка стратегии предприятия требует изучения двух важных компонентов этой системы:

- 1) оценки внешней окружающей обстановки;
- 2) оценки внутренних ресурсов предприятия.

Таким образом, стратегия предприятия – это план действий, цель которого состоит в улучшении положения предприятия в борьбе с конкурентами. Чаще

всего, ее разработкой занимается высшее руководство предприятия. Значение стратегии чрезвычайно велико. Стратегическое управление позволяет предприятию выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. В условиях жесточайшей конкуренции и быстроменяющихся условий на рынке крайне важно концентрироваться на внутреннем состоянии дел фирмы, а также вырабатывать долгосрочную стратегию.

1.2. Принципы и подходы создания стратегии развития предприятия

Стратегию можно определить, как выбранное направление деятельности, функционирование и рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Чаще всего выделяют следующие модели стратегического развития:

1) матрица БКГ – оценка потребности в привлечении финансовых инвестиций, такая матрица позволяет сопоставить позицию организацию на рынке;

2) матрица жизненного цикла товара – способствует определению стратегии бизнеса на каждом из этапов существования товара;

3) матрица «дженерал-электрик» - «Мак-Кинси» – позволяет соотнести преимущественное положение стратегических зон хозяйствования предприятия и конкурентной позиции;

4) три области выработки стратегий поведения фирмы на рынке по М. Портеру – стратегия, предполагающая лидирующие позиции в минимизации издержек, а также специализацию в конкретном сегменте на рынке;

5) стратегии развития по Ф. Котлеру – предполагает концентрированный рост, а также интегрированный и дифференцированный, стратегия сокращения;

6) общие стратегии по Портеру – производится построение стратегии, основанной на конкурентных преимуществах;

7) пять сил конкуренции по Портеру – часть рынка и уровень прибыли предприятия определены эффективностью противодействия компании пяти конкурентным «силам»;

8) конкурентные стратегии по А. Юданову – коммутанты, виоленты, пациенты и эксплеренты как отдельные типы конкурентных стратегий фирм;

9) модель МакКинси «7S» – метод осознания проблем, которые связаны с развитием организации;

10) цепочка ценностей М. Портера – конкурентоспособность определяется в каждом звене целой технологической цепи деятельности предприятия;

11) SWOT-анализ – проводится анализ внутренних и внешних сильных и слабых сторон фирмы;

12) метода 5/5 – необходимо ответить на пять вопросов о пяти факторах внешней среды для того, чтобы выявить наиболее значимые факторы;

13) матрица «товар-рынок» И. Ансоффа;

14) трехмерная схема Д. Абея;

15) анализ «GAP» – формирование стратегии, где за основу взята ликвидация промежутков между желаемой и прогнозируемой деятельностью;

16) PIMS (влияние рыночной стратегии на прибыль) – происходит выявление факторов успешного существования предприятия при анализе 30 переменных, которые влияют на прибыль, с помощью сопоставления с базой данных показателей преуспевающих компаний.

Направление деятельности в стратегическом планировании выбирается в основном по результатам стратегического анализа, который обычно проводится с помощью матрицы БКГ и также по результатам SWOT-анализа. Основой матрицы БКГ является модель определенного жизненного цикла товара, когда товар в ходе своего развития проходит последовательно четыре

стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). При оценке конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка, относительная доля рынка.

Темп роста рынка исчисляются как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых предприятие функционирует, или принимается равным темпу роста валового национального продукта (ВНП).

Темпы роста отрасли, равные 10% или более являются достаточно высокими. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1) бизнес, который имеет достаточную долю рынка, в результате, благодаря эффекту опыта, может приобрести конкурентное стратегическое преимущество в отношении издержек производства. Поэтому выходит, что наиболее крупный конкурент имеет самую большую рентабельность при продаже по рыночным ценам, для него финансовые потоки будут максимальны.

2) присутствие на растущем рынке предполагает наиболее высокую потребность в финансовых средствах для собственного развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка небольшой, например, рынок является достаточно зрелым, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, возможно выделить четыре группы рынков товара, которые соответствуют различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

1) «проблемы» – характеризуется быстрым ростом и малой долей. Товары этой группы могут быть достаточно перспективными, так как рынок расширяется, но они будут требовать значительных средств, для того, чтобы поддерживать рост. В условиях данной группы необходимо принять решение:

либо увеличить долю рынка данных товаров либо прекратить их финансирование;

2) «звезды» – характеризуется быстрым ростом и высокой долей. К этой группе относятся рыночные лидеры. Они приносят большую долю прибыли за счет своей конкурентоспособности, но в то же время нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

3) «дойные коровы» – характеризуются медленным ростом и высокой долей. Сюда относят товары, которые способны принести больше прибыли, чем может быть необходимо для поддержания их роста. Они представляют собой основной источник финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

4) «собаки» – характеризуются медленным ростом и малой долей. Группа продуктов, которые преимущественно находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеющих возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – сокращение инвестиций и скромное существование.

В идеале адекватный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «Звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров, так называемых, «Собак» указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

Матрица БКГ способствует реализации следующих функций: принятию решений о планируемых позициях на рынке и распределению стратегических средств между разнообразными стратегическими зонами хозяйствования (СЗХ) в будущем. К преимуществам матрицы БКГ, как инструмента стратегического управления, можно отнести ее простоту. Но из-за простоты, матрица БКГ обладает двумя существенными недостатками:

1) все СЗХ, где положение компании анализируется с помощью матрицы БКГ, должны находиться в одной и той же фазе развития жизненного цикла;

2) внутри СЗХ конкуренция должна идти так, чтобы было достаточное количество используемых показателей, необходимых для определения прочности конкурентных позиций компании.

Первый недостаток предполагает то, что СЗХ, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, не могут быть проанализированы с помощью данной матрицы, таким образом, он является необратимым. Касаясь второго недостатка, стоит отметить, что в отличие от первого, этот может быть полностью устранен.

SWOT-анализ является популярным средством осуществления стратегического планирования. С появлением SWOT модели аналитики получили определенный инструмент для своей интеллектуальной работы. Этот метод анализа позволяет формулировать логически согласованную схему взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз на основе бессистемных и самых различных фактах о фирме и ее конкурентах.

Такой анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, вытекающих из окружающей среды, проводится с использованием вспомогательных таблиц. Наиболее простая форма представления результатов SWOT-анализа приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИВ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Информация, представленная в вспомогательных таблицах, переносится в основную и затем используется для обобщения результатов. Таких таблиц составляется две: матрица возможностей и матрица угроз. Более того, в процессе выполнения SWOT-анализа рекомендуется составлять профиль среды,

т.е. таблицу, где необходимо отметить определенные факторы среды, оказывающие или те, которые в будущем могут оказать существенное влияние на организацию.

Затем для каждого фактора определяется степень его важность для отрасли, влияние на организацию, направление данного влияния, затем подсчитывается суммарная степень воздействия по каждому фактору и в целом. Вспомогательные таблицы так же выглядят определенным образом (таблица 1.2, таблица 1.3).

Таблица 1.2

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ВС	ВУ	ВМ
Средняя	СС	СУ	СМ
Низкая	НС	НУ	НМ

Таблица 1.3

Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Малое
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Благодаря достаточно простой концепции, SWOT-анализ становится легко применимым для менеджеров. Большим преимуществом является тот факт, что для его реализации не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. С другой точки зрения, присущая анализу простота может поспособствовать поспешным и бессмысленным

выводам, полным таких неопределенных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены».

Крайне важно брать за основу актуальную и достаточно надежную стратегическую информацию. Для того, чтобы избежать указанных ошибок и извлекать максимальное количество преимуществ при выполнении SWOT-анализа следуют выполнять следующие рекомендации:

1) тщательно определять сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;

2) необходимо определить конкретные различия между SWOT-элементами: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации;

3) сильные и слабые стороны должны быть определены согласно мнению покупателей. Важно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей;

4) использование объективной и разносторонней информации. SWOT-анализ – это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований;

5) следует избегать неоднозначных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется по причине такого характера. Скорее всего, они ничего не будут значить для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Существуют следующие показатели, необходимые для проведения SWOT-анализа. Во-первых, это показатели внешней среды, к ним относят следующие факторы:

1) экономические – величины ВВП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п.

2) политические – ясное государственное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества, а так же о средствах, благодаря которым государство планирует реализовывать свою политику;

3) рыночные – множество факторов, которые могут непосредственно повлиять на успехи и неудачи организации.

Показатели непосредственного окружения, которые представлены:

1) покупателями – географическое положение, демографические и социально-психологические характеристики, отношений покупателей к продукту;

2) поставщиками – стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность, а так же обязательность и ответственность выполнения условий поставщиком.

Показатели внутренней среды компании выражаются в следующем:

1) кадры предприятия, их квалификация, потенциал;

2) организация управления и производства, включая организационные, операционные, технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки.

Для каждого из рассмотренных рынков или сегментов необходимо перечислить элементы, имеющие наибольшее влияние на бизнес, по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. Формулировки в каждой из них должны быть упорядочены по значимости: сначала упоминается угроза номер один и так далее по порядку. Данный анализ должен быть как можно более сфокусированным. Бессмысленно перечислять все возможное и невозможное. На сегодняшний момент можно выделить следующие основные направления развития SWOT-анализа:

- 1) отображение динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды в модели;
- 2) учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды при использовании классической модели стратегического планирования;
- 3) разработка SWOT-моделей, учитывая различные сценарии развития ситуаций на рынке.

