

МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Научная статья
УДК 664

Стратегия развития предприятия в условиях кризиса на примере самарских производственных предприятий пищевой промышленности

Светлана Николаевна Абрашкина¹, Елена Павловна Трошина²

^{1,2} Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

¹ abrashkina.sweta@yandex.ru

² e-troshina@yandex.ru

Аннотация. В статье представлен анализ отрасли пищевой промышленности по производству хлебобулочных изделий в Самарской области. В работе подробно характеризуется состояние одного из предприятий отрасли. На его примере рассмотрены наиболее эффективные стратегические инструменты, позволяющие предприятию пищевой промышленности выйти из кризисного или предбанкротного состояния.

Ключевые слова: пищевая промышленность, стратегия, кризис, стратегические инструменты, финансовое состояние предприятия, эффективное функционирование

Основные положения:

- ◆ проведено исследование деятельности предприятий, производящих хлебобулочные изделия в Самарском регионе;
- ◆ на примере одного из заводов (ОАО «Самарский хлебозавод № 5») выявлены особенности функционирования предприятия в кризисных условиях;
- ◆ определены угрозы, возможности, слабые и сильные стороны предприятия, которые оказали влияние на его деятельность;
- ◆ подобраны инструменты, помогающие минимизировать негативные последствия кризисов и нестабильности внешней среды для предприятий пищевой промышленности;
- ◆ предложен механизм выхода предприятия из кризиса.

Для цитирования: Абрашкина С.Н., Трошина Е.П. Стратегия развития предприятия в условиях кризиса на примере самарских производственных предприятий пищевой промышленности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 10 (240). С. 59–66.

Original article

The strategy of enterprise development in the conditions of crisis on the example of Samara food industry production enterprises

Svetlana N. Abrashkina¹, Elena P. Troshina²

^{1,2} Samara State University of Economics, Samara, Russia

¹ abrashkina.sweta@yandex.ru

² e-troshina@yandex.ru

Abstract. The article presents an analysis of the food industry for the production of bakery products in the Samara region. The paper describes in detail the condition of one of the enterprises in the industry. Using his example, the most effective strategic tools are considered that allow the food industry enterprise to get out of a crisis or pre-bankruptcy state.

Keywords: food industry, strategy, crisis, strategic tools, financial condition of the enterprise, effective functioning

Highlights:

- ◆ a study of the activities of enterprises producing bakery products in the Samara region has been conducted;
- ◆ on the example of one of the plants (JSC "Samara Bakery No. 5"), the peculiarities of the functioning of the enterprise in the crisis conditions are revealed;
- ◆ threats, opportunities, weaknesses and strengths of the enterprise that have influenced its activities have been identified;
- ◆ tools have been selected to help minimize the negative consequences of crises and environmental instability for food industry enterprises;
- ◆ the mechanism of the enterprise's exit from the crisis is proposed.

For citation: Abrashkina S.N., Troshina E.P. The strategy of enterprise development in the conditions of crisis on the example of Samara food industry production enterprises // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 10 (240). Pp. 59–66. (In Russ.).

Введение

Для эффективного функционирования и дальнейшего развития предприятия в системе внутрифирменного управления должна реализовываться стратегия, обеспечивающая результативность деятельности. Стратегия – это конкретные долгосрочные цели и задачи, достижение которых определяется рациональным распределением ресурсов компании по необходимым направлениям [1]. Стратегия любого бизнеса должна предусматривать разные пути развития организации и учитывать изменения, которые могут произойти во внутренней и внешней среде.

В современной экономике особенно велико значение глобальных рисков, которые яв-

ляются угрозой для многих сфер хозяйственной деятельности. Все чаще кризисы охватывают всю мировую социально-экономическую систему, заставляя компании быстро реагировать на происходящие изменения. Введение санкционных пакетов, запрет на экспорт и импорт продукции, экономические кризисы – все эти факторы приводят к снижению деловой активности и банкротству многих компаний.

