

Построение рыночной стратегии предприятий пищевой промышленности

© 2014 Тогузаев Тахир Хаятович
доктор экономических наук

Кабардино-Балкарский государственный университет
360004, Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик,
ул. Чернышевского, д. 173

© 2014 Широков Сергей Николаевич
кандидат экономических наук

Санкт-Петербургский государственный аграрный университет
196601, г. Санкт-Петербург, г. Пушкин, Петербургское шоссе, д. 2
E-mail: natalia.fomina@mail.ru

Рассмотрены проблемы формирования рыночной стратегии предприятий пищевой промышленности. Проанализированы мнения ведущих ученых по принципам построения рыночной стратегии. Показаны стратегические задачи пищевой промышленности.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, пищевая промышленность.

В экономической научной литературе, как отечественной, так и зарубежной, довольно активно обсуждаются вопросы стратегии развития предприятия. Стратегия, как правило, затрагивает все сферы деятельности предприятий, соотносится с рынками потребления товаров и услуг, учитывает ситуации риска, агрессивной и объективной конкуренции товаропроизводителей, что обуславливает необходимость установления принципов и процедур ее формирования. Чем обоснованнее выбраны принципы управления экономикой, тем выше вероятность достижения положительных результатов ее развития. Поэтому формулирование системы принципов управления является важнейшим условием эффективности стратегического управления.

Так, Б.А. Райзберг и Р.А. Фатхутдинов принципами стратегического управления считают следующие¹:

- воспроизводства системы жизнеобеспечения;
- правовой регламентации управления;
- социальной ориентации экономики;
- научной обоснованности системы управления;
- системного подхода к управлению;
- ориентации экономики на инновационный путь развития;
- сохранения собственных сырьевых ресурсов;
- ранжирования объектов управления по их важности;
- единства теории и практики управления;

- сохранения и развития конкурентных преимуществ объекта управления;
- специализации, универсализации и централизации управления;
- организованности управленческих процессов;
- рационального сочетания форм управления;
- сопоставимости вариантов управленческих решений при их выборе.

Естественно, что не все приведенные принципы можно использовать при формировании стратегического управления.

А.Н. Люкшинов приводит такие принципы управления, как единство управления, научность, выделение доминанты развития, экономическая эффективность, подчинение личных интересов общим и др.²

В работах В.И. Кнорринга можно выделить такие принципы управления, как объективности и универсальности; правовой защищенности управленческого решения; оптимизации управления; делегирования полномочий; соответствия; автоматического замещения отсутствующего; первого руководителя; принцип одноразового ввода информации; новых задач; повышения квалификации и др.³ Проведенный анализ взглядов и точек зрения позволяет предложить такие принципы построения рыночной стратегии управления на предприятиях пищевой промышленности, как:

- принцип целенаправленности - предполагает осуществление направлений развития, при-

оритетных для предприятия в перспективе, на основе достижения главной цели - развития предприятия;

- принцип непрерывности - предусматривает переход от одного этапа развития предприятия к следующему в запланированные сроки реализации стратегии;
- принцип эффективности - предполагает выбор наиболее эффективной для предприятия стратегии при рациональном использовании имеющихся ресурсов;
- принцип взаимосвязи и взаимодействия с внешней средой - предусматривает использование любого экономического объекта как совокупности взаимосвязанных элементов, имеющей связь с внешней средой;
- принцип маневренности - предполагает возможность изменения направления использования ресурсов в связи с возникновением новых обстоятельств;
- принцип риска - предполагает анализ, оценку и учет различных видов коммерческих рисков;
- принцип ресурсного обеспечения - предполагает соответствующие условия обеспеченности реализации стратегии развития предприятия всеми видами ресурсов;

гию предприятия составляют следующие элементы: усилия по наращиванию и сохранению конкурентного преимущества; подпитка в отношении продукции; шаги по диверсификации; усилия по изменению географического положения; инновационная политика⁴.