В 80-х годах XXв. М. Портер выдвинул несколько идей на тему конкурентных стратегий, которые он вывел из базовых понятий. Он выдвинул 3 общие стратегии, имеющие достаточно универсальный характер, и их применение возможно относительно различных конкурентных сил. К этим идеям относятся:

- 1) лидерство в снижении издержек – то есть удержание издержек на уровне ниже, чем у конкурентов;
- 2) дифференциация – выпуск уникального товара;
- 3) фокусирование – ориентация на конкретной группе потребителей.

Предложение М. Портера состояло в следующем: по его мнению, целесообразно было бы использовать типологизацию конкурентных стратегий и брать за основу масштаб рынка. Основываясь на данной теории, предприятию необходимо решить, стоит ли производить уникальные товары и реализовывать их по увеличенной цене или следует снизить затраты ниже уровня затрат конкурентных фирм и так добиться конкурентных преимуществ.

1.3 Особенности стратегического развития предприятия пищевой индустрии

Предприятия пищевой промышленности являются сложными социально-экономическими системами (нередко многоотраслевыми), поэтому стратегии их развития имеет несколько уровней: корпоративный, конкурентный, функциональный и операционный. Конкурентные стратегии пищевых предприятий необходимо рассматривать как элементы предпринимательских стратегий без их взаимного отождествления и смешивания с производственными, сбытовыми, финансовыми, инновационными, кадровыми, учетными или иными стратегиями. Она представляет собой часть корпоративной стратегии предприятия и характеризует набор специфических подходов к ведению конкурентной борьбы на товарном рынке.

В зависимости от внутренней и внешней ситуации, конкурентная стратегия может носить преимущественно оборонительный или преимущественно наступательный характер. В условиях постоянной модернизации всех отраслей производства и рыночной экономики особо важное значение приобретает разделение конкурентных моделей стратегического развития по географическому признаку на локальные, мультинациональные и глобальные. Если локальная конкуренция предполагает ведение конкурентной борьбы в большинстве своем на местном рынке, то о мультинациональная или глобальная конкуренция предполагается в случае, если компания присутствует или стремится к нему на рынках нескольких или большинства стран.

Основа конкурентной стратегии – уже достигнутые предприятием конкурентные преимущества. К ним чаще всего относят свойства товара или марки, специфичные формы организации бизнеса, которые имеют относительный характер и гарантируют предприятию некоторое превосходство над конкурентами. Конкурентные преимущества могут быть обусловлены различными факторами и быть как внешними (основанными на отличительных

качествах товара, образующих ценность и уникальность конкретного продукта для покупателя с точки зрения качества, дизайна и т.п.), так и внутренними (базирующимися на превосходстве предприятия в издержках производства и руководства). Способы завоевания конкурентных преимуществ различны, и в этом смысле существует столько стратегий конкуренции, сколько и конкурирующих предприятий. М. Портер осуществил классификацию конкурентных стратегий по виду конкурентного преимущества и степени охвата рынка (33, 149).

Таким образом, если предприятие старается охватить большинство сегментов рынка, то оно может привлекать и удерживать потребителей за счет самых низких в отрасли затрат на производство и реализацию продукции.

Предприятие, которое ориентируется на узкую рыночную нишу, осуществляет деятельность по принципу сфокусированной стратегии. По мнению М. Портера, все указанные конкурентные стратегии защищают предприятие от действия пяти сил конкуренции. Ф. Котлер группирует стратегии по признаку доли рынка, занимаемой предприятием (19, 248). Лидер рынка может реализовать как наступательные, так и оборонительные стратегии. Для предприятия, нацеленное на рыночное лидерство, характерно преимущественно наступательное поведение, для следующего за лидером – адаптивное.

Классификация конкурентных стратегий может быть:

- 1) по виду конкурентного преимущества и степени охвата рынка;
- 2) по признаку доли рынка;
- 3) по типу стратегического поведения:
 - 3.1) стратегия «бросающего вызов»;
 - 3.2) стратегия следующего за лидером;
 - 3.3) стратегия специалиста;
 - 3.4) стратегия лидерства в издержках;
 - 3.5) стратегия дифференциации;

- 3.6) стратегия фокусирования;
- 3.7) виолентная стратегия;
- 3.8) пациентная стратегия;
- 3.9) коммутантная стратегия;
- 3.10) эксплерентная стратегия;
- 3.11) стратегия рыночного лидера.

В основу классификации конкурентных стратегий А. А. Юданова положен тип предприятия, определяющий его стратегическое поведение и подходы к ведению конкурентной борьбы (45, 101). Организации, которые действуют в сфере крупного стандартного производства товаров, чаще всего используют виолентную (или силовую) стратегию управления. Пациентная (нишевая) стратегия необходима специализированным предприятиям, которые осуществляют изготовление какой-либо необычной, уникальной продукции, направленной на удовлетворение ограниченного количества потребителей. Для небольших предприятий характерна коммутантная стратегическая модель, а если необходимо преобразовать предприятие устаревшего сегмента рынка, то стоит руководствоваться эксплерентной стратегией.

В большинстве своем крупные предприятия, являющиеся лидерами занимаемой отрасли, используют виолентную модель стратегического поведения. Виолентам зачастую удается выйти на международный рынок и составлять достойную конкуренцию.

Стремление охватить большую национального рынка, побуждает их строить собственную конкурентную стратегию, основываясь на низких издержках или на дифференциации продукции. Модель развития предприятия дифференциации необходима в тех случаях, когда потребности и вкусы покупателей слишком различны от покупателя к покупателю, и в силу этих обстоятельств, нужды потребителей не могут быть удовлетворены при производстве стандартной продукции. Для того, чтобы дифференциация в итоге была в достаточной степени прибыльна, предприятию необходимо

поддерживать должный уровень дополнительных издержек, который будет меньше уровня премиальной наценки, либо нужно компенсировать снижение нормы рентабельности путем увеличения объема полученной прибыли. Занимая лидирующее положение на национальном рынке, компании неизбежно сталкиваются с угрозой вторжения иностранных конкурентов. Привлекательность большинства продовольственных рынков на сегодняшний день относительно высока. Этот факт предполагает высокий интерес к завоеванию российского рынка со стороны крупных международных производителей.

Основываясь на принципах глобальной конкуренции, средние предприятия в такой ситуации наиболее уязвимы: им может угрожать вторжение импортных продовольственных товаров на российский рынок, соответственно и вероятность потери контроля над своими сырьевыми зонами. В целом пищевая промышленность характеризуется все более возрастающим уровнем концентрации производства, так как на данный момент крупные предприятия имеют больше возможностей для маневра, в отличие от региональных производителей. В современных условиях становятся очевидными процессы консолидации рынка пищевой индустрии. В условиях глобализации данный процесс имеет положительный эффект.

Кроме того, крупномасштабные национальные производители имеют гораздо большую возможность выиграть в конкурентной борьбе с международными компаниями и выйти на международный рынок. Малые предприятия пищевой отрасли в большинстве своем на рынке являются коммутантами: они заняты в небольших зонах рынка на стыке сегментов, освоенных крупными компаниями. Коммутанты – типичные приспособленцы, которые не разрабатывают долгосрочные стратегии.

Они используют в конкурентной борьбе главные преимущества малого бизнеса – гибкость, мобильность, территориальную маневренность.

Малые пищевые предприятия имеют относительно низкий конкурентный потенциал. Этот факт так же делает их уязвимыми перед зарубежными конкурентами. Оценка конкурентных стратегий предприятий пищевой промышленности говорит о том, что большинство российских предприятий реализует локальные конкурентные стратегии, которые не учитывают значительные изменения конкурентной среды и условий ведения бизнеса в недалеком будущем, что является нецелесообразным в современных условиях и говорит о неверно выбранной стратегической модели развития. В целом использование преимуществ глобализации для повышения национальной конкурентоспособности, осуществление качественной перестройки хозяйства и технической модернизации производства положительно отразится на конкурентном положении предприятия в пищевом сегменте рынка. Функционирование пищевой индустрии в современных модернизационных условиях предполагает переход от локальных конкурентных стратегий к глобальным стратегиям.

В то же время обратим внимание на мнение высказанное М. Портером. Американский экономист считает, что первоцелью должно быть повышение конкурентоспособности прежде всего на внутреннем рынке, преодоление локальных угроз, развитие и совершенствование связи с местными поставщиками и покупателями. Как правило, преимущества, полученные за счет глобализации деятельности организации, это дополнение к преимуществам, которые получены в стране базирования.

При формировании глобальной конкурентной стратегии развития необходимо верно выявить и учесть источники конкурентных преимуществ за рубежом. Таким образом, пищевая промышленность требует коренного развития и использования стратегически глобальных и масштабных моделей развития предприятия и производства.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «КХПС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «КХПС»

ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» (далее ЗАО «КХПС», Комбинат) является составной частью агропромышленной корпорации «Стойленская Нива». ЗАО «КХПС» находится по адресу: Белгородская область, г.Старый Оскол, ул. 1-ой Конной Армии, 6. Комбинат начинал свое производство в 1988 г., тогда были введены в эксплуатацию мельничный комплекс и элеватор. В тот момент предприятие именовалось как ОАО «Оскольский комбинат хлебопродуктов» и специализировалось на оказании услуг по переработке сырья. В мукомольном цехе было установлено высокопроизводительное технологическое оборудование воспроизведенное по лицензии швейцарской фирмы «Buhler» производительностью 500 т. переработки зерна в сутки (что составляло 375 т. муки в сутки).

