

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова»

На правах рукописи

ВАСЬКОВА ЮЛИЯ ИВАНОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
НА РЕГИОНАЛЬНЫХ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ  
(НА ПРИМЕРЕ САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ)**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –  
АПК и сельское хозяйство)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук,  
профессор Глебов Иван Петрович

САРАТОВ 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризисных ситуаций .....</b>	<b>11</b>
1.1 Содержание стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях в кризисных ситуациях .....	11
1.2 Формирование стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями на основе их экономической устойчивости и антикризисной диагностики .....	30
1.3 Методологический подход к совершенствованию стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях .....	46
<b>2. Оценка современного состояния стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях Саратовской области .....</b>	<b>60</b>
2.1 Стратегический анализ рынка мясной продукции Саратовской области .....	60
2.2 Исследование сырьевой базы мясоперерабатывающей отрасли АПК Саратовской области .....	89
2.3 Применение стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области .....	103
<b>3 Направления совершенствования стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями .....</b>	<b>115</b>
3.1 Организация стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в кризисных ситуациях .....	115
3.2 Результаты оценки экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий .....	124
3.3 Выбор стратегии региональных мясоперерабатывающих предприятий с учетом уровня их экономической устойчивости .....	137
<b>Заключение .....</b>	<b>164</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>168</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>186</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Мясоперерабатывающие предприятия Саратовской области работают в условиях, характеризующихся динамичной сменой ситуации, разнообразными угрозами как внешней, так и внутренней среды. В частности, они испытывают дефицит отечественного мясного сырья, постоянное удорожание энергоносителей, трудности в приобретении высокотехнологического оборудования. Крупные федеральные агрохолдинги в процессе своего развития вытесняют с рынка региональные предприятия с низкой конкурентоспособностью, часть предприятий региона находится в кризисной ситуации.

В то же время развитие региональных мясоперерабатывающих предприятий имеет ряд положительных моментов для аграрной экономики области:

- насыщение регионального продовольственного рынка качественными мясными продуктами, решение задачи продовольственного обеспечения жителей региона;
- создание условий для развития интеграции и кооперации между сельхозтоваропроизводителями и региональными мясоперерабатывающими предприятиями;
- сохранение рабочих мест в районных муниципальных образованиях;
- обеспечение стабильных каналов сбыта для региональных сельхозтоваропроизводителей за счет использования местного сырья;
- формирование устойчивой налогооблагаемой базы в бюджеты всех уровней от экономической деятельности региональных мясоперерабатывающих предприятий.

В данных условиях управление региональными мясоперерабатывающими предприятиями целесообразно осуществлять на основе стратегического менеджмента, способного динамично реагировать на внешние изменения, а также

обеспечивать конкурентное преимущество предприятия в долгосрочной перспективе.

Несмотря на свою эффективность, стратегическое управление имеет некоторые слабые стороны (выбор конкретных инструментов во многом зависит от профессиональной интуиции руководства, а методики анализа чаще всего являются малоформализованными). Наряду с этим, как доказано наукой и практикой, антикризисная диагностика располагает эффективными формализованными аналитическими инструментами, применение которых в процессе стратегического управления способно повысить результативность анализа предприятия и эффективность стратегического управления в целом.

Учитывая вышеизложенное, а также сложное экономическое положение многих региональных предприятий мясоперерабатывающей отрасли, возникает необходимость совершенствования стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях. С этой целью необходимо дополнить стратегический менеджмент антикризисными методиками и сформировать группы антикризисных целей, что приведёт к повышению уровня экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий, находящихся в условиях кризисной ситуации, и увеличению эффективности управления предприятием в целом.

Степень научной разработанности темы. Проблемы стратегического управления предприятиями рассматривались в трудах многих зарубежных ученых, таких как: И. Ансофф, Д. Аакер, Дж. Акофф, Г. Минцберг, М. Портер, Д. Стейнер, А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд, К. Хаттен, Д. Шендел, К. Эндрюс. Большое внимание вопросам стратегического управления уделяется в работах отечественных исследователей Л.А. Александровой, П.С. Боровкова, Л.Б. Винничек, О.С. Виханского, Е.Ю. Добровольского, Т.В. Закшевской, О.В. Иншакова, Г.Б. Клейнера, А.И. Наумова, Е.Г. Решетниковой, В.Н. Самочкина, Н.И Сильвестрова и др.

Исследованиями в области антикризисного управления предприятиями занимались В.А. Василенко, А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.Г. Грязнова, Э.М. Коротков, М. Мескон, Н.В. Туленков и др.

Вместе с тем остаются еще недостаточно изученными некоторые методологические, теоретические и практические аспекты стратегического управления в сфере предотвращения кризисных ситуаций на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.

