

**Солдаткина О.В.**

Оренбургский государственный университет

E-mail: meneg@mail.osu.ru

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ХЛЕБОПЕКАРНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Эффективность работы предприятий любой отрасли экономики в значительной степени зависит от эффективности управления, под которым сегодня понимается устойчивость экономического развития и повышение уровня конкурентоспособности производимой продукции и оказываемых услуг.

В настоящее время развитие хлебопекарной отрасли России сопряжено с наличием ряда проблем. На протяжении 2007–2014 гг. наблюдается тенденция снижения объемов производства хлебобулочных изделий на 1,5–3% ежегодно. Это происходит по следующим причинам: финансовое положение многих предприятий остается нестабильным, рентабельность отрасли не превышает 2,5–3%, уровень средней заработной платы на 25–30% ниже среднего по экономике, отсутствует региональная инфраструктура хлебопечения. Кроме того, высока степень физического износа основных производственных фондов, на большинстве предприятий он составляет 50–70%, а коэффициент использования производственных мощностей находится на уровне 39–41%.

Российская хлебопекарная промышленность все еще находится на этапе перехода от массового производства к массовому сбыту, это характеризуется тем, что предприятия стремятся минимизировать себестоимость, пытаются осуществлять активную сбытовую и ценовую политику с целью оптимизации прибыльности предприятия в ближайшей перспективе. Сегодня хлебопекарным предприятиям необходимо не только проводить постоянный мониторинг состояния внутренней среды, но и разрабатывать такую систему управления, которая позволит быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и тем самым увеличит конкурентоспособность предприятия на рынке.

В статье предложена система управления предприятием хлебопекарной промышленности, позволяющая укрепить позиции предприятия на рынке и повысить его конкурентоспособность. Разработанная система управления учитывает особенности Российской хлебопекарной промышленности и особенности деятельности предприятий хлебопекарной промышленности, а также будет способствовать формированию гибкой и адаптивной системы управления предприятием в целом.

**Ключевые слова:** система управления, стратегия предприятия, пищевая промышленность, хлебопекарная промышленность, конкурентоспособность хлебопекарного предприятия.

Понятие «система управления предприятием» является одним из ключевых в менеджменте и тесно взаимосвязано с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определенных целей. В этой системе протекает весь процесс управления, в котором принимают участие менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации отсюда и то внимание, которое уделяют ей руководство предприятия и специалисты, с целью непрерывного совершенствования, развития как системы в целом, так и её отдельных составляющих. Система управления предприятием необходима для того, чтобы все протекающие в нем процессы происходили своевременно и качественно. Очевидно, что изучение и совершенствование системы управления, как в рамках отдельного предприятия, так и государства, общества в целом способствует скорейшему достижению поставленных целей и задач.

Рассмотрим определение системы управления, для того чтобы понять как она влияет на ко-

нечные показатели деятельности предприятия, так Стенли Янг под системой управления предприятием понимает подсистему предприятия, которая состоит из групп взаимодействующих между собой людей, при этом функции системы управления являются восприятием входов предприятия (определенных проблем) и выходов (выполнение комплекса действий, процессов, итогом которых будут определенные решения), при этом должны увеличиваться доходы вследствие оптимизации взаимосвязи всех входов и выходов от деятельности всего предприятия [10].

В. Р. Веснин в свою очередь, под системой управления организацией понимает «весьма сложное образование, включающее следующие взаимосвязанные элементы: органы (субъекты) управления (должности, подразделения); коммуникационные каналы; набор методов, технологий, норм, правил, процедур, предписаний, полномочий, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий» [10].

Глущенко В.В., Глущенко И.И. понимают под системой управления – систему, предназначенную для воздействия на объект управления, которая переводит этот объект в желаемое состояние, придавая его параметрам и процессам определенные количественные или качественные значения, при этом являясь конкретным аппаратурным, нормативным, функциональным вариантом реализации технологий для решения конкретной проблемы управления [14].

По мнению Э. А. Смирнова, система управления представляет совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации.

Таким образом, изучив трактовки этого термина, встречающиеся в экономической литературе, мы можем сделать вывод, что система управления предприятием, как и любая другая система, состоит из элементов, которые объединены воедино целью функционирования, при этом особенно важно выделять субъект и объект управления, основные элементы системы управления. Каждый элемент подлежит исследованию, чтобы обеспечить целостность исследования системы управления.