Производственная мощность комплекса составляет 630 т. комбикормов в сутки. Комбикормовый комплекс запустил линию гранулирования, укомплектованную оборудованием марки Б6-ДГВ. На базе комбикормового завода в начале существования предприятия была запущена в эксплуатацию минимельница ржаного помола производительностью 15 т/сутки (по переработке зерна ржи).

В 2000 г. предприятие переименовано из открытого акционерного общества в ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский». Началась постепенная модернизация комбикормового комплекса – и введена в эксплуатацию весовыбойная установка марки «Chronos Richardson» производительностью 600 мешков/ч (Германия).

В целях модернизации мельницы ржаного помола была произведена замена трех вальцевых станков Р1-БСВ на два вальцевых станка А1-БЗ-2Н, что позволило увеличить производительность в 2 раза. В 2001 г. Комбинат вошел в состав Агропромышленной корпорации «Стойленская Нива» и вышел на рынок уже с продукцией собственного производства. ЗАО «КХПС» стал членом Российского Зернового Союза. В целях модернизации комбикормового комплекса была произведена замена пресс-регулятора марки Б-ДГВ на пресс-гранулятор марки ПГ-520.

На сегодняшний день на рынке представлены следующие торговые марки муки: «Французская штучка» Экстра, «Французская штучка» для хлебопечки, «Французская штучка» цельнозерновая, «Секрет хозяйюшки» (высший сорт, общего назначения, первый сорт), «Белая королева», «Бело-нежная», «Хлопотунья», «Старооскольская» (синий мотив, орнажевый мотив), «Усладушка-ладушка», «Деревенский мотив», «Рубль бережет», «Раз – и квас!» мука ТМ «Домашняя», манная крупа. В комбикормовом комплексе была произведена замена пресс-гранулятора марки Б-ДГВ на пресс-гранулятор марки ПГ-520, введена в эксплуатацию установка ввода жидких компонентов. Комбинат был признан «Лучшей мельницей России».

Система менеджмента качества (СМК) комбината была оценена и сертифицирована Швейцарской компанией «SGS», как отвечающая требованиям ISO 9001:2000, что говорит о соответствии работы комбината самым строгим мировым стандартам. В целях модернизации комбикормового комплекса была проведена замена двух смесителей марки А9-ДСГ-3 на один смеситель марки СП-6000, введен модуль микродозирования компонентов марки ММД-12-50, а также замена двух молотковых дробилок марки А1-ДМР-20 на две молотковые дробилки марки ДМВ-15 производства МК «Технэкс».

Учитывая потребности покупателей с невысоким уровнем дохода, ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» вывел на рынок муку эконом-класса «Копейка рубль бережет» весом 1,8 кг.

Мощной потенциальной базой предприятия является развитая система дистрибьюции. Представительства ЗАО «КХПС» находятся на территории Белгородской, Воронежской, Курской, Липецкой областей. В 2010 г. фасовочная линия «Fawema» было налажена для упаковывания муки в бумажные пакеты весом 1 кг.

На экспорт была отгружается мелкофасованная мука под торговыми марками «Французская штучка», «Бело-Нежная», «Хлопотунья», «Домашняя», «Белая Королева», «Усладушка-Ладушка», «Старооскольская мука» (синий мотив) и манная крупа производства ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский», а также мука под торговыми марками «Белое Золото», «Праздничная», «Маме на радость».

Комбинат производит муку пшеничную, муку ржаную, крупу манную, различные виды комбикормов (рассыпные, гранулированные, крупка), кормовые смеси, БМВД, премиксы, осуществляет торговые операции со всеми видами зерновых, зернобобовых и масличных культур.

Как лидер зернового дивизиона агропромышленного комплекса «Стойленская Нива», предприятие хранит зерно не только на собственном элеваторе, но и на элеваторах и комбинатах, находящихся в его управлении. Сюда включены следующие предприятия:

- 1) ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов»;
- 2) ООО «Абрамовский комбинат хлебопродуктов»;
- 3) ЗАО «Чаплыженский элеватор»;
- 4) ООО «Галовский элеватор».

Комбинат постоянно увеличивает темпы производства, при этом главная роль отводится качеству продукции. Оперативный контроль качества проводится на каждом этапе производства – от заготовки сырья до выхода продукции. Не остается без внимания и техника, задействованная в производственном процессе – происходит постоянная модернизация существующего оборудования. Все подразделения комбината включены в

единую компьютерную сеть, что позволяет отслеживать процесс производства в любом уголке Комбината в режиме реального времени.

Высокое качество выпускаемой продукции и стабильное положение Комбината на рынке – в первую очередь объясняется профессиональным уровнем персонала, а также грамотным и эффективным управлением. Руководящая команда высококвалифицированных специалистов внедряет в работу Комбината современные технологии и передовые методы, принципы и формы управления.

Комбинат хлебопродуктов Старооскольский является одним из флагманов зерно-перерабатывающей отрасли страны. На предприятии 15 торговых марок и более 30 товарных позиций муки, выпускаемой как в полипропиленовых мешках, так и в бумажных пакетах мелкой фасовки. Помимо этого производится манная крупа, хлебобулочные изделия и широкий ассортимент комбикормов. Предприятие постоянно расширяет ассортимент выпускаемой продукции, обеспечивая свое присутствие во всех ценовых сегментах, как одного из факторов конкурентного преимущества на рынке.

Предприятие закупает только лучшее зерно по всей России. Смеси для помола всегда состоят из зерна, поступившего не менее, чем 3-х различных районов произрастания, что обеспечивает идентичность качественных характеристик муки от партии к партии.

Организационная структура ЗАО «КХПС» основана на линейно-функциональном типе организации. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества (генеральным директором). Генеральный директор подотчетен Совету директоров Общества и Общему собранию акционеров. В процессе разработки конкретных вопросов и подготовки соответствующих решений, программ, планов, стратегий помогает специальный аппарат, который состоит из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

Функциональные структуры подразделения подчиняются главному линейному руководителю. Реализация принимаемых решений осуществляется после одобрения главного руководителя, или (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей. Тип производственной системы ЗАО «КХПС» основывается на непрерывном производстве муки, манной крупы, макаронных изделий, переработке хлебопродуктов, а также предприятие осуществляет выращивание зерновых и зернобобовых культур, производство готовых кормов для животных, оптовую торговлю сельскохозяйственным сырьем, производство и реализацию продуктов питания. Этому, прежде всего, способствует то, что производство продукции, обусловлено технологическим оборудованием комплекса.

В таблице 2.1 представлены данные о фактическом объеме производства в целом и по ассортименту выпускаемой продукции за исследуемый период 2013-2015 гг.

Таблица 2.1

Объем производства продукции

Наименование выпускаемой продукции	Годы		
	2013	2014	2015
1	2	3	4
Мука, т.	50000	65000	78000
Манная крупа, т.	140	160	210
Макаронный изделия, т.	10500	11650	12550
Всего	60640	76810	90760

Как видно из таблицы 2.1, на протяжении всего изучаемого периода происходит рост производства.

Проанализируем финансовые результаты деятельности ЗАО «КХПС» за 2013-2015 гг., отраженные в таблице 2.2.

Анализ финансовых результатов деятельности
ЗАО «КХПС» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение	
				2014/ 2013 гг.	2015/ 2014 гг.
1	2	3	4	5	6
Средняя величина активов, тыс.руб.	2129348	2042026	1991547	-87322	-50479
Капитал и резервы, тыс.руб.	462462	476211	506845	13749	30634
Долгосрочные обязательства, тыс.руб.	6496	6765	5501	269	-1264
Выручка от реализации, тыс.руб.	3523007	4038508	4107607	515501	69099
Себестоимость от реализации, тыс.руб.	3233718	3594044	3646733	360326	52689
Прибыль от реализации, тыс.руб.	28139	137837	130833	109698	-7004

Валюта баланса имеет отрицательную динамику, что может быть связано со снижением деловой активности или с сужением объемов хозяйственной деятельности предприятия. Увеличение показателя «Капитал и резервы» является положительным моментом, что может означать увеличение собственных средств предприятия.

Долгосрочные обязательства снижаются на протяжении изучаемого периода, а выручка от реализации растет. В 2015 году показатель прибыли от реализации резко увеличился в большом объеме, но наблюдается имеет отрицательная динамика.

Финансово-экономический анализ (ФЭА) является составной частью комплексной диагностики компании и представляет собой эффективный метод, позволяющий осуществить оценку ее финансового состояния и являющийся базой для проведения работ, связанных с формированием финансовой политики компании. Основываясь на анализе основных финансово-экономических

показателей по предприятию, можно сделать следующие выводы (приложение 5). Динамика показателей выручки имеет положительную динамику, отметим, что абсолютное отклонение в 2014 году составило 515501 р., а в 2015 порядка 69099 р. Росту выручки способствовал рост цен на продукцию, а также снижение объемов реализации продукции.