В частности, отсутствует количественный показатель эффективности стратегического управления, позволяющий оценить его результативность в условиях кризисной ситуации. Отсутствуют эффективные формализованные методики анализа предприятия, большинство существующих методик стратегического управления основано на качественных показателях. Также отсутствуют методика выбора стратегии предприятия и принципы организационного обеспечения стратегического управления предприятиями в условиях кризисных ситуаций, учитывающие особенности мясоперерабатывающей отрасли. Актуальность темы и ее социально-экономическая значимость обусловили выбор темы диссертационного исследования, постановку его цели и задач.

**Цель исследования** заключается в обосновании теоретико-методологических положений и разработке практических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях, находящихся в кризисных ситуациях.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих **задач**:

- дополнить теоретико-методологические положения стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций;
- проанализировать стратегический баланс и уровень развития стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях Саратовской области;

- предложить организационную структуру стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризисных ситуаций;
- разработать методический инструментарий стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях;
- реализовать на практике рекомендации по стратегическому управлению региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризисных ситуаций.

**Предмет исследования** – управленческие, организационные и экономические отношения, складывающиеся при стратегическом управлении региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризисных ситуаций.

**Объект исследования** – мясоперерабатывающие предприятия АПК Саратовской области. Более углубленные исследования проводились на примере следующих предприятий: ООО «Мясокомбинат «Агротэк» Энгельсского района Саратовской области, а также ООО «Мясокомбинат «Митэк» и ООО «Дымок и К» г. Энгельса Саратовской области.

**Область исследования.** Диссертационное исследование проведено в соответствии с 1.2.41. (Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК) паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: АПК и сельское хозяйство.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций, а именно:

- разработана авторская концепция совершенствования стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями, основанная на интеграции методологий стратегического и антикризисного менеджмента за счет усиления стратегического анализа методиками антикризисной диагностики и формирования группы антикризисных целей;

- предложено применение в качестве индикатора эффективности стратегического управления показателя уровня экономической устойчивости предприятия, который характеризует способность мясоперерабатывающего предприятия в условиях неопределенности окружающей среды обеспечивать стабильно высокие результаты деятельности на основе внедрения новых технологий, увеличения объемов производства и оптимизации каналов сбыта;

- установлено преобладание в рыночном поведении региональных мясоперерабатывающих предприятий гибридной стратегии развития рынка и развития продукта при ориентации на формирование ценового конкурентного преимущества, недостаточное использование возможностей интегрированного роста и расширения собственной сырьевой базы, что приводит к их постепенному вытеснению федеральными холдингами, сокращению регионального производства и возникновению потенциального отраслевого кризиса;

- предложена организационная структура стратегического управления для региональных мясоперерабатывающих предприятий, включающая в себя создание группы стратегического планирования, распределение ее функций и кадрового состава, сформированного за счет перераспределения должностных обязанностей специалистов предприятия, а также экспертов консалтинговых и аутсорсинговых организаций;

- разработаны и апробированы на мясоперерабатывающих предприятиях региона практические рекомендации по реализации стратегий, а также предложены методики расчета комплексного показателя экономической устойчивости и выбора корпоративных и рыночных стратегий.

**Теоретическая и практическая значимость работы** заключается в развитии положений, направленных на совершенствование стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций. Изложенные результаты диссертационного исследования формируют теоретико-методологические положения, направленные на повышение эффективности стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.

Использование на практике разработанных автором методик позволяет повысить экономическую устойчивость и эффективность стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями. Предложенная автором организационная структура стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризиса адаптирована к использованию на предприятиях с разными возможностями, что обуславливает доступность его применения на практике.

**Методология и методы исследования.** Инструментарно-методический аппарат исследования базируется на применении следующих общенаучных методов анализа: монографический, статистический, анкетирования, интервьюирования, методы экономического анализа (измерения, экономико-статистический метод), расчетно-аналитический, графический, метод экспертных оценок, что позволило обеспечить наиболее глубокое раскрытие предмета исследования и получить обоснованные результаты.

**Информационной базой исследования** являются фундаментальные положения экономической науки, научные труды и результаты исследования отечественных и зарубежных ученых, материалы научно-практических конференций, данные периодической печати, официальные статистические данные, законодательные правовые акты, информационные ресурсы Интернета по рассматриваемой тематике.

**Положения, выносимые на защиту:**

- теоретико-методологические положения стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций;
- стратегический баланс и уровень развития стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях Саратовской области;
- обоснованные предложения по совершенствованию стратегического управления, включающие в себя организационную структуру, адаптированную для применения на региональных мясоперерабатывающих предприятиях;



- практические рекомендации по реализации стратегий и научно обоснованный методический инструментарий стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.

**Научная гипотеза диссертационного исследования** состоит в предположении, что стратегическое управление необходимо усилить элементами антикризисного менеджмента для обеспечения экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий в кризисных ситуациях в кратко- и долгосрочном периоде с целью повышения результативности стратегического управления.