В исследовании системы управления предприятием используют четырех основных подходов:

– традиционный подход – подход, при котором каждый элемент системы рассматривался в отдельности;

– процессный подход – подход, рассматривающий управление как процесс, состоящий из таких элементов, как: постановка целей, планирование, организация работ, мотивация, контроль. Использование данного подхода выводит на первый план разработку процесса или алгоритма управления;

– системный подход – подход, основанный на изучении любого объекта как сложной целостной социально-экономической системы. Здесь организация рассматривается как система, имеющая свой вход (цели, задачи), выход (результаты работы по показателям), обратные связи (между персоналом и руководством, внешними снабженцами и менеджерами, внешними сбытчиками и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т. д.), внешними воздействиями (налоговое законодательство,

экономические факторы, конкуренты и т. д.). Системный подход дает возможность провести комплексную оценку производственно-хозяйственной деятельности и деятельности системы управления на уровне конкретных характеристик. Данный подход базируется на учете как внутренней, так и внешней среде предприятия: экономических, геополитических, социальных, демографических, экологических и др. факторов. Таким образом, использование системного подхода в управлении позволяет самым эффективным способом организовать процесс принятия решений на всех управленческих уровнях;

– ситуационный подход – подход, при котором методы управления меняются в зависимости от имеющейся ситуации, а результаты деятельности предприятия анализируются в различных практических ситуациях.

Основополагающим в современных исследованиях по менеджменту является системный подход, в рамках которого анализируются факторы внешней и внутренней среды организации, а сама она рассматривается как открытая, динамично развивающаяся система.

Далее мы более подробно остановимся на изучении системы управления хлебопекарным предприятием с точки зрения системного подхода, отметим, что существует достаточно большое количество исследований, но при этом системе управления хлебопекарными предприятиями, на наш взгляд, не уделяется должного внимания.

В рамках системы управления предприятием реализуется весь процесс управления, в котором принимают участие менеджеры, работающие на всех уровнях управления. Система управления предприятием необходима для того, чтобы процесс управления осуществлялся своевременно и качественно, именно поэтому руководство предприятия и специалисты, уделяют ей большое внимание, непрерывно совершенствуя и развивая. Изучение и совершенствование системы управления, будь то в рамках какого – либо предприятия, государства или общества в целом будет способствовать скорейшему достижению поставленных перед ним целей и задач [2].

Эффективность функционирования предприятия хлебопекарной промышленности, как

и любой другой во многом определяется его системой управления, которая реализуя свои функции, должна обеспечивать выполнение целей, поставленных перед предприятием [14].

В настоящее время, очень важно осуществлять такое управление, которое поможет обеспечить адаптацию предприятия к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Так, изменения, происходящие во внешней среде, характеризуются тем, что: появляются новые запросы, и меняется позиция потребителя; возрастает конкуренция за ресурсы; происходит интернационализация бизнеса; появляются новые возможности для бизнеса, открываемые достижениями науки и техники; развиваются информационные сети, становятся доступными современные технологии; изменяется роль человеческих ресурсов. Сегодня покупателя интересует не только привлекательный запах свежего хлеба, он ищет оптимальное сочетание цены, качества продукции, уровня обслуживания и широты ассортимента. И заводы, для того чтобы удержаться на рынке, должны оправдывать ожидания потребителя [16].

Хлебопекарная промышленность России, является ведущей отраслью АПК, от эффективности развития этой отрасли, зависит обеспечение всех слоев населения самым доступным продуктом питания. В России функционирует более 10 тыс. пекарен и хлебозаводов, из них свыше 1,5 тыс. – крупные производители на которых производится более 80% всех хлебобулочных изделий. На мини-пекарнях производится около 10% от общего объема хлеба и хлебобулочной продукции (772 тыс. т. в 2014 г. и наблюдается его постоянный рост)[12].

Кроме производства хлеба и хлебобулочных изделий большая часть предприятий хлебопекарной промышленности выпускает кондитерские мучные изделия (пряники, кексы, печенье, вафли, торты, пирожные, рулеты), готовые сухие завтраки (кукурузные палочки) и другие пищевые продукты. Кондитерское производство остается одной из самых динамично развивающихся отраслей пищевой промышленности. В 2012 г. рост объемов производства составил 9,2%, выпуск продукции – 2103 тыс.т. На долю мучных кондитерских изделий приходится 57% и по сравнению с 1995 годом их выработка увеличилась в 1,9 раза. Потен-

циал дальнейшего расширения этого сектора отечественного рынка зависит от выгодности выпуска продукции для производителя и доступности его для потребителей [6].

