

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ЭТАЛОННЫХ СТРАТЕГИЙ В АСПЕКТЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

ВАСЬКОВА Юлия Ивановна, Саратовский государственный аграрный университет
имени Н.И. Вавилова

ГЛЕБОВ Иван Петрович, Саратовский государственный аграрный университет
имени Н.И. Вавилова

Рассмотрены различные подходы к формированию стратегии управления предприятием, систематизированы виды эталонных стратегий управления мясоперерабатывающим предприятием в антикризисном аспекте, обоснована целесообразность выбора стратегии в условиях кризиса.

Введение. Управление мясоперерабатывающими предприятиями АПК Российской Федерации на современном этапе экономического развития является сложным процессом, на который оказывает влияние множество внешних и внутренних факторов, ослабляющих экономическую устойчивость предприятия. В сложных условиях многие мясоперерабатывающие предприятия теряют конкурентные позиции, а некоторые из них вынуждены прекратить свою деятельность. В сложившихся обстоятельствах стратегический подход к управлению предприятием способен обеспечить стабильность его функционирования и устойчивость развития.

Методика исследований. В процессе исследования были проанализированы работы зарубежных и отечественных ученых, проводивших исследования в области стратегического управления предприятием: И. Ансоффа [1], Ф. Котлера [4], В.Е. Мащенко [5], М. Портера [6], А. Стрикленда [7], Н.Н. Теренева [8], А. Томпсона [7].

Целью исследования является систематизация эталонных стратегий управления предприятием в антикризисном аспекте, объектом исследования – мясоперерабатывающие предприятия АПК Российской Федерации.

В ходе работы применялся комплекс методов экономического исследования: системный подход, метод единства логического анализа и исторического развития, методы дедукции и индукции, анализа и синтеза.

Результаты исследований. Проведенная систематизация научных трудов в области стратегического управления предприятием позволяет сделать уточнение категории стратегия, под которым мы понимаем установление направления развития предприятия и формирование правил принятия решений, способствующих достижению поставленных предприятием целей и выполнению его миссии. Стратегическим управлением мясоперерабатыва-

ющим предприятием предлагаем называть такое управление, которое способно обеспечить стабильное функционирование и устойчивое развитие предприятия с помощью формирования эффективной стратегии, устанавливающей общее направление развития предприятия и содержащей правила принятия решений, которые способствуют достижению поставленных целей и выполнению миссии.

Существует множество подходов к формированию стратегии предприятия, в разное время предложенных зарубежными и отечественными учеными и основанных на типологизации стратегий (рис. 1).

В результате анализа исследований в области стратегического управления автором была осуществлена систематизация основных эталонных стратегий управления мясоперерабатывающими предприятиями в антикризисном аспекте (рис. 2).

Стратегии различаются по уровню системы управления предприятием: *корпоративные стратегии, бизнес-стратегии и функциональные стратегии.*

Корпоративная стратегия (стратегии роста, сокращения, международные стратегии и стратегические альянсы) призвана определить общее направление хозяйственной деятельности мясоперерабатывающего предприятия, а также решает вопросы расширения и изменения структуры предприятия, распределения ресурсов между отдельными подразделениями и т.д.

Стратегии *роста (интенсивного, интегрированного, диверсифицированного)* отражают различные подходы, связанные с развитием мясоперерабатывающего предприятия, и касаются следующих элементов: продукции, рынка, отрасли производства, положения мясоперерабатывающего предприятия внутри отрасли и технологий.

Стратегии *интенсивного роста (глубокое внедрение, развитие рынка, развитие товара, диверсификация)* предполагают возможность роста в рамках осуществляемой мясоперерабатывающим предпри-





Рис. 1. Подходы ученых к типологизации эталонных стратегий

ятием деятельности за счет увеличения эффективности использования ресурсов предприятия. Различают следующие стратегии интенсивного роста: интенсивный рост за счет глубокого внедрения на рынок, за счет развития рынка и товара, а также интенсивный рост за счет диверсификации.

Стратегии интегрированного роста – вертикальная (прямая, обратная) и горизонтальная подразумевают расширение мясоперерабатывающего предприятия с помощью присоединения новых

структур в пределах отраслевой цепочки ценности. Они дают положительный эффект при применении на предприятиях с прочной конкурентной позицией в условиях, когда интенсивный рост не способен обеспечить выживание и развитие предприятия.