А.П. Градов выделяет такие составляющие стратегии, как товарная; ценообразования; взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов; внешнеэкономической деятельности фирмы; инвестиционной деятельности; инновационной деятельности; снижения производственных издержек и др. По его мнению, стратегия - комплекс элементов, взаимосвязанных единой целью - создания и поддержания высокого уровня конкурентного преимущества предприятия⁵.

Б. Карлофф предлагает следующий состав элементов: корпоративная миссия; конкурентные преимущества; рынки; ресурсы; продукция; потребители; компетентность управления; организация бизнеса; программы развития⁶. То есть подходы к определению элементов стратегии весьма разнообразны. Авторы попробовали свести предлагаемые решения в единое целое, адаптированное к деятельности предприятий пищевой промышленности (рис. 1).

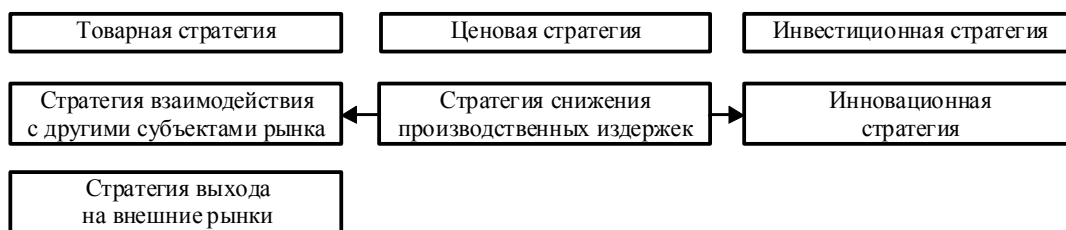


Рис. 1. Составляющие элементы рыночной стратегии развития предприятия пищевой промышленности

- принцип социальной ответственности;
- принцип роста квалификации персонала предприятия.

Конечно, возможны и другие принципы стратегического управления, однако перечисленные и приведенные во взаимосвязи, по нашему мнению, являются основополагающими.

Теперь о составе элементов стратегии. В литературе встречаются разные подходы к определению состава элементов стратегии. Так, А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд считают, что стратегия предприятия состоит из множества ответов на вопрос "как?". Как развит бизнес? Как удовлетворить своих клиентов? Как обогнать конкурентов? Как ответить на изменяющиеся рыночные условия? Как управлять функциональным звеном предприятия? Как достичь стратегических и финансовых целей? Общую страте-

Можно рассмотреть каждый элемент, составляющий рыночную стратегию развития предприятий пищевой промышленности.

Так, товарная стратегия предприятия реализуется как расширение товарного ассортимента за счет включения в нее новых видов продукции, как увеличение насыщенности товарной номенклатуры в рамках существующих видов продукции и др.

Наглядно формирование товарного ассортимента на предприятиях пищевой промышленности представим в виде схемы (рис. 2).

В современном мире в сфере товарного обращения идут процессы концентрации финансовых, материальных и трудовых ресурсов в рамках разветвленных сетевых структур. Отечественные пищевые предприятия, оглядываясь назад, стали больше внимания уделять разработке то-