**Степень достоверности и апробация результатов исследования.** Основные положения диссертации были представлены автором и получили положительную оценку на региональных и международных научно-практических конференциях: Международной научно-практической конференции «Направления импортозамещения на продовольственном рынке» (г. Саратов, 2016 г.); Всероссийской научно-практической конференции «Специалисты АПК нового поколения» (г. Саратов, 2017 г.); Всероссийской научно-практической конференции «Аграрная наука в XXI веке» (г. Саратов, 2018 г, 2019 г., 2020 г.); Международной научно-практической конференции «Современные проблемы управления в агробизнесе и пути их решения» (г. Саратов, 2018 г.); Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы инновационной агроэкономики» (г. Саратов, 2021 г.). Результаты диссертационного исследования использовались на предприятиях Саратовской области ООО «Мясокомбинат «Агротэк» Энгельсского района и ООО «Мясокомбинат «Митэк», что подтверждается актами внедрения на данных предприятиях.

**Публикации.** Основные положения диссертации изложены в 16 научных работах, в том числе 1 монография, 5 публикаций в рецензируемых научных журналах, входящих в перечень ВАК Минобрнауки РФ. Общий объем публикаций составляет 23,32 печ. л., из них 12,93 печ. л. принадлежит автору.

**Структура и объем диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Диссертация изложена на 202 страницах печатного текста, содержит 35 рисунков, 28 таблиц и 7 приложений. Список литературы включает в себя 171 наименований.

# **1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ**

## **1.1 Содержание стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях в кризисных ситуациях**

В сложных условиях современного этапа развития отечественной экономики деятельность мясоперерабатывающих предприятий нуждается в стратегическом управлении, учитывающем все факторы, предотвращающие кризис [50].

Проблемы стратегического управления предприятиями входили в научные интересы многих зарубежных ученых, таких как И. Ансофф [12], Д. Аакер [1], Дж. Акофф [4], Г. Минцберг [99], М. Портер [111], А.А. Томпсон [129], А.Д. Стрикленд [129], К. Хаттен [171], Д. Шендел [171], К. Эндрюс [150]. Большое внимание вопросам стратегического планирования уделяется в работах отечественных ученых Л.А. Александровой [7], О.С. Виханского [42], П.С. Боровкова [35], Е.Ю. Добровольского [35], Т.В. Закшевой [59], Г.Б. Клейнера [74], А.И. Наумова [42], В.Н. Самочкина [119], С.Н. Сильвестрова [121] и др.

Анализ научных исследований в области теории стратегического управления показал, что разные ученые выделяют от трех до шести этапов становления стратегического управления. По мнению автора, наиболее приемлемой является периодизация, состоящая из четырех основных этапов: бюджетирование и контроль, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

Автором были исследованы эволюция формирования и смена каждого из этапов становления стратегического управления в России. Эти этапы создавались под влиянием таких факторов окружающей среды, как темпы экономического

роста, степень стабильности окружающей среды, степень конкуренции, развитие научно-технического прогресса. Исследования также показали, что каждому из этапов характерна определенная центральная идея, которая в свою очередь обуславливает выбор основных принципов управления на предприятиях (табл. 1).

Таблица 1 – Этапы становления стратегического управления<sup>1</sup>

Этап	Период	Характерность периода	Представители научной школы	Способ управления	Центральная идея
Бюджетирование и контроль	80-е годы XIX века 50-е годы XX века	Четко разграниченная структура отраслей, предсказуемые перспективы роста, стабильность внешней среды, стабильность ресурсного потенциала, минимальное вмешательство извне	Ф.У. Тейлор, Г.Л. Гант, К. Друри, А. Файоль, Ч. Барнард, М. Вебер, Г. Эмерсон, П.С. Боровкова, С.А. Гречина, Е.П. Добровольский, В.С. Самочкина.	Управление на основе контроля исполнения	Заблаговременная разработка бюджета, приоритет внутренних аспектов функционирования предприятия
Долгосрочное планирование	50-60 годы XX века	Высокие темпы экономического роста, высокая степень предсказуемости, низкая конкуренция	Н.Д. Кондратьев, В.Н. Базаров, Г. Колм, К. Эйрес, Дж.К. Гэлбрейт, Р. Фриш, Р.Стоун, А. Чандлер, К. Эндрус,	Управление на основе экстраполяции тенденций прошлого в будущее	Построение идеальной модели предприятия с соответствием с разработанным долгосрочным планом, вектор стратегии – «из прошлого в будущее»
Стратегическое планирование	60-70 годы XX века	Значительное ускорение экономических процессов, неопределенность факторов внешнего влияния, нестабильность на традиционных рынках сбыта под влиянием научно-технического прогресса	Г. Штейнер, Р. Каплан, И. Ансофф, Г. Хамел, А. Томпсон, В.Н. Бурков, В.А. Ирикова, Б.З. Мильнер, С. П. Никаноров	Управление на основе предвидения изменений, и их учете при разработке стратегии	Определение общего направления деятельности предприятия путем формирования миссии и цели, выбора стратегии, вектор стратегии – «из будущего – в настоящее»
Стратегический менеджмент	С 90-х годов XX века	Создание глобальных сетей, выход на национальные рынки, конкуренция с мировыми бизнес-структурами	Г. Джонсон, А. Роув, К. Хаттен, К. Скулз, Д. Шендел, О.С. Виханский, М. Портер	Управление на основе гибких экстренных решений	Дополнение стратегических планов оперативными действиями, коррекция ранее намеченных целей и стратегии
Интерактивный стратегический менеджмент	Начало XXI века	Ускоряющиеся изменения, возрастающая организационная сложность, непредсказуемая изменчивость окружения	Р.Л. Акофф, П. Ф. Друкер, Р. Салман, Х.-Ю. Варнеке	Управление на основе использования творческого потенциала всего коллектива	Участие сотрудников в планировании с одной стороны увеличивает вариативность, а с другой – стимулирует реализацию.