Стратегии диверсифицированного роста (связанная вертикальная и горизонтальная диверсификация, несвязанная диверсификация) предполагают выход мясоперерабатывающего предприятия за рамки своей отрасли. Стратегии диверсифицированного роста целесообразно применять, если ограничения отрасли не дают предприятию возможность дальнейшего раз-

вития с ранее производимой продукцией или рост в другой отрасли для него более привлекателен.

Стратегии сокращения наиболее предпочтительны для мясоперерабатывающих предприятий, попавших в кризисную ситуацию и теряющих конкурентные позиции. В такой ситуации необходимо принятие решения, способного стабилизировать деятельность предприятия. Различают следующие основные стратегии сокращения: сокращение издержек и бизнеса, сбор урожая, ликвидация.

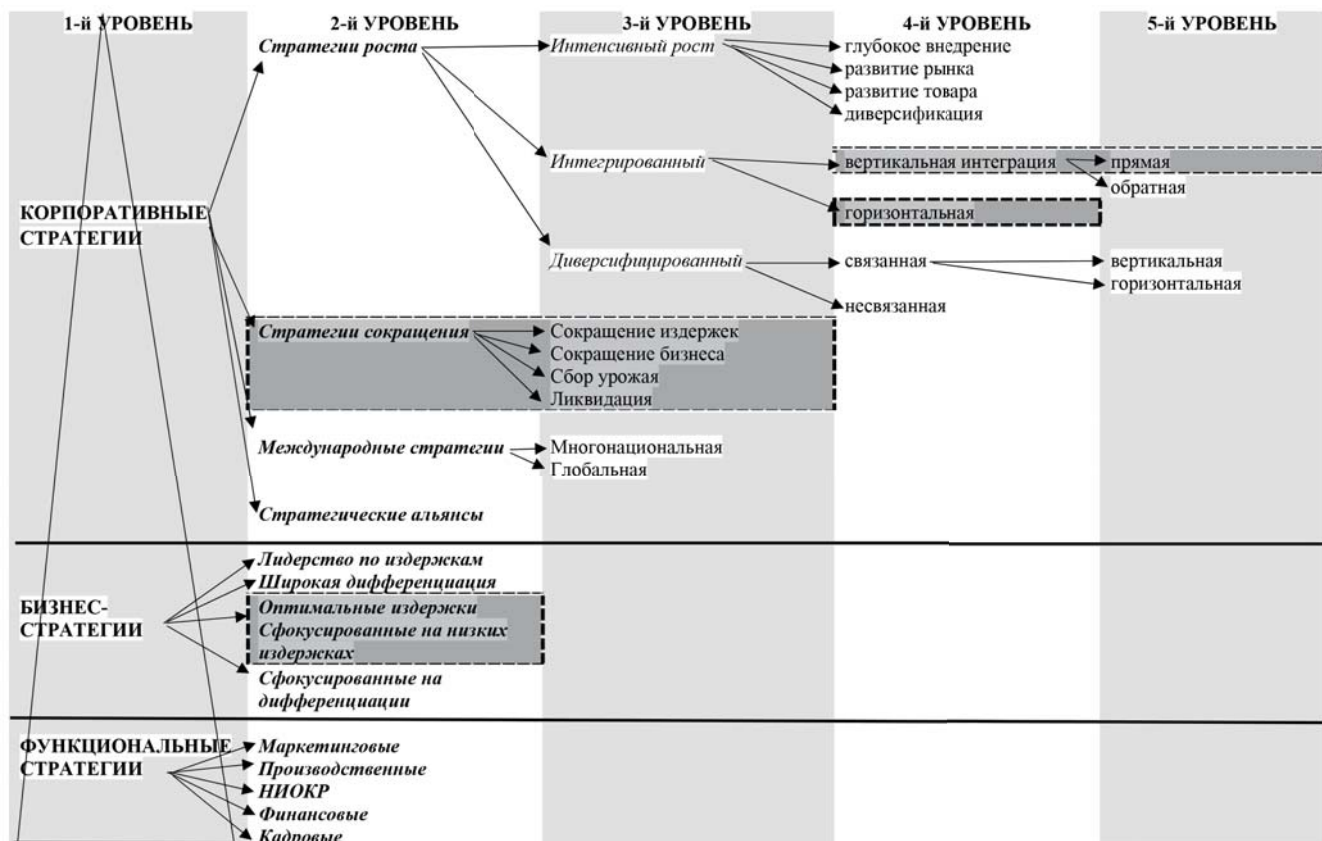


Рис. 2. Систематизация эталонных стратегий управления мясоперерабатывающими предприятиями в антикризисном аспекте



Стратегия *сокращения издержек* подразумевает изыскание мясоперерабатывающим предприятием возможностей по уменьшению расходов, обычно с помощью снижения производственных затрат, повышения производительности, остановки производства нерентабельной продукции, закрытия нерентабельного производства, сокращения найма персонала и т.д. Стратегия эффективна к применению предприятиями со слабой конкурентной позицией, если причины ухудшений временны, а рынок имеет перспективу роста, а также для предприятий, требующих внутренней реорганизации вследствие предшествующего интенсивного роста.