Себестоимость реализованной продукции также имеет положительную динамику, но отклонение 2015 года к 2014 году имеет меньший показатель, нежели отклонение 2014 к 2013. Этот показатель может увеличиваться, к примеру, за счет снижения цен на сырье и материалы, а также при уменьшении количества забракованной продукции и повешения качества продукции. Прибыль от реализации продукции увеличивается в 2014 году, но в 2013 году снижается. Показатели чистой прибыли имеют отрицательную динамику за 2013-2014 гг., т.к. наблюдается уменьшение валовой прибыли. Однако в 2015 году чистая прибыль составила максимальную отметку (= 54339 руб.) за счет увеличения управленческих расходов и снижения валовой прибыли.

Среднегодовая стоимость основных средств за 2013 год составила 274454 руб., в 2014 году произошло уменьшение на 10038 руб. (264416 руб.), в 2015 году – на 7592 тыс. руб. (256824. руб.). Это произошло по причине износа оборудования при их переоценке, а также из-за роста нормы амортизации.

Среднегодовая стоимость оборотных средств за 2013 год уменьшилась на 63078 руб., за 2015 год этот показатель также имеет отрицательную динамику – уменьшение произошло на 50093. На это повлияло уменьшение дебиторской задолженности, произошло уменьшение объемов сырья и материалов. Фонд оплаты труда увеличивается на протяжении всего изучаемого периода т.к. произошло увеличение заработной платы и количества работников.

По данным бухгалтерского баланса проанализируем состав и структуру капитала, вложенного в имущество предприятия. Для этого обратимся к агрегированному аналитическому балансу ЗАО «КХПС» (приложение 6).

В ходе проделанного анализа, мы можем прийти к следующим выводам. На протяжении всего изучаемого периода происходит снижение показателя внеоборотных активов. Это может быть связано с выбытием основных фондов при недостаточном поступлении новых фондов. Оборотные активы также имеют отрицательную динамику, что можно связать с уменьшением запасов на мероприятии.

Собственный капитал увеличивается, благодаря увеличению одного из трех видов капитала, а также нераспределенной прибыли. Показатель заемного капитала имеет отрицательную динамику, что можно связать с уменьшением кредиторской задолженности, либо с отказом от привлечения заемных средств. Анализ отчета о прибылях и убытках предполагает последовательное изучение всех статей отчета. Конечная цель анализа состоит в том, чтобы объяснить причины изменения и качество чистой прибыли – источника прироста капитала и выплаты дивидендов. Результаты анализа отчета о прибылях и убытках конкретного субъекта хозяйствования используются в сравнительном анализе, который важен для кредиторов, акционеров, участников фондового рынка и других пользователей, принимающих деловые решения на основе выбора вариантов.

Таким образом, построенные тренды изучаются для выявления тенденций изменения финансовых результатов. При построении аналитических таблиц необходимо учитывать, что объектом анализа является неоднородная совокупность – доходы и расходы, прибыли и убытки, итоговый показатель – будь то прибыль до налогообложения или чистая прибыль – формируется не только за счет выручки от продажи. Рассмотрим показатели уплотненного отчета о прибылях и убытках, где отражена обобщенная информация о формировании чистой прибыли (приложение 7).

В 2014 году значительным увеличением характеризуется показатель прибыли от продажи – на 389,8%, а чистая прибыль наоборот снизилась на 3,6%. В 2013 году преобладающую долю в прибыли до

налогообложения составляет чистая прибыль, но в 2014 и 2015 гг. тенденция изменилась: прибыль от продажи стала составлять преобладающую долю в прибыли до налогообложения, это говорит о превышении прочих расходов над прочими доходами и означает потери прибыли от продажи продукции.

Чтобы полностью понимать изменения прибыли от продаж, необходимо провести анализ ее показателей (приложение 8).

Удельный вес расходов по обычным видам деятельности в выручке, выраженный в процентах, – это затраты на рубль продаж (0,992 руб. в 2013 г., 0,966 руб. в 2014 г. и 0,968 руб. в 2015 г.). Доля прибыли от продаж в выручке от продаж, выраженная в процентах, характеризует рентабельность продукции, рассчитанную по прибыли от продаж. Увеличение затрат на рубль продаж (0,002 руб.) одновременно указывает на снижение прибыли – на 0,002 руб. в расчете на один рубль продаж и рентабельности на 0,2 %, что в данном случае объясняется существенным изменением величины коммерческих и управленческих расходов. В структуре расходов по обычным видам деятельности произошли изменения, обусловленные некоторым приростом коммерческих (17,4% в 2014 году и 7,6% в 2015 году) расходов.

Когда увеличение этих расходов оправдано стратегией развития организации и связано с активным продвижением товаров на рынке, то в перспективе это будет способствовать увеличению прибыли от продаж. При снижении объемов реализации необходимо выяснить причину сложившейся ситуации. Возможная причина – это недостаточные усилия по продвижению своей продукции. Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку платежеспособности организации, т.е. ее способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Анализ ликвидности баланса – сравнение средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по

срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. Для этого сгруппируем активы баланса по времени превращения их в денежную форму, а пассивы баланса по степени срочности их оплаты (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Значения групп активов и пассивов баланса
 ЗАО «КХПС» за 2013-2015 гг.

Актив	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Пассив	2013 г.	2014 г.	2015 г.
A ₁	761182	559151	576644	П ₁	95347	137994	132836
A ₂	605190	768550	778494	П ₂	1565043	1421056	1338490
A ₃	437223	412816	335286	П ₃	6496	6765	5501
A ₄	325753	301509	301123	П ₄	462462	476211	506845
ВБ	2129348	2042026	1991547	ВБ	2129348	20402026	1991547

Используя данные таблицы 2.3, оценим степень ликвидности баланса предприятия. Для этого проверим выполнимость условия ликвидности баланса (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Оценка степени ликвидности бухгалтерского баланса ЗАО «КХПС»
 за 2013-2015 гг.

Условие	2012 г.	2013 г.	2014 г.
A ₁ ≥ П ₁	761182 > 95347	559151 > 137994	576644 > 132836
	выполняется	Выполняется	Выполняется
A ₂ ≥ П ₂	605190 < 1565043	768550 < 1421056	778494 < 1338490
	не выполняется	не выполняется	не выполняется
A ₃ ≥ П ₃	437223 > 6496	412816 > 6765	335286 > 5501
	выполняется	выполняется	Выполняется
A ₄ ≤ П ₄	325753 < 462462	301509 < 476211	301123 < 506845
	выполняется	выполняется	Выполняется

Полученные данные таблицы 2.4 свидетельствует об отсутствии абсолютной ликвидности баланса, так как не выполняется второе неравенство условия ликвидности, где наиболее ликвидные активы должны быть больше

наиболее срочных обязательств. Это неравенство, как и другие, является важным условием ликвидности предприятия, и, таким образом, данный баланс назвать абсолютно ликвидным не предоставляется возможности.

Таким образом, абсолютно ликвидным предприятие на протяжении всего изучаемого периода назвать нельзя. Для повышения ликвидности необходимо увеличить дебиторскую задолженность или уменьшить краткосрочные обязательства.

В случае, когда одно или несколько неравенств системы имеют противоположный знак от зафиксированного в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. При этом недостаток средств по одной группе активов компенсируется их избытком по другой группе в стоимостной оценке, в реальной же ситуации менее ликвидные активы не могут заместить более ликвидные.

При дальнейшем анализе определим абсолютную величину платежных излишков или недостатков по группам средств (приложение 9). Проведенный расчет абсолютных величин по платежному излишку или недостатку в приложении 6 показывает, что на протяжении всего исследуемого периода наиболее ликвидные активы практически полностью покрывали наиболее срочные обязательства. Так, в 2013 г. наиболее ликвидные активы покрыли 798,33% обязательств, в 2014 г. – 405,2% обязательств, а в 2015 г. покрытие наиболее срочных обязательств наиболее ликвидными активами составило 434,1%, то есть ситуация является достаточно положительной. Платежеспособность организации является одним из самых важных критериев, непосредственно связанных с ликвидностью в оценке финансового положения.

Для анализа и оценки показателей платежеспособности предприятия нам необходимо использовать следующие показатели: коэффициент срочной

ликвидности, коэффициент промежуточного покрытия, коэффициент текущей ликвидности (приложение 10).

Полученные данные приложения 10 свидетельствуют о том, что коэффициент срочной ликвидности имеет крайне низкий показатель и отрицательную динамику. Предприятию необходимо увеличивать показатель денежных средств и уменьшать свои краткосрочные обязательства. Коэффициент промежуточного покрытия показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Этот показатель учитывает, что не все активы можно реализовать в срочном порядке. Оптимальное значение этого показателя от 0,7 до 1,5, при этом, чем выше показатель, тем выше ликвидность. Показатели коэффициента промежуточного покрытия на данном предприятии недостаточно высоки, поэтому необходимо увеличивать показатели денежных средств и дебиторской задолженности при одновременном снижении краткосрочных обязательств. Тем не менее, мы наблюдаем положительную динамику значений рассматриваемого коэффициента.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств можно погасить, мобилизовав все оборотные средства. Оптимальное значение от 1 до 3. Значения этого коэффициента входят в пределы оптимального значения.

Отообразим динамику коэффициентов ликвидности ЗАО «КХПС» за 2013-2015 гг. на рисунке 2.1. Финансовая устойчивость предприятия характеризуется абсолютными и относительными показателями. Те показатели, которые относят к тем, что характеризуют степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования, являются абсолютными показателями. Относительные показатели – это коэффициенты финансовой устойчивости.