В 2013 г. объем реализации хлебобулочных изделий на розничном рынке достиг 500 млрд. руб., что составило около 10% выручки всей пищевой промышленности. Предприятия хлебопекарной промышленности суммарно способны производить ежедневно около 70 тыс. т. хлеба, а в расчете на одного россиянина – 500 г. хлеба [11].

Если рассмотреть потребление хлебных продуктов на душу населения в РФ то можно отметить, что оно с 2010 года постепенно снижается от 120 кг. на душу населения в год до 118 кг в 2013 году. Снижение потребления хлебобулочных изделий в среднем по стране, падение спроса и рост издержек на производство продукции, конечно же, отрицательно отражается на результатах деятельности предприятий и наблюдается увеличение количества убыточных предприятий. Невысокий уровень основных финансовых показателей влияет на комплексную модернизацию, на установку на предприятиях современного энергоэффективного оборудования и других сложных средств механизации. В свою очередь, работа на изношенном оборудовании негативно влияет на эффективность использования энергоресурсов [1].

Исходя из вышеизложенного, мы можем сделать вывод, что в хлебопекарной промышленности России наблюдается тенденция ухудшения экономических показателей и снижается эффективность функционирования предприятий отрасли. Для того чтобы выйти из создавшегося положения необходимо провести мероприятия по модернизации предприятий хлебопекарной промышленности, так как дальнейшее развитие этого рынка будет зависеть от повышения качества выпускаемой продукции и обеспечения доступности хлеба [15].

Российская хлебопекарная промышленность имеет некоторые особенности, такие как: дефицит качественного сырья; широкий ассортимент производимой продукции; высокий уровень конкуренции на рынке; насыщенность рынков сбыта; низкая рентабельность отрасли в целом; появление новых сортов хлеба; рост цен на продукцию [14].

С целью решения стоящих проблем и создания принципиально новых условий для функционирования пищевой промышленности Минсельхозом России разработана «Стратегия развития пищевой промышленности Российской Федерации на период до 2020 года», утвержденная распоряжением Правительства РФ 17 апреля 2012 г. В рамках этой стратегии с целью поддержания развития хлебопекарной промышленности РФ была разработана Отраслевая целевая программа: «Развитие хлебопекарной промышленности Российской Федерации на 2014 – 2016 годы», утвержденная приказом Минсельхоза России от 19 мая 2014 г. №83 [4].

Программа направлена на реализацию Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации с целью обеспечения населения страны хлебом и хлебобулочными изделиями, расширение ассортимента выпускаемой продукции, повышение конкурентоспособности отечественных хлебопекарных предприятий.

Цель программы развития хлебопекарной промышленности РФ:

- обеспечение населения качественными хлебобулочными изделиями в объеме и ассортименте, создающем возможности для здорового питания населения;
- повышение конкурентоспособности отечественной хлебобулочной продукции;
- повышение финансовой устойчивости хлебопекарной промышленности [5].

Реализация данной стратегии предприятиями хлебопекарной промышленности приведет к расширению структуры ассортимента производимой продукции, к повышению пищевой и биологической ценности хлебобулочных изделий, к снижению удельного расхода энерго-ресурсов на единицу выпускаемой продукции. Планируется, что к концу 2016 года коэффициент обновления основных фондов составит 12,2 процента, а объем ежегодного производства хлебобулочных изделий диетических и обогащенных микронутриентами – 130 тыс. тонн [13].

Итак, можно выделить следующие особенности развития предприятий хлебопекарной промышленности:

- деятельность предприятий напрямую зависит от результатов работы предприятий

сельского хозяйства, являющихся основными поставщиками сырья. Общемировой проблемой сегодня стал рост цен на зерно и муку, который происходит из-за снижения объемов производства зерна, и поэтому наблюдается рост на хлебобулочную продукцию, что затрудняет принятие стратегических решений;

- продукция хлебопекарных предприятий является материалоемкой, в ее себестоимости доля материальных затрат составляет от 60 до 80%, что доказывает необходимость жесткого планирования и учета объема запасов сырья, материалов, тары и является важным методологическим аспектом в стратегическом планировании;