Применение стратегии *сокращения бизнеса, или отсечения лишнего* чаще всего свидетельствует о кризисных явлениях на мясоперерабатывающем предприятии, хотя иногда предприятие просто вынуждено сократить свое присутствие на рынке вследствие быстрого роста. В рамках стратегии предприятие продает отдельные структурные подразделения, которые перестали приносить прибыль или утратили свою стратегическую привлекательность.

Стратегия *«сбора урожая» («снятия сливок»)* применяется с целью получения наибольшей выгоды и ухода с рынка. Целесообразна к применению в ситуации, когда деятельность мясоперерабатывающего предприятия не имеет перспективы, а его продажа не принесет выгоды. Стратегия *ликвидации* применяется, когда невозможно продолжать деятельность, а применяемые ранее стратегии сокращения расходов и отсечения лишнего не дали желаемого результата. Представляет собой крайний случай стратегии сокращения. Ликвидация мясоперерабатывающего предприятия выражается в прекращении деятельности и распродаже его активов.

Применение стратегии сокращения является наиболее типичным для предприятий, которым кризисные явления не дают возможности дальнейшего развития и которые вынуждены предпринимать меры для того, чтобы вернуть прежнюю конкурентную позицию.

Крупными мясоперерабатывающими предприятиями, обладающими необходимыми ресурсами для дальнейшего развития, применяются *международные стратегии* (многонациональная, глобальная), способствующие расширению рынка сбыта за пределами своей страны. Различают многонациональные и глобальные стратегии.

Стратегические альянсы представляют собой соглашение о сотрудничестве нескольких международных предприятий (совместное производство, техническое содействие, маркетинговые и другие исследования, совместное продвижение продукции, взаимное лицензирование), которые при этом сохраняют свою независимость.

Бизнес-стратегии разрабатываются каждым производственно-хозяйственным подразделением мясоперерабатывающего предприятия и призваны обеспечить его долгосрочное конкурентное

преимущество. Вопросы, решаемые деловой стратегией: форма конкуренции, цена производимой продукции, рынок сбыта, маркетинг. Принято выделять следующие основные бизнес-стратегии.

Цель стратегии *лидерства по издержкам* – обеспечение более низких издержек на производство продукции относительно аналогичных затрат конкурентов. При этом цена может остаться прежней либо немного снизиться. Тем самым предприятие увеличивает прибыльную часть своих доходов и укрепляет свою позицию на рынке.

Стратегия *широкой дифференциации* основана на придании производимой мясоперерабатывающим предприятием продукции уникального свойства, которое способно отличить продукцию от аналогичной продукции конкурента (придание продукции качества, цена, упаковка и т.д.). Реализация данной стратегии требует определенных вложений на модернизацию, однако дифференциация, основанная на технологическом превосходстве, обеспечивает более длительное и прибыльное конкурентное преимущество.

Стратегия *оптимальных издержек* основана на сочетании низких издержек и широкой дифференциации и предусматривает возможность покупателя за свои деньги получить продукцию большей ценности. Стратегия относится к антикризисным, так как на перенасыщенном рынке, наполненном продукцией хорошего качества по относительно одинаковой цене (кризис в отрасли, перепроизводство), является наиболее эффективной.

Стратегии *фокусирования* заключаются в сосредоточении деятельности мясоперерабатывающего предприятия на определенном направлении отрасли, сегменте или группе сегментов (например, детское питание), при этом все ресурсы и усилия предприятия направлены на конкурентную борьбу в этом направлении. Различают два вида стратегии фокусирования.

В процессе реализации стратегии *фокусирования на низких издержках* мясоперерабатывающее предприятие производит уникальную или специфическую продукцию, ориентированную на определенный, узкий сегмент потребителей. При этом оптимизация затрат на производство продукции дает возможность снизить цену продукции, что увеличивает клиентскую базу и обеспечивает конкурентное преимущество и стабильность деятельности предприятия в условиях кризиса. Необходимое условие – способность предприятия снизить издержки производства.