Проведем анализ и оценку сначала абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия ЗАО «КХПС» за 2013-2015 гг. (приложение 11),

используя методику С. С. Скобкина (39, 198). Из данных приложения 11 можно сделать следующие выводы: предприятие имеет неустойчивое финансовое состояние, источниками финансирования запасов являются собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты и займы, а также краткосрочные кредиты и займы.

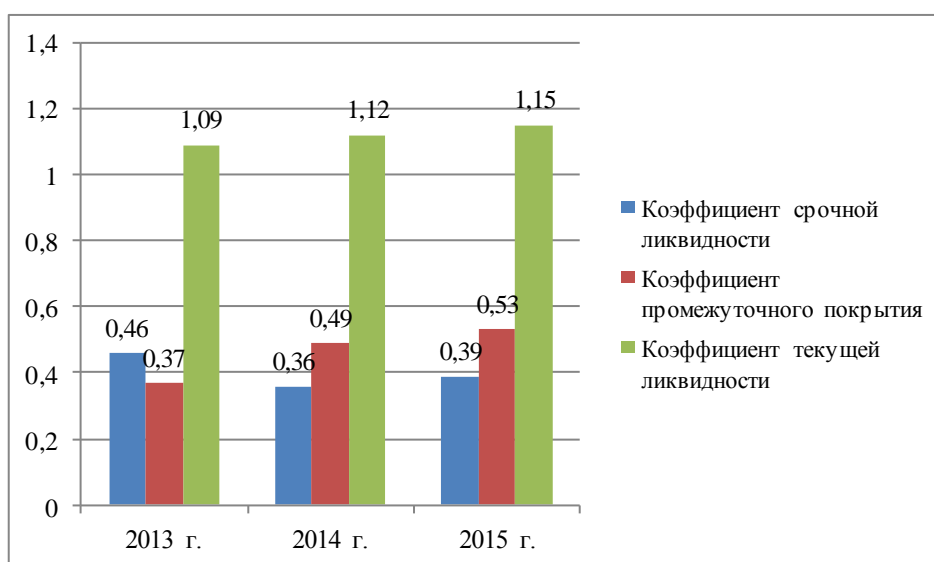


Рис. 2.1. Динамика коэффициентов ликвидности ЗАО «КХПС» за 2013-2015 гг.

Финансовая устойчивость на данном предприятии характеризуется нарушением нормальной платежеспособности, возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. Но стоит отметить тот факт, что восстановление высокого уровня платежеспособности возможно. Перейдем к оценке и анализу финансовой устойчивости предприятия ЗАО «КХПС», основываясь на относительных показателях. Для этого необходимо определить такие коэффициенты, как: коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент автономии, коэффициент маневренности и коэффициент финансовой зависимости (приложение 12).

По полученным данным приложения 12 можно сделать вывод, что в 2013 году коэффициент обеспеченности собственными средствами имеет значение ниже нормы, что означает – ЗАО «КХПС» в 2013 г. было недостаточно

собственного капитала. Что касается 2014 г. и 2015 г. – значения коэффициентов оптимальны. Значения коэффициенты автономии оказались ниже определенных оптимальных значений (от 0,4 до 0,6). Значит, финансовая независимость не обеспечивается. Коэффициент маневренности также не достигает приемлемых значений на протяжении всего анализируемого периода, следовательно, можно сделать вывод, что предприятию необходимо увеличить собственные средства, находящиеся в мобильной форме. Рассчитав коэффициент финансовой зависимости, мы можем сделать вывод, что в 2013 г. на 1 руб. собственного капитала приходится 3,6 руб., заемного, в 2014 г. – 3,3 руб., в 2015 – 2,9 руб. Это все свидетельствует о том, что ЗАО «КХПС» не обладает достаточной степенью финансовой независимости и финансовой устойчивости и все имеющиеся обязательства предприятия не могут быть преимущественно покрыты его собственными средствами.

Также большое значение для анализа финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия играет сравнение и анализ значений дебиторской и кредиторской задолженностей. При анализе, мы должны помнить, что кредиторская задолженность – это источник покрытия дебиторской задолженности.

Анализ показал, что дебиторская задолженность выше кредиторской на протяжении всего изучаемого периода 2013-2015 гг., то это означает иммобилизацию собственного капитала в дебиторскую задолженность; если кредиторская задолженность превышает дебиторскую в 2 раза, то финансовое состояние компании считается нестабильным (3, 60).

Как видно на рисунке 2.2, ЗАО «КХПС» имеет дебиторскую задолженность превышающую кредиторскую на протяжении всего исследуемого периода.

Далее оценим эффективность финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «КХПС» с помощью коэффициентов рентабельности и деловой активности.

Проведем анализ рентабельности по обычным видам деятельности организации. По мнению Л. С. Васильевой (6, 199), уровень общей рентабельности организации, существенно зависит от уровня рентабельности производственной деятельности, реализованной продукции.

Рентабельность реализованной продукции характеризует эффективность использования текущих затрат живого и прошлого труда. Изменение уровня рентабельности продукции происходит под влиянием таких факторов, как: изменение оптовых цен на рынке сырья и материалов, труда, продукта; изменение структуры (ассортимента) продукции. (приложение 13).

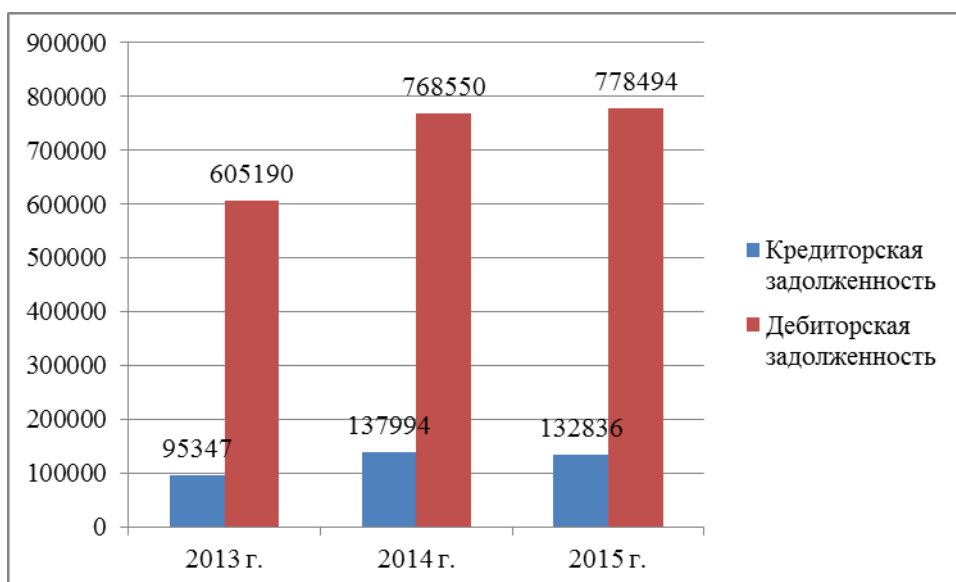


Рис. 2.2. Сравнительная динамика дебиторской и кредиторской задолженностей в ЗАО «КХПС» за 2013-2015 гг.

По проведенному анализу мы можем сделать следующие выводы:

- в 2014 г. рентабельность продаж по прибыли от продаж увеличилась на 327,32 %, а в 2015 г. относительно предыдущего периода снизилась на 6,68%:

- на каждые 100 рублей выручки от продаж приходилось больше прибыли от продаж на 0,03 руб.

Рентабельность продаж по чистой прибыли также снизилась в 2014 г. на 15,92%, а в 2015 г. относительно 2014 г. увеличилась на 2,93%.

Рентабельность производства продукции в 2014 г. увеличилась на 340,73%, а в 2015 г. относительно 2014 г. снизилась на 6,45%.

Таким образом, ЗАО «КХПС» является финансово устойчивым и платежеспособным предприятием. Структура имущества комбината и источников его формирования оптимально сбалансирована. В целом предприятие способно отвечать по своим обязательствам, как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочном. Но показатели рентабельности предприятия снизились, что свидетельствует о снижении прибыли от продаж с каждых 100 рублей выручки и себестоимости продукции.

2.2. Анализ существующих направлений стратегического развития на предприятии пищевой индустрии

Разработка стратегии совершается на высшем уровне управления, она основывается на решении множества задач, как долгосрочных, так и краткосрочных. В таких условиях при принятии решения важно верно оценивать альтернативные варианты деятельности фирмы, а затем выбирать подходящие пути достижения поставленных целей. На предприятии сформулировано положение, характеризующее политику ЗАО «Комбината хлебопродуктов Старооскольского» в области качества и пищевой безопасности.

Под своей миссией предприятия комбинат предполагает следующее: «Выполнение настоящих и будущих запросов и требований потребителей путем производства высококачественной и безопасной продукции и внедрения современных технологий».

Для реализации данной миссии руководство комбината ставит следующие цели:

- 1) сохранение престижа предприятия на освоенных рынках сбыта и создание позитивного имиджа на новых рынках;
- 2) производство и реализация конкурентоспособной, высококачественной и безопасной продукции;
- 3) расширение и улучшение линейки выпускаемой продукции.

Формулирование целей деятельности предприятия особенно важный аспект. Этот процесс проходит четыре следующие стадии:

- 1) выявление и анализ внешних трендов;
- 2) постановка целей для предприятия в целом;
- 3) установка иерархии целей;
- 4) установление индивидуальных целей.