- для некоторых ассортиментных групп хлеба и хлебобулочных изделий характерны колебания спроса, и поэтому при разработке стратегии предприятия необходимо проведение анализа эластичности спроса на продукцию и учет фактора сезонности. Например, спрос на хлебобулочные изделия почти на 50% снижается летом, демонстрирует значительный рост в будние и праздничные дни, почти в два раза сокращается в выходные дни;

- на деятельность хлебопекарных предприятий также влияет и низкий платежеспособный спрос сдерживающий развитие многих предприятий и поэтому необходимо серьезно подходить к планированию издержек производства и искать резервы снижения затрат;

- предприятия хлебопекарной промышленности функционируют на основе системы базовых технологических процессов и относятся к технологическому типу, в связи с чем, основным структурным элементом стратегического плана предприятия должна стать технологическая стратегия и стратегический план НИОКР, основанный на внедрении инноваций, дающих предприятию конкурентные преимущества. Хлебопекарной отрасли необходимо развивать научные исследования, внедрять достижения научно-технического прогресса, разработки машиностроения, современный менеджмент. Необходимым условием успешной интеграции российских предприятий в международное экономическое пространство является активное использование мирового опыта и новейших научных разработок [3];

- предприятия хлебопекарной промышленности строят свою стратегию на использовании

определенной технологии и ее изменение возможно лишь при значительных затратах времени и ресурсов. Большое значение в деятельности предприятий пищевой промышленности имеет вертикальная интеграция, а интеграционная стратегия должна быть направлена на сближение долгосрочных целей интегрируемых предприятий и повышение эффективности их взаимодействия [8].

Проблемы стратегического управления на предприятиях хлебопекарной промышленности обусловлены их спецификой, которая существует у производителей продуктов питания, к ним можно отнести:

- направленность предприятий хлебопекарной промышленности на конечного потребителя, так как продукция предназначена для удовлетворения их потребностей, а это значит, что рост объема продаж зависит от уровня благосостояния населения и хотя спрос на хлеб неэластичен, но на хлебобулочные товары – эластичен;

- направленность на постоянное видоизменение производимой продукции с целью поддержания спроса на необходимом уровне;

- ориентированность руководства данных предприятий, на то, чтобы работающий персонал, имел высокую квалификацию, которую необходимо постоянно повышать, как внутри, так и за пределами предприятия;

- высока материалоемкость производства продукции, что характеризуется высоким уровнем расхода сырья и других материальных ресурсов;

- продукция хлебопекарной промышленности имеет ограниченный срок годности и является скоропортящейся [9].

Для предотвращения вышеназванных проблем предприятиям хлебопекарной промышленности можно предложить систему управления, которая будет состоять из взаимосвязанных элементов.

Первый элемент системы управления заключается в формулировании (или уточнении) видения и миссии предприятия, для этого могут применяться такие методы как: метод мозгового штурма, метод – Дельфи, построения дерева целей и т. п.

Анализ внешней среды хлебопекарного предприятия можно проводить с помощью

PEST-анализа, модели 5 сил М. Портера, матрицу возможностей и матрицу угроз. Кроме того, необходимо изучить государственные программы, направленные на поддержку отрасли, а также составить профиль среды, который должен базироваться на результатах проведения масштабных и достоверных исследований внешней среды предприятия.

Анализ внутренней среды заключается в проведении внутренней диагностики, стратегического анализа уровня издержек, построения цепочки ценностей М. Портера, метода портфельного анализа [15].

Далее переходим к формированию стратегических целевых показателей, который состоит из пяти групп, рассмотрим их подробнее:

- в первую группу входят такие показатели, как: показатели деловой активности; показатели ликвидности; показатели финансовой устойчивости; показатели рентабельности; рейтинг кредитоспособности; уровень предпринимательского риска, соотношение дебиторской и кредиторской задолженности и др.;

- во вторую группу входят следующие показатели: средний коэффициент текучести кадров на предприятии; количество сотрудников, прошедших повышение квалификации; процент износа производственного оборудования; фондоотдача; фондоёмкость; материалоотдача; доля материальных затрат в себестоимости продукции; продолжительность одного оборота оборотного капитала и др.;

- в третьей группе учитываются следующие показатели: коэффициент дублирования функций; коэффициент звенности; степень централизации функций; соотношение численности линейного и функционального персонала; соответствие средней норме управляемости и др.;

- в четвертой группе проводится анализ производственной деятельности предприятия: анализ ритмичности производства; фондовооруженности; длительности производственного цикла и др.