Стратегия *фокусирования на дифференциации* предполагает при концентрации на производстве специфической продукции одновременно выпуск продукции, ориентированной на широкий круг потребителей, в границах выбранного ранее предприятием сегмента, что обеспечивает ему конкурентное преимущество.

На основе корпоративной и деловой стратегии разрабатываются стратегии в зависимости от фун-

кциональных составляющих предприятия: *производственная, финансовая, маркетинговая стратегия* и т.д. *Функциональные* стратегии детализируют корпоративную стратегию. Основная задача функциональных стратегий – разработка конкретных действий, необходимых для достижения целей корпоративной стратегии: снижение затрат, расширение ассортимента и увеличение объемов выпуска продукции, улучшение ее качества, усовершенствование производственных процессов и т.д.

Экономический кризис характеризуется высокой неопределенностью, дефицитом времени и ресурсов. Влияние кризиса выражается в уменьшении спроса на производимую продукцию, обострении конкуренции, также меняется требование покупателя к ассортименту, дизайну продукции, размерам упаковки и т.д. Сложившиеся обстоятельства требуют тщательной корректировки стратегии мясоперерабатывающего предприятия.

В условиях кризиса предприятиями в первую очередь предпринимаются меры по снижению затрат. Это может быть сокращение производственных издержек (экономия сырья за счет более аккуратного обращения с ним, модернизация технологических процессов, правильная организации труда), временный отказ от инвестиционных проектов, уменьшение затрат на рекламу, переход на более выгодную форму пользования помещениями (аренда или собственность), закупка больших объемов сырья с целью получения скидок (возможна совместная закупка с другим покупателем), уменьшение затрат на бытовые расходы и т.д.

Также является продуктивным перераспределение ресурсов мясоперерабатывающих предприятий в освоение производства новой продукции или другие, более успешные сферы деятельности. Диверсификация позволяет мясоперерабатывающему предприятию в условиях кризиса сохранить конкурентные позиции, стабилизировать свою деятельность и в перспективе обеспечить его экономический рост. Правильно разработанная стратегия диверсификации является эффективным антикризисным инструментом.

Стратегия сокращения бизнеса (отделения, уменьшения в размерах, отсечения лишнего) также является эффективным антикризисным инструментом. Стратегия предполагает отказ от владения нерентабельными бизнес-единицами (продажа оборудования, дочерних компаний), а также сокращение деятельности предприятия с целью сохранения основной деятельности предприятия. В условиях кризиса прекращение деятельности нерентабельного производства способно стабилизировать функционирование мясоперерабатывающего предприятия, обеспечить его устойчивость и нейтрализовать кризисную ситуацию.

В случае, если предпринятые ранее шаги не способствовали нейтрализации кризиса, предприятие вынужденно применять стратегию ликвидации. Эту стратегию нельзя назвать эффективной,

скорее она является вынужденной. Она относится к антикризисным, применяется в результате процедуры банкротства, которое является крайним выражением кризиса предприятия. Однако в некоторых ситуациях осуществление ликвидации предприятия, продажа его активов являются более приемлемы, чем процедура банкротства, в процессе которой предприятие продолжает функционировать, истощая свои ресурсы и теряя репутацию.

Стратегия горизонтальной интеграции, или слияния предприятий при соблюдении экономических интересов предприятий приводит к уменьшению конкуренции, снижению цен на производимую продукцию и т.д. Она также дает эффект синергии, что в условиях кризиса способствует стабилизации деятельности предприятий и преодолению кризиса.

Стратегия вертикальной интеграции является эффективной в кризисной ситуации, так как присоединение соответствующих производственных мощностей способно ликвидировать проблему недостатка, дороговизны или нестабильности поставок сырья или сбыта продукции, а также увеличить доходную часть предприятия за счет эффекта синергии. Учитывая, что основной проблемой мясоперерабатывающих предприятий является нехватка сырьевых ресурсов, стратегия вертикальной интеграции является эффективным антикризисным инструментом.

Таким образом, не смотря на то, что стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции ранее не классифицировались как антикризисные, их реализация способна нейтрализовать кризисную ситуацию на мясоперерабатывающем предприятии. Однако следует отметить, что в условиях кризиса возможно недружественное слияние (поглощение) слабого предприятия более сильным.