Внешняя среда – некий катализатор определения выводов о том, какие цели должны быть поставлены для приспособления к ней. Управление должно предполагать возможность определения будущих изменений окружающей среды, касающихся экономики, политической и социальной сферы, научно-технического прогресса. При определении общих целей для предприятия важно тезисно конкретизировать их, а затем определить методологию. Более того, стоит основываться на целях, которые были поставлены ранее, и на ресурсах, которыми на данный момент располагает предприятие. Установление иерархии предполагает разделение целей на долгосрочные и краткосрочные.

Так же цели определяются для каждого уровня организации так, чтобы достижение их отдельными подразделениями приводило к достижению целей общеорганизационного характера. И в заключении, необходимо иерархию целей внутри организации довести до уровня отдельного работника. Таким образом, есть возможность получить достичь важнейшего условия результативной организации производства предприятия: каждый работник через персональные цели включен в процесс общего достижения окончательных масштабных целей организации.

Российский рынок муки на сегодняшний момент является достаточно конкурентным среди прочих продовольственных рынков при постоянных объемах производства. Для него характерно большое количество независимых производителей, отсутствие явных лидеров рынка. Географическое размещение производственных мощностей характеризуется неоднородностью, в следствие чего происходит образование избыточных и дефицитных регионов по муке. Излишки продукции мукомольных предприятий перераспределяются между регионами на рыночных условиях. За счет этого межрегиональная торговля – это как следствие конкуренции, так и хозяйственная необходимость. В современных условиях многие предприятия осуществляют брендинг муки. Таким образом, производители теперь во главу угла ставят конечных потребителей, а не хлебозаводы и макаронные предприятия.

Итак, закрытое акционерное общество «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» является одним из самых крупных предприятий-переработчиков сельскохозяйственной продукции в Белгородской области. За долгие годы существования предприятия, комбинатом накоплен достаточно богатый опыт, касающийся сферы производства мукомольно-крупяной и комбикормовой продукции, а так же хлебобулочных изделий. Таким образом, данное предприятие давно зарекомендовало себя на рынке, как серьезное производственно-промышленное предприятие, изготавливающее качественную продукцию, обеспечивающее гарантию безопасности выпускаемого продукта для здоровья потребителя.

Также одной из важнейших целей, поставленных комбинатом, является производство, основанное на качестве продукции. На сегодняшний момент качество – невероятно важная характеристика любого продукта. Для того, чтобы появилась возможность получить отличную готовую продукцию, необходимо осуществлять качественный менеджмент в достаточном объеме на каждом этапе производства, то есть от принимаемого сырья и вплоть до поставки готовой продукции потребителю. Таким образом,

становится ясно, что менеджмент качества играет одну из важнейших ролей, так как осознание потребителем того, что он получает качественный продукт, а также забота производителя о пищевой безопасности, оказывают большое влияние на этот факт.

В следствие этого, «качество» становится стратегически важным вопросом в разработке инноваций и поддержании существующего производства. Качество выпускаемой продукции на ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» обеспечивается посредством организации деятельности в области качества и пищевой безопасности в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9001 и ISO 22000.

Кроме того, стратегическая модель комбината, принятая на сегодняшний день, предполагает расширение и улучшение линейки выпускаемой продукции. Для этого требуются определенные состав персонала комбината, достаточное количество работников, обладающих высокой квалификацией. Предприятие выбирает рациональную структуру производства, производственные помещения расположены по ходу совершения технологического процесса, достаточно удачно расположено оборудование. Также для достижения цели расширения продукции, руководство ЗАО «КХПС» старается развивать материально-техническую базу комбината, старается заменить большинство единиц устаревшего оборудования.

К прочим принципам достижения стратегических целей руководство относит следующее:

- 1) постоянно совершенствовать, улучшать и развивать структуру систем менеджмента качества и пищевой безопасности и повышать их результативность;

- 2) обеспечивать всех своих сотрудников необходимыми ресурсами и знаниями для эффективного и результативного выполнения их обязанностей;

- 3) мотивировать сотрудников комбината использовать каждую возможность для улучшения, чтобы минимизировать риски для качества и

пищевой безопасности продукции, а так же поощрять их предложения по улучшению;

4) сотрудничать с нашими поставщиками, клиентами, потребителями и партнёрами, используя обмен информацией для улучшения качества продукции.

Комбинат хлебопродуктов Старооскольский является давним надежным партнером многих крупных операторов рынка зерна, муки, комбикормов как в России, так и в странах СНГ. Миссия Комбината заключается в выполнении настоящих и будущих запросов и требований потребителей, в постоянном стремлении превзойти ожидания покупателей путем производства высококачественной продукции и внедрения современных технологий, что и обеспечивает предприятию устойчивое положение на рынке, а также поддержание положительного имиджа среди деловых партнеров.

В качестве функциональных стратегий компанией выбраны инновационная стратегия и стратегия управления персоналом. Поведение фирмы по агрессивности стратегии можно охарактеризовать как сбалансированное, то есть какой бы тип поведения ни выбрала фирма, всегда найдется уровень внутренних способностей, достаточный для его поддержания.

Обратим внимание на данные в таблице 2.5, в которой отражена статистика по изменению численности персонала.

Таблица 2.5

Численность сотрудников ЗАО «КХПС» за 2013-2015 гг.

Годы	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение, чел.	
				2014/ 2013	2015/ 2014
Количество сотрудников, чел.	797	794	775	-3	-19

Таким образом, становится явно заметна отрицательная динамика показателей количества сотрудников организации. В условиях модернизации и

компьютеризации производства, а так же требований, возникающих благодаря изменениям рынка, сокращение количества персонала неприемлемо. Более того, необходимо, чтобы персонал, работающий на комбинате, обладал высокой квалификацией. Соответственно становится важным, выяснить причины сокращения количества сотрудников на предприятии за исследуемый период.

К ним могут относиться следующие факты:

- 1) недостаточно высокий уровень заработной платы;
- 2) условия труда, не удовлетворяющие работников;
- 3) недостаток профессионального опыта и навыков;
- 4) социальный климат на предприятии, характеризующийся неблагоприятным характером.

В связи со сложившейся тенденцией некоторой текучки кадров предприятие несет определенный экономический ущерб, он будет выражен в следующих аспектах:

- 1) недовыработка готовой продукции по причине недостаточно уровня квалификации вновь принятых рабочих;
- 2) большой процент бракованной продукции, получающийся по той же причине;

Таким образом, становится ясно, что закрытое акционерное общество «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» достаточно серьезно подходит к проработке стратегии организации производства и сбыта, детально прорабатывает формирование миссии и постановку целей ее достижения. Но в силу постоянного процесса модернизации и глобализации необходимо пересмотреть сформулированные принципы стратегического управления на предприятии на сегодня, основываясь на кадровой политике.

2.3. Приоритетные направления эффективного управления ЗАО «КХПС»

Для того, чтобы сформулировать актуальную для сегодняшнего дня стратегию необходимо четко определить цели, политику предприятия, эффективность работы кадров, оценить возможные негативным обстоятельства, которые могут отрицательно сказаться на существовании предприятия.

Одним из способов разработки стратегии является SWOT-анализ. Основываясь на особенностях и специфике ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский», можно определить сильные и слабые стороны.

К возможностям можно отнести:

- 1) привлечение сотрудников из близлежащих населенных пунктов области и соседних регионов;
- 2) повышение эффективности оплаты труда.

К угрозам:

- 1) влияние экономического кризиса на численность персонала;
- 2) текучесть кадров;
- 3) вероятность появления новых конкурентов на рынке.

К сильным сторонам:

- 1) умение сохранять деловые отношения с поставщиками и покупателями;
- 2) руководящие должности занимают высококвалифицированные специалисты;
- 3) особое внимание на созданные условия труда работников.

К слабым сторонам:

- 1) низкая заинтересованность рядовых сотрудников в стратегическом развитии предприятия;
- 2) не каждый рядовой работник имеет высокую квалификацию.

Анализ кадрового состава так же необходим для дальнейшего формирования приоритетных направлений стратегического развития комбината.

В общем организационно-штатная структура вполне оптимальна, отвечает представленным критериям:

1) стратегическая модель и оперативное управление построена на поддержании рациональной организационной структуры, которая построена на основании жизненных циклов организации;

2) расширение организационной формы предприятия не соответствует ее внутренним возможностям;

3) постановка новых целей и задач к ним отвечает внутренним принципами организации деятельности предприятия.

Организационная структура – это одна из важнейших составляющих работы предприятия, верно выбранный тип организации производства оказывает большое влияние на работу предприятия, а также на качество выпускаемой продукции.

В современных условиях необходимо особое внимание обращать на кадровую политику. Управление персоналом – это стратегически направленное руководство организацией деятельности предприятия, которое направлено на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

Общая численность работающих на ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» на 2015 г. составила 775 человек, которая в своем составе имеет производственную категорию работников, административно-управленческий персонал и вспомогательные работники. Численность трудового состава определена характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их компьютеризации, механизации, автоматизации. Именно эти аспекты определяют плановый объем численности персонала, который в реальности зачастую не представляется возможности обеспечить. На предприятии организована деятельность службы

управления персоналом, которая осуществляет подбор персонала в соответствие с требованиями руководителей структурных подразделений.

Также для осуществления этого процесса требуется согласование Генерального директора комбината. Привлекается персонал благодаря работе следующих организаций:

- 1) средства массовой информации;
- 2) федерального центра занятости населения;
- 3) коммерческих кадровых агентств;
- 4) ВУЗов и др.