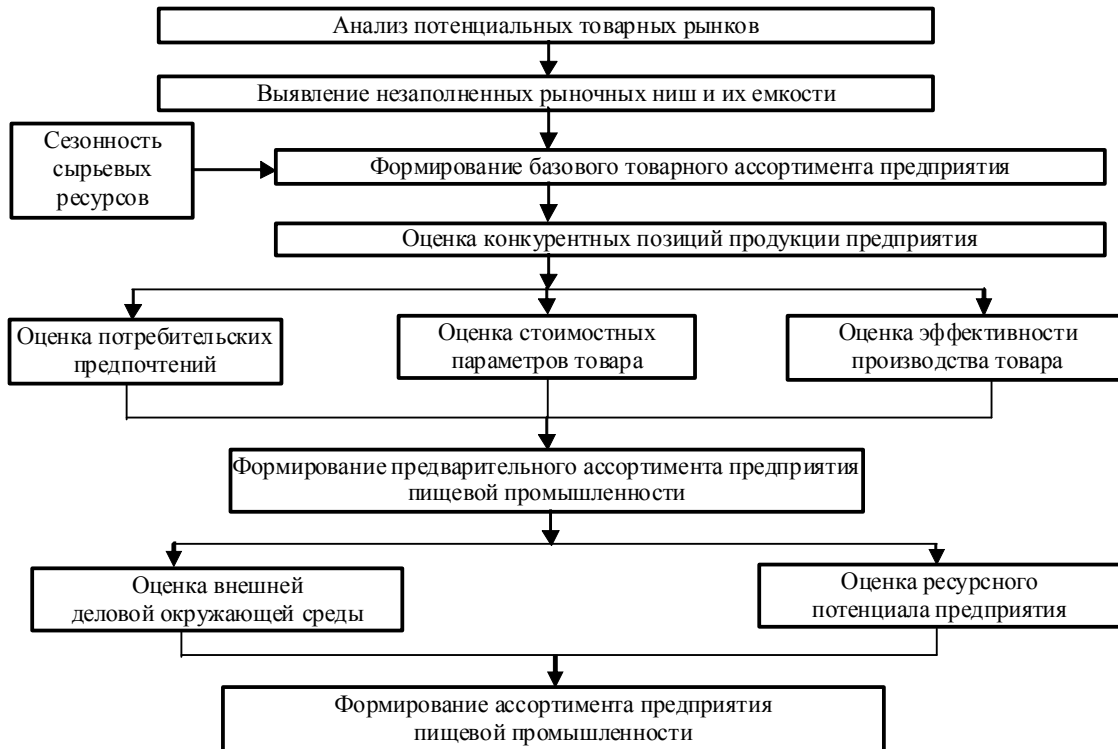


Рис. 2. Этапы формирования товарного ассортимента на предприятиях пищевой промышленности

варной стратегии, что несет в себе в большей мере политику определения ассортиментной структуры и объемов производства продукции. Они ежегодно увеличивают свои объемы товарного производства и свое присутствие на внутреннем потребительском рынке. Именно эти предприятия определяют ценовую политику и взаимоотношения с посредниками, а также способствуют в силу своих финансовых возможностей внедрению прогрессивных торговых и информационных технологий.

При разработке товарной стратегии пищевых предприятий необходимо определить состав товарного ассортимента, обеспечивающий в течение продолжительного периода времени постоянное превышение доходов над расходами. Началом процесса формирования служит определение величины ограничения товарного ассортимента, по которому вырабатывается приемлемый вариант. А затем осуществляется последовательное ранжирование номенклатурных позиций, суммируется значение экономических характеристик по номенклатурным позициям. Полученные наборы рассматриваются как возможные варианты.

Проблема пищевых предприятий, связанная с их деятельностью, в перспективе заключается в том, что рост спроса на продукцию на внутреннем рынке может быть сдержан нежеланием снижать цены по сравнению с мировым уровнем,

так же как и приспособляться к потребностям внутреннего покупателя, что, в свою очередь, сказывается негативно при реализации товарной стратегии.

Предприятие пищевой промышленности в рыночной экономике (в общем виде) действует на продовольственном рынке и ориентируется на локальный, национальный или даже международный рынки, выступая в рыночном механизме как агент спроса и предложения, предлагает свои цены потребителям и поставщикам и одновременно учитывает сложившийся на потребительском рынке уровень цен, строит свою рыночную стратегию и тактику в соответствии с типом рыночной структуры и с текущей ситуацией.

Продовольственный рынок складывается по мере формирования конкретных условий, учет которых необходим при определении стратегии развития предприятия в рыночной экономике.

Процесс формирования товарной стратегии предприятий пищевой промышленности представляет собой комплекс важнейших взаимосвязанных управленческих решений, начинающийся с увязки глобальной и локальных целей предприятия и определения ассортимента товарной продукции, с которым оно выходит на каждую стратегическую зону хозяйствования (СЗХ).