На данный момент хлебопекарная промышленность является одной из ведущих и самых востребованных отраслей промышленности России. Наша страна занимает лидирующие позиции по потреблению хлеба, что обусловливается кулинарными предпочтениями и особенностями национальной культуры.

Индекс физического объема розничной продажи отдельных товаров*

Товарная группа	Годы					
	2013	2015	2017	2019	2021	2022
Хлеб и хлебобулочные изделия	104,7	103,4	98,9	100,1	106,6	103,7

* Составлено по: Самарская область в цифрах : краткий статистический сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области. URL: <https://63.rosstat.gov.ru/folder/34255> (дата обращения: 25.03.2024).

По данным таблицы можно сделать вывод, что объем продажи хлеба и хлебобулочных изделий в Самарской области постоянно меняется, несмотря на то что хлебопекарная промышленность имеет высокую устойчивость спроса на продукцию.

Методы

Методологической базой данного исследования послужили системный и сравнительный анализ деятельности предприятий. Осуществлен организационно-экономический анализ одного из предприятий пищевой промышленности: охарактеризованы финансовое состояние, структура управления, уровень конкурентоспособности, производственные мощности, ассортимент выпускаемой продукции, система мотивации сотрудников и другие аспекты. В работе применяется сравнение предприятия с другими крупными игроками отрасли.

Результаты

Тенденция снижения потребления производимых хлебобулочных изделий, а также другие трудности, с которыми столкнулись многие предприятия, привели к тому, что за последние годы количество крупных производителей хлебобулочных изделий на рынке Самарской области существенно сократилось. Такая отрицательная динамика обусловлена активным ростом числа малых пекарен («Хлебница», «Белочка», «Бико»), которые производят более дешевую продукцию и находятся в шаговой доступности от жилых домов. На состояние отрасли пищевой промышленности влияет также нестабильная экономическая ситуация (инфляция, санкции), что приводит к удорожанию продукции за счет увеличения стоимости сырья, рабочей силы. Данные факторы во многом обуславливают понижение загрузки мощ-

ностей на крупных предприятиях и их последующее разорение.

За период с 2005 по 2015 г. в Самарской области было ликвидировано сразу несколько крупных предприятий: Хлебозавод № 1, Хлебозавод № 3 в Самаре (был ликвидирован в 2007 г.), Хлебозавод № 4 (2013 г.), Хлебозавод № 9 (2014 г., корпуса завода были снесены в 2016 г.). В последние годы рынок покинули ООО «Хлебокомбинат» в Чапаевске (2018 г.), ООО «Хлебозавод» (2021 г.). В октябре 2023 г. пустили под снос здание Хлебозавода № 2. Перечисленные предприятия отрасли пищевой промышленности столкнулись с финансовыми проблемами, которые во многом были обусловлены снижением уровня производства (по данным Федеральной службы государственной статистики производство хлебобулочных изделий недлительного хранения с 2016 по 2022 г. сократилось на 34,5 т). В результате предприятия не смогли стабилизировать ситуацию и применить действенные инструменты выхода из кризиса, что послужило причиной для ликвидации.

Тем не менее следует отметить, что в регионе есть крупные предприятия, занимающие лидирующие позиции в производстве хлебобулочных изделий. К таким производителям относят ОАО «Самарский хлебозавод № 5», ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат», АО «Край-Каравай» в Тольятти (рис. 1). Эти организации смогли адаптироваться к тенденциям на рынке, подстроиться под нововведения и одновременно удовлетворять нужды покупателей и поддерживать конкурентоспособность [2]. Благодаря предпринятым мерам данные фирмы смогли добиться существенных результатов и возглавить рейтинг ведущих предприятий региона.