- в пятой группе изучаются показатели маркетинга: среднегодовой рост доли рынка; количество новых покупателей; стоимость бренда; средняя чистая выручка на одного сотрудника отдела маркетинга и др.;

- в шестой группе анализируются показатели: оборачиваемость складских запасов;

средняя сумма поставок на одного сотрудника снабжения; средний грузооборот на единицу грузовых транспортных средств; размер покрытия запасами среднемесячной потребности производства и др.

Для более точного выбора целевых показателей необходимо провести анализ деятельности конкретного предприятия. Далее переходим к формулированию желательных значений для каждого показателя, которые должны соответствовать средним отраслевым значениям или быть больше них, по усмотрению руководства предприятия. Затем необходимо разработать стратегические планы по различным видам деятельности предприятия, такие как: производственные планы; инвести-

ционные; инновационные; финансовые и др. и осуществлять контроль за выполнением этих планов [7].

Система управления хлебопекарным предприятием представлена на рисунке 1.

Система стратегического управления, сформированная по рекомендуемой нами схеме, позволит быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и тем самым увеличит конкурентоспособность предприятия на рынке. Что может отражаться в таких показателях, характеризующих экономические результаты, как: рост объемов производства и объемов продаж, повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, захват большей доли рынка

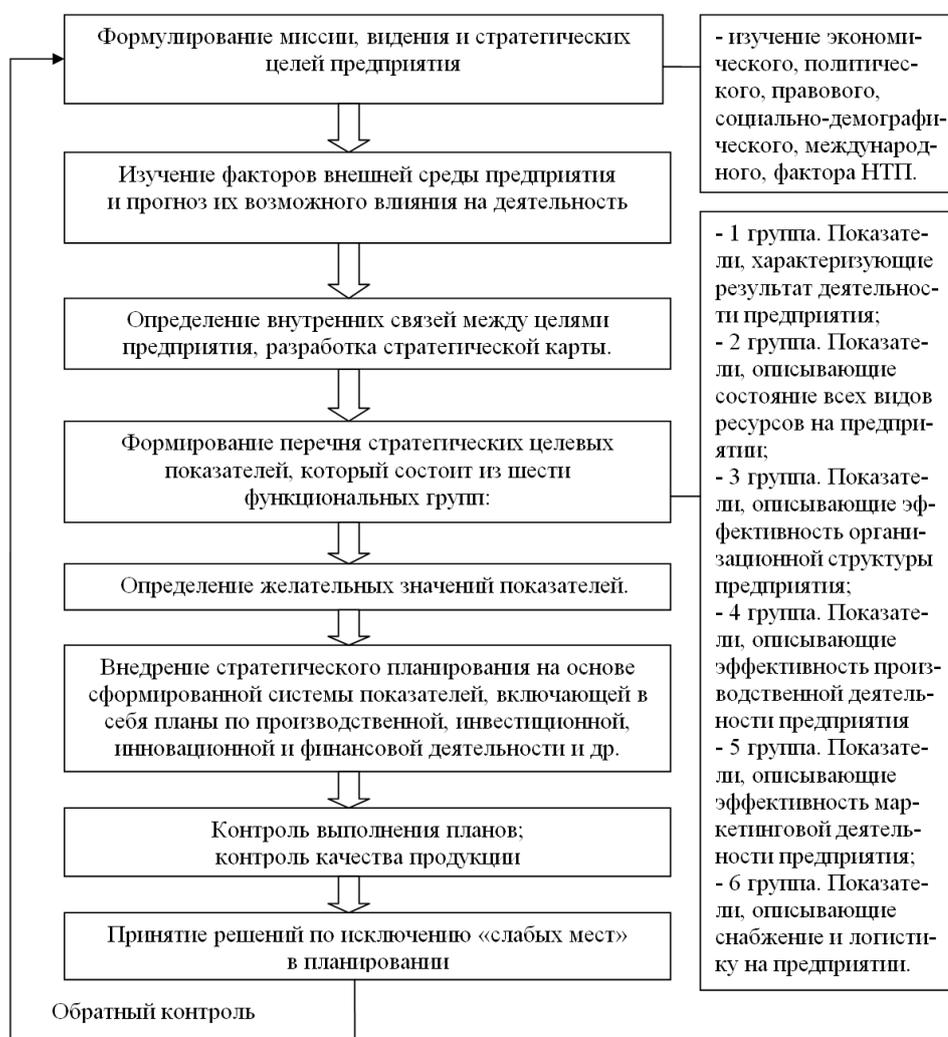


Рисунок 1. Рекомендуемая нами система управления для предприятий хлебопекарной промышленности

и замещение на нем продукции предприятий – конкурентов, увеличение финансовых показателей предприятия, рост показателей фондоотдачи и фондовооруженности труда, повышение инвестиционной привлекательности предприятия и т. д. Социальные результаты можно увидеть в том, что будут лучше и в полном объеме удовлетворяться потребности и запросы покупателей, в повышении лояльности потребителей к предприятию, в

увеличении отчислений в бюджет и социальные фонды.