Авторами исследованы факторы, непосредственно влияющие на параметры СЗХ, а именно: фаза жизненного цикла спроса на продук-

цию предприятия, потенциальная емкость рынка, покупательная способность потенциальных потребителей продукции предприятия и т.д., которые будут меняться во времени.

Для выделения СЗХ предлагается использовать следующие параметры⁷:

- перспективы роста, выражающиеся не только потенциальными темпами роста объемов производства продукции, но и определением фаз жизненного цикла спроса;
- перспективы рентабельности производства продукции в данной СЗХ, не совпадающие с перспективами прибыли;
- ожидаемый уровень нестабильности внешней среды, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться;
- главные факторы успешной конкуренции в будущем, определяющие успех в СЗХ.

Предложенный И. Ансоффом подход к оценке привлекательности той или иной СЗХ для предприятия приведен на рис. 3.

Принятие управленческих решений в промышленном производстве показало, что к стратегическим задачам предприятий пищевой промышленности на нынешнем этапе их развития можно отнести следующие:

- определение набора стратегических зон хозяйствования, в котором предприятия промышленности будут действовать в перспективе;
- определение методов защиты стратегического, перспективного набора от разрушительного воздействия неожиданных событий.

Хозяйствующие субъекты отрасли, принимающие стратегические решения, должны учитывать весь спектр многочисленных факторов, от которых зависят результаты их производственно-сбытовой деятельности. Задача предприятий пищевой промышленности – предугадать смену фаз цикла спроса и пересматривать свою стратегию и тактику действия в соответствии с меняющимися условиями рынка.

Процесс вывода на рынки продукции пищевых предприятий складывается из определенных дей-

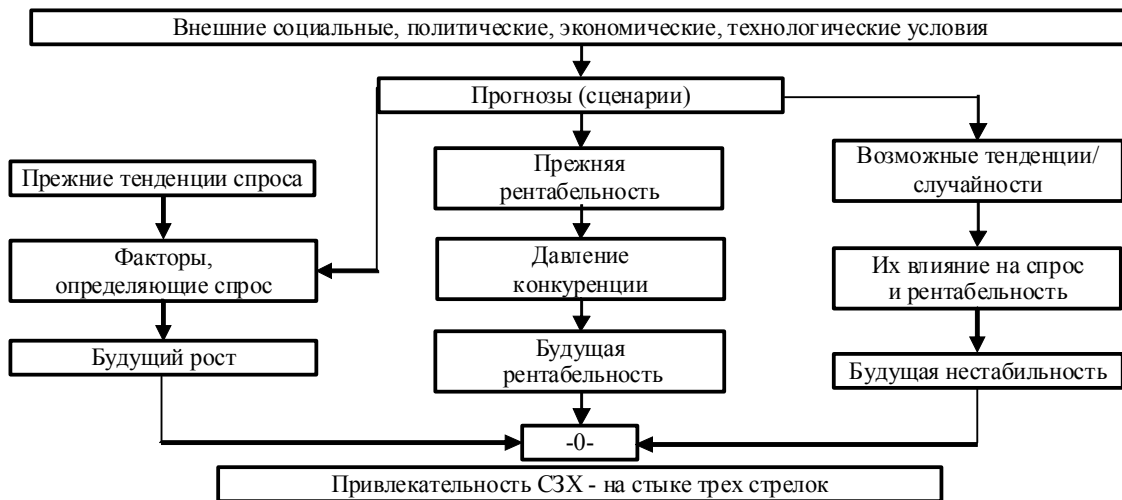


Рис. 3. Оценка привлекательности СЗХ (по И. Ансоффу)

Выбор стратегических позиций предприятиями пищевой промышленности, по мнению авторов, осуществляется после оценки привлекательности СЗХ, основанной на следующих принципах: глобальном прогнозе социально-экономических условий для тех СЗХ, которые интересуют товаропроизводителя; анализе степени воздействия важнейших тенденций и случайных событий на соответствующую СЗХ и оценке степени нестабильности в этой зоне; экстраполяции прежних тенденций роста и рентабельности в рассматриваемых СЗХ; анализе факторов, определяющих спрос и оценку возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса; квалификации сдвигов в тенденциях роста, оценке возможных изменений в тенденциях рентабельности.