Для того чтобы вовремя совершенствовать процесс производства и успевать за изме-

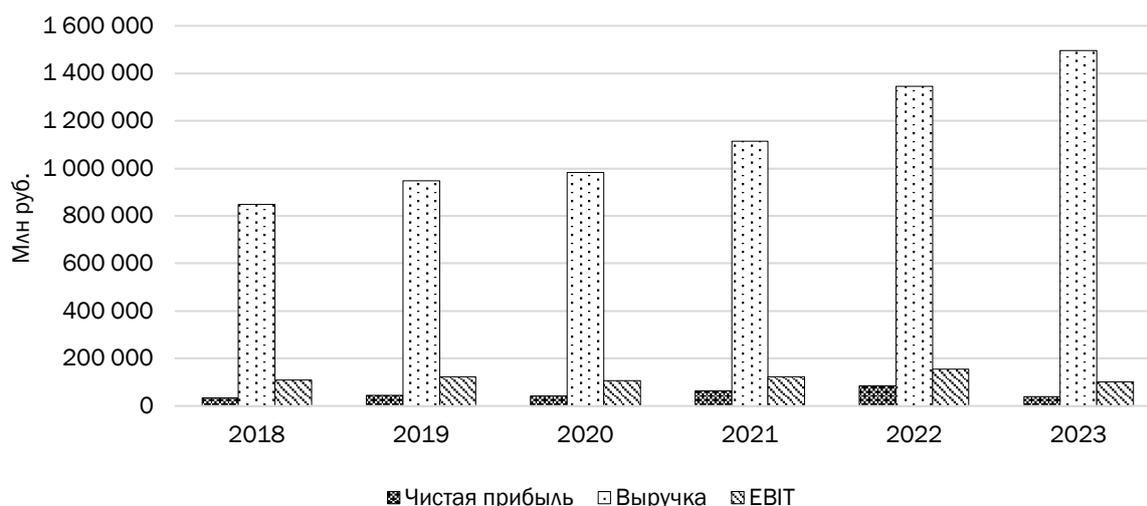


Рис. 2. Финансовые показатели ОАО «Самарский хлебозавод № 5»*

* Составлено по: Бухгалтерская отчетность ОАО «Самарский хлебозавод № 5». URL: <https://e-ecolog.ru/buh/2019/6312011866> (дата обращения: 25.03.2024).

Из бухгалтерского баланса Самарского хлебозавода № 5 можно сделать вывод, что финансовые показатели деятельности предприятия увеличиваются, что говорит об эффективном использовании ресурсов и свидетельствует об успешном выходе предприятия из кризиса.

В период с 2018 по 2023 г. выручка от реализации продукции постоянно возрастает, что свидетельствует об увеличении доли рынка для сбыта. Рост финансовых показателей повысил рентабельность бизнеса и увеличил привлекательность предприятия для инвесторов (рис. 2).

Чтобы преодолеть сложности, которые могут сложиться в период тяжелой экономической ситуации, на предприятии рекомендуется проводить регулярный мониторинг общего состояния. Особое внимание стоит уделить показателям финансовой отчетности, которые отражают наиболее значимые строки баланса, а также минимизации слабых сторон предприятия.

Исходя из проведенного SWOT-анализа ОАО «Самарский хлебозавод № 5» становится ясно, что нехватка квалифицированных специалистов в отрасли пищевой промышленности в дальнейшем может отрицательно сказаться на развитии предприятий по производству хлебобулочных изделий. Для минимизации данной угрозы необходимо развивать сотрудниче-

ство с учебными заведениями среднего профессионального образования, выпускающими специалистов нужной квалификации.

Для успешного выхода предприятия из предбанкротного состояния следует также проанализировать факторы, наличие которых существенно отличает производство от конкурентов по отрасли. Самарский хлебозавод № 5 регулярно разрабатывает новую рецептуры для выпускаемой продукции, внедряет новые технологии в производство. Это единственное хлебобулочное предприятие в Самарском регионе, где есть собственный дрожжевой цех. У хлебозавода существуют уникальные рецептуры хлебов, например, зерновой хлеб «ЗОЖ», который выпускается по запатентованной технологии «Тонус».