Предприятие осуществляет набор персонала, как на рядовые, так и на руководящие должности. В г. Старый Оскол существует достаточное количество крупных предприятий промышленной направленности, соответственно существует высокая конкуренция работодателей на рынке труда. Поэтому этот факт требует проведение особой открытой кадровой политики, а также изменения в принципах приема персонала. Все это вызывает необходимость проведения открытой кадровой политики в сфере приема персонала, требует изменения в оплате труда, проведение мер по улучшению условий труда.

По масштабу кадровых мероприятий на комбинате проводится кадровая политика пассивного характера. Принципам этой политики свойственно отсутствие прогноза кадровых потребностей, способов оценки труда и работников, диагностики и прогнозирования будущей кадровой ситуации в целом. По этой причине руководству приходится работать в условиях срочного реагирования на возникающие конфликтные ситуации и прочие ситуации, оказывающие негативное влияние на рабочий процесс, которые стремится ликвидировать, не пытаясь понять причины и в дальнейшем свести к минимум вероятность их повторения.

Стратегия, которой рекомендуется следовать в сложившейся ситуации, основана на кадровой политике. Важно при ее применении стимулировать

набор новых высококвалифицированных кадров, а так же мотивировать уже существующих кадровый состав.

Для рационального применения и оправдания целесообразности применения этой политики, необходимо построить ее на следующих принципах. Во-первых, прогнозирование трудовых ресурсов – это элементарное планирование, основанное на формировании штата. На данном предприятии постоянное планирование надобности в кадрах на будущий период не проводится, если речь не идет об открытии, например, нового подразделения, когда требуется вообще новый штат работников. Прогнозирование предполагает следующие этапы:

- 1) оценка ресурсов, которыми предприятие уже обладает;
- 2) оценка потребностей будущих периодов;
- 3) формирование проекта удовлетворения этих потребностей.

Во-вторых, важной составляющей является именно набор кадров. Он предполагает создание необходимого резерва кандидатов на все предполагаемые должности, из которого руководство организации имеет возможность выбрать наиболее подходящих для них работников. При этом нужно иметь в виду такие аспекты, как выход на пенсию, текучесть кадров, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации, открытие филиалов и новых подразделений. Набор следует проводить за счет внешних и внутренних источников. Внешний набор включает в себя: объявления в СМИ, работа с агентствами по трудоустройству, ВУЗам, федеральному центру занятости.

Набор внутри предприятия предполагает продвижение по карьерной лестнице собственных кадров, которые отвечают необходимым требованиям на конкретную должность и имеют достаточную квалификацию. Более того, это стимулирует интерес работников, улучшает моральный климат. Следующий аспект проводимой кадровой политики – это отбор кадров. Он включает в себя собеседования, первичные испытания и испытательный

срок при трудоустройстве. Естественно, важным фактом при выборе конкретного кадра является объективность. То есть на решение о принятии на службу, принимаемое руководством, должна влиять информация о профессиональной квалификации кандидата, образовании, его опыте работы, а так же личностных качествах.

Заработная плата, как одна из составляющих кадровой, политики является немало важным звеном этой системы. Размер оплаты труда своеобразные вид мотивации работников, тем или иным образом побуждающий к трудоустройству или же увольнению, регулирующий степень ответственности и т. д. Оплата труда штатным работникам комбината производится по тарифным ставкам и окладам и сдельным расценкам, которые утверждены приказом генерального директора. Также начисляется премия, согласно положению о премировании.

Основная заработная плата сотрудников складывается из следующих выплат:

1) повременная – по тарифным ставкам и окладам, за фактически отработанное время;

2) сдельная оплата труда – за фактически изготовленную продукцию и выполненный объём работ по действующим нормам времени и расценкам, установленным на предприятии;

3) доплаты за условия труда, за работу в многосменном режиме, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания или объёма выполняемых работ, выполнение наряду со своей работой обязанностей временно отсутствующего работника.

Сдельный наряд – основной документ, предназначенный для планирования, учета и оплаты труда рабочих (бригады, звена, рабочего). Он включает в себя перечень, состав и срок выполнения работ, где указаны условия производства, полного и фактического объема выполненных работ, норм затрат времени и расценок на единицу работ, а также весь их объем.

Для того, чтобы профессиональная деятельность сотрудника приносила пользу необходимо особое внимание уделить мотивации и социальной адаптации в коллективе. Культура в коллективе, складывается с подачи руководства. Создавать и регулировать ее можно с помощью большого количества официальных и неофициальных методов. Различные тренинги, собрания, неформальные сборы оказывают положительное влияние на создание корпоративного духа и, следовательно, способствуют адаптации новых сотрудников в коллективе.

Ну и заключительным звеном системы руководства кадрами является их подготовка, как и на рядовые, так и на руководящие должности. Сюда можно отнести курсы повышения квалификации, организацию профессиональных лекций, дискуссий, проведение ролевых тренингов.

Производство совершается на двух цехах. На данный момент бизнес-план, принятый на ЗАО «КХПС», получил поддержку Белгородского областного фонда поддержки малого и среднего предпринимательства в размере 300000 рублей. На эти денежные средства в одном из цехов было установлено новейшее прогрессивное оборудование комплексно-механизированной линии, а именно Тестомес НWH-25 в количестве 2 штук, а также Тестораскаточная машина GAM R30 INOX так же в количестве 2 штук. Данное оборудование более прогрессивное и инновационное, а в следствие недостаточного уровня квалификации кадров происходит простой этого нового оборудования. Соответственно для его эксплуатации необходимо провести аттестацию мастеров рабочего места. Для того, чтобы сотрудники смогли пройти аттестацию, требуется отправить сотрудников одного из цехов (в котором установлено новое оборудование) на курсы повышения квалификации. В таблице 2.6 приведен расчет количество денежных средств, требуемых на затраты, связанные с повышением квалификации сотрудников. Курсы повышения квалификации для сотрудников должностей ИТР

(инженерно-технический работник) проводятся в г. Старый Оскол в Политехническом колледже, на базе СТИ НИТУ МИСИС.

Таблица 2.6

Затраты на курсы повышения квалификации кадров

Стоимость обучения одного сотрудника, руб.	Количество сотрудников, направляемых на обучение, чел.	Общая сумма затрат на обучение требуемого количества сотрудников, руб.
6800	4	27200

Оплата суточных нам не будет требоваться, так как оплата труда будет производиться как обычно, без отрыва от производства, оставляя рабочие места за конкретными работниками. Таким образом, общие затраты на повышение квалификации сотрудников будут складываться лишь из затрат на необходимые курсы для 4 сотрудников и составят 27200 р.

В итоге, мы можем отметить, что повышение квалификации сотрудников сыграет большую роль в производстве::

- 1) снижается текучесть кадров;
- 2) появляется возможность использования новейших технологий;
- 3) улучшается качество изготавливаемой продукции;
- 4) уменьшается количество брака.

Основываясь на экспертных оценках экспертного агентства «Антикризис», мы можем отметить, что повышение квалификации кадров в общем увеличивает чистую прибыль порядка на 10-15%. Так, если в 2015 году чистая прибыль составила 54 339 р., то в перспективе она может составить 59 772,9 р.

Таким образом, мы рекомендуем, чтобы приоритеты необходимой модели развития должны складываться из особенностей кадровой политики:

1) стимулировать персональный интерес каждого работника комбината, что приведет к общему развитию предприятия и достижению масштабных поставленных целей;

2) сохранить и увеличить численность персонала для того, чтобы избежать экономический ущерб;

3) привлечь работников из близлежащих населенных пунктов благодаря зданию приемлемых условий труда и отдыха;

4) уделять особое внимание мотивации и социально-психологическому климату в коллективе;

5) проводить обучение, курсы повышения квалификации кадров.

Также необходимо периодически проводить контроль осуществления всех вышеперечисленных пунктов, проводить собрания и совещания с целью выявления недостатков и их устранения, определения изменений и успехов, анализа влияния применения данной стратегии в масштабах всего предприятия, а так же с экономической точки зрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в представленной выпускной квалификационной работе были изучены основы формирования стратегии развития организации, ее принципы и методика, особенности стратегического управления в конкретной (пищевой) индустрии, а так же проведено исследование построения приоритетных направлений стратегического управления на примере Закрытого акционерного общества «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский». Обратившись к теоретическим источникам, нам стало ясно насколько важно уделить достаточное внимание определению стратегии, особенно в современных условиях на предприятиях пищевой промышленности.

Предприятие ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский», являющееся объектом исследования данной работы, имеет положительную динамику показателей выручки и себестоимости продукции. Так, несмотря на увеличение второго показателя, растет и первый упоминаемый (выручка). В следствие этого, делать выводы о неблагоприятной финансовой ситуации неуместно, так как такой характер динамики определяется увеличением масштабов предприятия.

Более того, положительной динамикой так же характеризуются показатели чистой прибыли. Мы можем отметить, снижение показателя внеоборотных активов, что может быть связано с выбытием основных фондов при недостаточном поступлении новых фондов. Оборотные активы также имеют отрицательную динамику, возможно по причине уменьшения запасов на мероприятии. Происходит увеличение собственного капитала и уменьшение заемного, что несомненно является положительным фактом. Абсолютно ликвидным предприятие назвать нельзя, так как при анализе выяснилось, что не все условия ликвидности выполняются.