ствий, составляющих жизненный цикл продуктов. После определения наборов СЗХ, в которых предприятие отрасли может наиболее эффективно обеспечить себе конкурентное преимущество за счет благоприятных условий функционирования, необходимо конкретизировать товарную стратегию в рамках каждой СЗХ. Процесс выбора товарной стратегии осуществляется в два этапа: выбор альтернативы стратегии и ее реализация.

Современный уровень развития продовольственного рынка характеризуется многозвенной системой товароснабжения, и здесь возможны три основные стратегии товародвижения: поочередное снабжение центральным складом нижестоящих звеньев; в зависимости от заказов производится распределение поставок между звеньями системы; нисходящее снабжение при каж-

дом пополнении группы нижестоящих звеньев. Сети товародвижения на предприятиях пищевой промышленности, располагающие оптовыми промежуточными базами, являются более прогрессивными. На специальных мелкооптовых складах хранятся товарные запасы с высоким удельным весом в товарообороте. Существует также такая структура товародвижения, при которой запасы на складах всех звеньев (в том числе мелкооптовых) рассматриваются как совокупный запас и могут перераспределяться на горизонтальном уровне в зависимости от товарных потребностей мелкооптовых звеньев. В исследуемом регионе функционируют две формы товарных поставок: транзитная и складская. Транзитная форма поставок на пищевых предприятиях предполагает прямые поставки товарной продукции от производителей к заказчикам. Имеет место конкуренция между транзитной и складской формами поставок. И у той, и у другой системы есть свои преимущества. При транзитной форме заказчик, напрямую контактируя с товаропроизводителем, влияет на уровень качества выпускаемой продукции. При складской форме более крупные закупочные партии позволяют снижать отпускные цены товаропроизводителей; уменьшается совокупный страховой запас, т.е. гарантийный запас, который создается на случай задержки поступления очередной партии товарной продукции против предусмотренного планом срока завоза.

Сравнение маркетинговых стратегий исследуемых пищевых предприятий показывает: чем ниже уровень товарных запасов в звеньях товародвижения, тем выше требования к точной и своевременной транспортировке товарной продукции. Высокие требования предъявляются к снижению издержек по хранению и управлению товарными запасами.

Существенным фактором спада производства товарной продукции в отрасли явилась неготовность системы управления региона функциони-

ровать в новых экономических условиях. Анализируя спад в отрасли, необходимо принять во внимание чисто статистический эффект.

Перманентный спад в экономике не создает экономических стимулов для предприятий пищевой промышленности и тем самым не формирует потребности в реальной трансформации. В этих условиях огромное количество товаропроизводителей независимо от правовой формы следуют образцам "поведения выживания".

По мнению авторов, к стратегическим задачам предприятий пищевой промышленности в современных условиях хозяйствования можно отнести: определение набора СЗХ, в котором пищевое предприятие будет действовать в перспективе; определение методов защиты стратегического перспективного набора от разрушительного воздействия неожиданных событий.

Авторские исследования показывают, что корреляция между производственными изменениями и рыночными сигналами изменилась для большинства предприятий от негативной к позитивной, т.е. данное обстоятельство характеризует, что на сегодняшний день пищевые предприятия более адекватно реагируют на рыночные сигналы.

¹ Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. М., 1999.

² Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. М., 2001.

³ Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов по спец. "Менеджмент". 2-е изд., изм. и доп. М., 2001.

⁴ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М., 1999.

⁵ Экономическая стратегия фирмы / под ред. А.П. Градова. СПб., 2008.

⁶ Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция. Содержание. Символы. М., 1991.

⁷ Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

Поступила в редакцию 04.09.2014 г.