Для предприятия, целью которого является успешный выход из кризисной ситуации и дальнейшее развитие производственной деятельности, крайне важно анализировать не только техническое состояние имеющегося оборудования, но и постоянно поддерживать связь с работниками, которые непосредственно задействованы при производстве продукта. Быстрое получение обратной связи от сотрудников способно помочь руководству своевременно принимать управленческие решения, от которых зависит дальнейший выпуск продукции. Проведение обучения для повышения квалификации персонала, внедрение си-

стемы мотивации деятельности сотрудников также благоприятно сказываются на процессе производства. Самарский хлебозавод № 5 ввел КРІ для отдела продаж, ДМС для всех сотрудников. На предприятии существует ABC-оценка: сотрудники оценивают работу коллег внутри подразделения и смежных. На основе полученных баллов составляется рейтинг (золото, серебро, бронза). Каждой категории соответствует уровень квартальной премии.

Обсуждение

В условиях нестабильной экономической обстановки и быстроизменяющейся окружающей среды многие предприятия пищевой промышленности сталкиваются со сложностями в ведении деятельности. В Самарской области за последние десятилетия многие крупные предприятия покинули рынок из-за финансовых проблем, нехватки оборудования и персонала, отсутствия возможностей для дальнейшего развития. Крайне важно в условиях кризиса применять стратегию, которая поможет не только выйти из предбанкротного состояния, но и обеспечить дальнейшее развитие предприятий пищевой промышленности. Работа является актуальной, так как данная отрасль обеспечивает экономическое и социальное развитие страны, способствуя тем самым укреплению национальной безопасности, повышению уровня и качества жизни населения, созданию рабочих мест. Необходимо предпринимать меры, которые обеспечат преодоление сложностей, сложившихся в период тяжелой экономической ситуации. Для этого в работе приведен комплекс возможных действий организации для выхода из затруднительного положения.

Рассматривая примеры работ, в которых были проанализированы вопросы стратегии предприятия в условиях кризиса, можно выделить статью А.В. Клочковой «Разработка стратегии предприятия в условиях кризиса» [4], в которой анализируются основные методики разработки стратегии для предприятий, находящихся в кризисном положении. Автором рассматривается возможность включения кризиса как одного из параметров в модель стратегии предприятия.

Интерес представляют также исследования функционирования предприятий с учетом специфики отрасли. В целом, работы на тему развития предприятий пищевой промышленности публикуются нечасто. В статье Г.Д. Адырхаевой, Э.Г. Ваниной «Анализ конкурентной среды регионального рынка хлеба» [2] выявляются факторы, определяющие конкурентную среду хлебопекарного предприятия. Интересен взгляд авторов на особенности конкурентной среды предприятия. Данная работа актуальна еще и тем, что в ней анализируется экономическая ситуация отдельного региона, предлагаются механизмы, способные улучшить состояние предприятий пищевой промышленности Самарского края.

Заключение

Специальный стратегический механизм, применяемый для выхода из кризисной ситуации, должен способствовать адаптации предприятия к изменениям во внешней среде. Как показывает анализ, для выхода из предбанкротного состояния исследуемое в статье предприятие в своей деятельности использовало стратегию активной адаптации к внешним и внутренним рискам. Данная стратегия использовалась анализируемой организацией для стабилизации, а в дальнейшем – с целью развития и включает в себя следующие действия:

1. Мониторинг доходности от реализации каждой товарной позиции; при существовании невыгодных позиций – обновление ассортимента.
2. Поиск новых рыночных ниш, что позволит увеличить долю рынка.
3. Снижение издержек на производство продукции путем совершенствования технологий.
4. Ликвидация устаревших производственных линий.
5. Внедрение новых рецептов, позволяющих производить уникальный продукт, аналогов которому нет на рынке.
6. Контроль за осуществлением бизнес-процессов (установка нового программного обеспечения, направленного на приведение документации предприятия в порядок).