Закрытое акционерное общество «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский» обладает финансовой устойчивостью при нарушении нормальной платежеспособности. В дальнейшем есть вероятность возникновения необходимости привлечения дополнительных инвестиций. Но стоит отметить, что восстановление высокого уровня платежеспособности организации представляется возможным. Стратегическое планирование на предприятие построено достаточно верно, основываясь на главенствующих аспектах деятельности предприятия. Руководство комбината особое внимание обращает на удовлетворение запросов и требований потребителей за счет производства высококачественной и безопасной продукции, расширения ассортимента выпускаемого товара, поддержания производства на конкурентоспособном уровне.

В современных условиях огромную роль на деятельность предприятия оказывает достаточное количество высоко квалифицированных кадров. Анализ деятельности ЗАО «КХПС» определил одну проблему, актуальную в сегодняшних условиях, — проблема проведения верно определенной кадровой политики и организации оптимального использования трудовых ресурсов, которыми располагает организация.

В заключительной главе эта проблема рассмотрена особенно подробно, были изучены и проанализированы принципы руководства сотрудниками на сегодня, принятая организационная структура, рассмотрены ее преимущества и недостатки, а затем предложены альтернативные варианты формирования кадровой политики, как стратегии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева, Л. И. Ушвицкий. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 672 с.
2. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ГТИ ЮФУ, 2013. – 122 с
3. Бариленко, В. И. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / В. И. Бариленко. – М.: Омега-Л, 2011. – 363 с.
4. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 637 с.
5. Бушуев, В. К. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / В. К. Бушуев. – Санкт-Петербург: СПбГУЭ, Питер, 2011. – 132 с.
6. Васильева, Л. С. Финансовый анализ: учеб. пособие / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. – М.: Кнорус, 2011. – 544 с.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – М.: Гардарика, 2013. – 329 с.
8. Войтоловский, Н. В. Экономический анализ: основы теории, комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник / Н. В. Войтоловский. – М. : Юрайт, 2012. – 185 с.
9. Галенко, В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий: учебное пособие / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич. – М.: Наука, 2012. – 429 с.
10. Гальчина, О. Н. Теория экономического анализа: учебник / О. Н. Гальчина. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2011. – 291 с.
11. Герасимов, Б. И. Введение в экономику. Основы экономического анализа: учебное пособие / Б. И. Герасимов. – Ростов, изд-во Феникс, 2013. – 311 с.

12. Геращенко, И. П. Финансовая стратегия: инновационный аспект: монография / И. П. Геращенко. – Омска, изд-во ОмГУ, 2014. – 264 с.
13. Гиляровская, Л. Т. Экономический анализ: учебник / Л. Т. Гиляровская. – Киров: «АСА», 2012 г. – 389 с.
14. Грант, Р. Современный стратегический анализ: учебник / Р. Грант, 7 изд. – СПб.: Питер, 2012. – 544 с.
15. Губин, О. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: практикум / О. В. Губин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 130 с.
16. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности: уч. пособие / Л. В. Донцова. – М.: Дело и Сервис, 2011. – 209 с.
17. Дорофеева, Л. И. Основы теории управления: учебно-методическое пособие / Л. И. Дорофеева. – М.: Директ-Медиа, 2015 – 450 с.
18. Катькало, В. С. Эволюции теории стратегического менеджмента: учебник / В. С. Катькало. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. – 312 с.
19. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер. – М.: Экономика, 2013. – 391 с.
20. Кужева, С. Н. Управление изменениями: учебное пособие / С. Н. Кужева. – Омск: изд-во ОмГУ, 2011. – 140 с.
21. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. М. Купцов. – М.: РИОР, Инфра-М., 2011. – 184 с.
22. Лэмпел, Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: учебник / Дж. Лэмпел, Б. Альстрэнд, Г. Минцберг. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 481 с.
23. Ляско, В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие / В. И. Ляско. – М.: Экзамен, 2012. – 288 с.
24. Мескон, М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон. – М.: Дело, 2013. – 493 с.
25. Неправский, А. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. А. Неправский, Е. И. Велесько. – Минск: Мисанта, 2015 – 348 с.

26. Нортон, Д. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей: учебник / Д. Нортон, Р. Каплан. – Киев: Вильямс, 2012. – 374 с.

27. Облой, К. Стратегия предприятия. В поисках устойчивого конкурентного преимущества: учебник / К. Облой. – Минск: Гривцов Букс, 2013. – 384 с.

28. Петросов, А. А. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебное пособие / А. А. Петросов. – М.: изд-во МГГУ, 2011. – 454 с.

29. Питереф М. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества / М. Питереф, Артур А. Томпсон, Джон Гэмбл. – М.: Вильямс, 19 изд., 2015. – 592 с.

30. Погарская, О. С. Паспорт города Белгорода-2015 / А. С. Королев, М. В. Добродомова, Л. Н. Калабина – МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий», администрация г. Белгорода. – Белгород: МАУ «ИМРСТ», 2016. – 86 с.

31. Погарская, О. С. Путеводитель по городу в цифрах-2014: региональный статистический сборник индикаторов социально-экономического развития/ Ю. В. Астахов, А. А. Ткачев, Л. Н. Калабина и др. – МАУ «ИМРСТ», администрация г. Белгорода. – Белгород: Дизайн-студия «М207», 2015. – 93 с.

32. Погарская, О. С. Методическое пособие по расчету показателей социально-экономического развития города / О. С. Погарская, А. А. Ткачев. – МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий» при администрации г. Белгорода. – Белгород: МАУ «ИМРСТ», 2015. – 36 с.

33. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: учебник / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 149 с.

34. Портер, М. Конкуренция: учебник / М. Портер. – М.: Вильямс, 2011. – 388 с.

35. Пригожин, А. Методы развития организаций: учебник / А. Пригожин. – М.: Лабиринт, 2013. – 291 с.

36. Прокопенко, Е. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е. А. Прокопенко, А. И. Долгов. – М.: Флинта, 2011. – 278 с.
37. Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии: учебное пособие / Д. Рингланд. – М.: Диалектика, 2013. – 424 с.
38. Розин, М. Стратегия с чистого листа: учебник / М. Розин. – М.: Альпина, 2015. – 301 с.
39. Скобкин, С. С. Экономика гостиничного, ресторанного и туристического предприятия: учеб. пособие / С. С. Скобкин. – М.: Изд-во: Российская Экономическая Академия им. Г.В. Плеханова, 2012. – 270 с.
40. Трифилова, А. А. Методологические основы интеграции стратегического и инновационного менеджмента: учебник / А. А. Трифилова. – М.: Моно, 2014. – 201 с.
41. Угрюмова, Н. В. Управление изменениями: учебник для бакалавров / Н. В. Угрюмова, А. О. Блинов. – М.: Дашков и К., 2014 – 304 с.
42. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2014. – 468 с.
43. Чирва, И. П. Кадровое прогнозирование и планирование: учебное пособие / И. П. Чирва, В. Л. Нестеров. – М.: Маршрут, 2011. – 188 с.
44. Читипаховян, П. А. Стратегическое планирование в интегрированных корпорациях: учебное пособие / П. А. Читипаховян. – М.: Финпресс, 2013. – 281 с.
45. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие / А. Ю. Юданов. – М.: АКАЛИС, 2011. – 210 с.
46. Юденков, Ю. Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: учебник / Ю. Н. Юденков, Н. А. Тысячникова. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2014. – 319 с.
47. Шапиро, С. А. Теоритические основы управления персоналом: учебник / С. А. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2015 г. – 320 с.

48. Шапиро, С. А. Управление интеллектуальным трудом: учебное пособие / С. А. Шапиро. – М.: Директ-медиа, 2015 г. – 263 с.
49. Шаповалов, Ю. В. Человеческие ресурсы и кадровая политика: монография / Ю. В. Шаповалов. – Омск: ОмГУ, 2013 г. – 240 с.
50. Шеремет, А. Д. Теория экономического анализа: учебное пособие / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 410 с.
51. Шорникова, Н. Ю. Система повышения квалификации: учебное пособие / Н. Ю. Шорников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 143 с.
52. Штерн, Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии: учебник / Ф. Штерн, П. Дойль. – СПб.: Питер, 2011. – 393 с.
53. Ясухиро, М. Система менеджмента Тойоты: учебник / М. Ясухиро. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2013. – 411 с.
54. Белгородская государственная универсальная научная библиотека [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://siteneb.bgunb.ru/>
55. ЗАО «Комбинат хлебопродуктов старооскольский» / Сайт раскрытия информации [Электронный ресурс]: Закрытое акционерное общество «КХПС» – Режим доступа: <http://www.khps.ru/>. [Дата обращения: 01.06.2016]
56. Издательство «Лань» [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>
57. КнигаФонд [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/>
58. Мансуров, Р.Е. Как разобрать эффективную стратегию развития компании: статья [Электронный ресурс]: Административно-управленческий портал – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/42.htm>, [Дата обращения: 01.06.2016].
59. Научная библиотека имени Н. Н. Страхова [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://library.bsu.edu.ru/library/>

60. Руконт: централизованная библиотечная система города Белгорода [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://цбс-белгород.рф/elektronno-bibliotechnaya-sistema-rukont/>

61. Elibrary.ru: научная электронная библиотека [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

62. IQlibrary [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.iqlib.ru/>

63. IPRbooks [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/>

64. Library.ru: информационно-справочный портал [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.library.ru/>

65. Znanium [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://znanium.com/>

ПРИЛОЖЕНИЯ