Полагаем, что предложенная нами система управления поможет хлебопекарному предприятию укрепить свои позиции на региональном рынке, увеличит показатели финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности, а также будет способствовать формированию гибкой и адаптивной системы управления предприятием в целом.

21.07.2015

**Список литературы:**

1. Калинин, Р. Г. Ключевая составляющая роста прибыли – управление ассортиментом предприятия / Р. Г. Калинин // Хлебопродукты. – 2014. – №11. – с. 46 – 49.
2. Квасова, С. А. Повышение эффективности отечественных предприятий хлебопекарной промышленности и влияние ВТО // Управление экономическими системами. – 2013. – №12. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <http://uecs.ru/marketing/item/2655-2013-12-24-10-38-14>
3. Куценко, Е. И. Формирование стратегической карты инновационных процессов региональной системы / Е.И. Куценко // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2014. – № 4 (48). с. 200 – 203.
4. Лунин, В. И. Мировые и российские тренды хлебопечения / В. И. Лунин // Хлебопродукты. – 2014. – №11. – с. 4 – 7.
5. Покрашинская, Н. В. Особенности формирования стратегий развития предприятий пищевой промышленности / Н. В. Покрашинская // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2014. – №1. – с. 15 – 18.
6. Прокофьев, В. Е. Анализ рынка хлебобулочных изделий / В. Е. Прокофьев // Пищевая промышленность. – 2012. – №5. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – [http://www.antema.ru/library/marketing\\_obwie\\_voprosy/211/r2012/1324.htm](http://www.antema.ru/library/marketing_obwie_voprosy/211/r2012/1324.htm)
7. Ревенков, А. Н. Состояние и перспективы развития пищевой промышленности / А. Н. Ревенков // ЭКО. – 2013. – №12. – с. 10 – 21. Sostoyanie i perspektivi razvitiya pischevoi promishlennosti
8. Семенова, Н. Россия и ВТО: аграрно-продовольственный вопрос. / Н. Семенова // Международный экономический форум. 2012. Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2012/1268.htm>
9. Серегин, С. Н. Пищевая промышленность России – анализ тенденций и стратегические ориентиры развития // Пищевая промышленность. – 2013. – №10. – с. 8 – 14.
10. Солдаткина, О. В. Ассортиментная политика в управлении конкурентоспособностью предприятия : монография / О. В. Солдаткина. – Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2010. – 139 с. – ISBN 978-5-9723-0057-0
11. Солдаткина, О. В. Результаты маркетингового исследования потребительских предпочтений на рынке хлебобулочных и кондитерских товаров г. Оренбурга / О.В. Солдаткина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2011. – №5. – с. 59 – 63.
12. Солдаткина, О. В. Разработка маркетинговой стратегии хлебопекарного предприятия / О.В. Солдаткина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2011. – №8. – с. 130 – 135.
13. Солдаткина, О. В. Особенности оценки конкурентоспособности продовольственных товаров / О.В. Солдаткина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2013. – №8. – с. 59 – 66.
14. Солдаткина, О. В. Управление структурой товарного ассортимента хлебопекарного предприятия как фактором повышения его конкурентоспособности / О.В. Солдаткина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – №14. – с. 49 – 57.
15. Фасхиев, Х. А. Как оценить и управлять качеством и конкурентоспособностью товаров и услуг / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – №3. – с. 67 – 81.
16. Якунина, Е.Н. Повышение эффективности развития пищевой промышленности в России с помощью инструментов стратегического управления // Российское предпринимательство. – 2014. – №17. – с. 26 – 33.

Сведения об авторе:

**Солдаткина Ольга Валерьевна**, доцент кафедры менеджмента  
Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент  
460000, г. Оренбург, пр. Победы, 13, тел. (3532) 372441  
E-mail: [meneg@mail.osu.ru](mailto:meneg@mail.osu.ru)