7. Развитие эффективной маркетинговой коммуникации с потребителем (например, упаковка как канал коммуникации с потребителем, контекстная реклама, продвижение в социальных сетях, проведение собственных мероприятий для потребителя).

8. Эффективная структура управления предприятием (рабочие группы самостоятельно создаются для решения вопросов, высокая автономность в принятии решений, нет долгих согласований и бюрократизации).

Как показал анализ моделей поведения самарских компаний, успешно переживших трудности, механизм формирования и реализации стратегии выживания в условиях кризиса помогает избежать банкротства предприятия.

Предложенный комплекс возможных действий предприятия может быть использован

для формирования эффективной стратегии для выхода организации из затруднительного положения [5]. В ситуации финансовых проблем руководству предприятия необходимо определить наиболее важные цели развития и проанализировать факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на производство.

В условиях кризиса значимость детальной разработки каждого элемента антикризисной стратегии безусловно увеличивается. От того, насколько точными и своевременными будут предпринятые меры, зависит дальнейшее существование предприятия. Поэтому стоит особенно внимательно выбирать инструменты, использование которых приведет к увеличению финансовых показателей предприятия и последующему развитию деятельности.

Список источников

1. Васильева Н.К., Мезина С.А., Воротникова А.М. Анализ финансового состояния предприятий пищевой промышленности // Вестник Академии знаний. 2020. № 37. С. 62–66.
2. Адырхаева Г.Д., Ванина Э.Г. Анализ конкурентной среды регионального рынка хлеба // Региональное развитие. 2015. № 4 (8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnoy-sredy-regionalnogo-rynka-hleba> (дата обращения: 25.03.2024).
3. Бухгалтерская отчетность ОАО «Самарский хлебозавод № 5». URL: <https://e-ecolog.ru/buh/2019/6312011866> (дата обращения: 25.03.2024).
4. Клочкова А.В. Разработка стратегии предприятия в условиях кризиса // Известия СПбГЭУ. 2016. № 1 (97). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-predpriyatiya-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения: 25.03.2024).
5. Кубарь М.А. Стратегии развития организации // Экономика и социум. 2021. № 6. С. 741–744.

References

1. Vasilyeva N.K., Mezina S.A., Vorotnikova A.M. Analysis of the financial condition of food industry enterprises // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2020. No. 37. Pp. 62–66.
2. Adyrkhaeva G.D., Vanina E.G. Analysis of the competitive environment of the regional bread market // Regional development. 2015. No. 4 (8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnoy-sredy-regionalnogo-rynka-hleba> (date of access: 25.03.2024).
3. Accounting statements of JSC "Samara bakery No. 5". URL: <https://e-ecolog.ru/buh/2019/6312011866> (date of access: 25.03.2024).
4. Klochkova A.V. Development of an enterprise strategy in a crisis // Izvestia of St. Petersburg State University of Economics. 2016. No. 1 (97). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-predpriyatiya-v-usloviyah-krizisa> (date of access: 25.03.2024).
5. Kubar M.A. Organization development strategies // Economy and society. 2021. No. 6. Pp. 741–744.

Информация об авторах

С.Н. Абрашкина – студент Самарского государственного экономического университета;

Е.П. Трошина – кандидат экономических наук, доцент, директор института менеджмента, доцент кафедры прикладного менеджмента Самарского государственного экономического университета.

Information about the authors

S.N. Abrashkina – student of Samara State University of Economics;

E.P. Troshina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Director of the Institute of Management, Associate Professor of the Department of Applied Management of Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 04.06.2024; одобрена после рецензирования 06.06.2024; принята к публикации 28.06.2024.

The article was submitted 04.06.2024; approved after reviewing 06.06.2024; accepted for publication 28.06.2024.