Заключение. Проведенная систематизация эталонных стратегий и рассмотрение ситуаций, в которых целесообразно их применение, позволило выделить стратегии, способствующие нейтрализации кризисной ситуации и скорейшему выводу мясоперерабатывающего предприятия из кризиса. Такими являются стратегии сокращения (сокращение издержек и бизнеса, стратегия сбора урожая, ухода с рынка и стратегия ликвидации предприятия). Также целесообразны к применению в условиях кризиса следующие бизнес-стратегии, основанные на снижении затрат: стратегия оптимальных издержек и стратегия, сфокусированная на низких издержках.

С целью нейтрализации основной проблемы мясоперерабатывающих предприятий – сырьевого кризиса авторами предлагается применение стратегии вертикальной интеграции, а горизонтальная интеграция способна укрупнить ресурсы предприятия, что обуславливает способность эффективного противодействия кризису.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.



2. Васькова Ю.И. Методы стратегического анализа мясоперерабатывающих предприятий с учетом антикризисных элементов // Материалы науч.-практ. конф. / под ред. Е.Б. Дудниковой. – Саратов: ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ, ООО «ЦеСАин», 2018. – С. 128–134.

3. Закиевская Т.В. Стратегии антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями. – Воронеж: ГНУ НИИЭОАПК ЦЧР России, ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2013. – 203 с.

4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг. Менеджмент / пер. с англ.; под ред. Е. Масловой. – СПб.: Питер, 2014. – 800 с.

5. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. – М.: Сирин, 2003. – 132 с.

6. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. Курс МВА по стратегическому менеджменту / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 608 с.

7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М., СПб., Киев: Вильямс, 2003. – 576 с.

8. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2000. – 288 с.

Васькова Юлия Ивановна, соискатель кафедры «Менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в АПК», Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова. Россия.

Глебов Иван Петрович, д-р экон. наук, проф. кафедры «Менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в АПК», Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова. Россия.

410012, г. Саратов, Театральная пл., 1.
Тел.: 89603551021; e-mail: ryguk@list.ru.

Ключевые слова: стратегическое управление; антикризисное управление; эталонные стратегии; классификация стратегий; управление мясоперерабатывающим предприятием.

SYSTEMATIZATION OF REFERENCE STRATEGIES IN THE ASPECT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF MEAT PROCESSING ENTERPRISES

Vas'kova Yulia Ivanovna, *Competitor of the chair "Management and Foreign Economic Activity in Agriculture", Saratov State Agrarian University named after N.I. Vavilov. Russia.*

Glebov Ivan Petrovich, *Doctor of Economic Sciences, Professor of the chair "Management and Foreign Economic Activity in Agriculture", Saratov State Agrarian University named after N.I. Vavilov. Russia.*

Keywords: strategic management; crisis management; reference strategies; classification of strategies; management of meat processing enterprise.

The article describes various approaches to the formation of enterprise management strategy, types of reference strategies of meat processing enterprise management in the anti-crisis aspect are systematized, the expediency of the choice of strategy depending on the situation is grounded.

DOI

УДК 338

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КЛАССИФИКАЦИИ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ И СЕЛЬХОЗСЫРЬЯ ПО МЕСТУ ПРОИСХОЖДЕНИЯ

ВОРОТНИКОВ Игорь Леонидович, Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова

МУРАВЬЕВА Марина Владимировна, Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова

ПЕТРОВ Константин Александрович, Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова

Представлены особенности современной классификации продовольствия и сельхозсырья по месту происхождения с учетом международной обстановки. Дается характеристика актуальных направлений классификации в связи с введенными ограничениями на импорт отдельных видов продукции в связи с реализацией санкционной политики государства. Предложены классификационные группировки продовольствия и сельхозсырья по отдельным направлениям классификации. Рассматриваются проблемы по выявлению страны происхождения товара, особенности таможенного оформления продукции и сельхозсырья.

Введение. Актуальность проблемы классификации продовольствия и сельхозсырья по месту происхождения обострилась в связи с введением санкций против нашей страны и контрсанкций, в которых указаны страны, имеющие ограничения на поставки продовольствия [3, 4].

Проблема классификации стран изучалась экономистами с различных позиций: уровня благосо-

стояния населения, объемов ВВП, внешнего долга, продовольственной обеспеченности, территориальной структуры хозяйства и других показателей. Наибольшую популярность получила классификация стран по уровню экономического развития на развитие и развивающиеся, принятая ООН, а также классификация Всемирного Банка. Классификацией стран по различным показателям занимались такие