Первый этап становления стратегического управления – *бюджетирование и контроль*, формировался в конце XIX в. – начале XX в. в условиях стабильности внешней и внутренней среды, доступности сырьевых ресурсов, а также минимального вмешательства извне в деятельность предприятия. Считается, что

<sup>1</sup> Составлено автором по результатам исследования

для обеспечения эффективной деятельности предприятия достаточно разработать годовую финансовую смету – бюджет в разрезе функций и структурных подразделений, а незначительные проблемы возможно решить, опираясь на предыдущий опыт [4]. На этапе бюджетирования А. Файолам [134] была разработана административная теория, основы которой формируют принципы управления, применимые ко всем видам деятельности.

Формирование второго этапа завершилось к 60-м годам прошлого века. Этап *долгосрочного планирования* характеризовался высокой степенью предсказуемости экономики, интенсивным экономическим ростом, а также низкой конкуренцией. Долгосрочное планирование основано на прогнозировании деятельности предприятия на несколько лет вперед, тенденции деятельности предприятия экстраполируются на будущий период и выявляются проблемы, препятствующие реализации составленного плана.

Основоположник истории бизнеса А. Чандлер [162] считал, что «...решение о стратегии предприятия предшествует выбору адекватной организационной структуры для него» [162]. Трактовку стратегии А. Чандлера поддержал и дополнил известный ученый, представитель школы дизайна К. Эндрюс [150]. По его мнению, «...оценка внутренних сильных и слабых сторон предприятия приводит к идентификации его компетенций. В то же время оценка угроз и возможностей внешней среды позволяет определить потенциальные факторы успеха» [150].

Однако, по мнению известного экономиста, основателя школы планирования И. Ансоффа [12], «...принцип долгосрочного планирования – управление на основе экстраполяции тенденций прошлого в будущее на основе долгосрочного плана – не соответствует современным динамичным темпам развития экономики».

Работы И. Ансоффа положили основу третьему этапу становления стратегического управления – *стратегическому планированию*, период формирования – 60-70 годы XX в. Условия – нестабильность внешней среды и

рынков сбыта, высокие темпы научно-технического прогресса, нарастание кризисных явлений. Основывается на выявлении внутренних возможностей и внешних факторов, способствующих эффективной деятельности предприятия [146].

Снижение эффективности долгосрочного и стратегического планирования, а также применение стандартных методов стратегического анализа обусловили поиск новых подходов к управлению предприятием. Так, Г. Шрайэгг считает, что «...классическое стратегическое планирование в условиях гиперконкуренции оказывается излишним: пока будет сформулирован стратегический план, условия на мировом рынке станут другими»[148]. И. Ансофф также подчеркивает потерю актуальности стратегического планирования: «Если же стратегия такова, что для ее реализации сильных сторон компании становится недостаточно, или ее реализация может привести к появлению слабостей в будущем, планирование следует расширить до стратегического менеджмента» [12,124].

Четвертый этап – *стратегический менеджмент*, получил развитие в 90-х годах прошлого века. Условия его формирования – создание глобальных сетей, повлекшее за собой выход предприятий на мировые рынки, что обуславливает увеличение конкуренции и необходимость повышения качества продукции до международного уровня. С целью управления предприятием не только формируется долгосрочная стратегия, но и разрабатываются конкретные действия, обеспечивающие экстренную реакцию в случае необходимости, и обеспечивается возможность корректирования целей и направления развития [1].

Основоположник школы позиционирования М. Портер [115], в вопросах эффективного управления предприятием придерживался теории конкурентных преимуществ. Он считал, что «...лучшая стратегия для конкретного предприятия является уникальной разработкой, отражающей специфические обстоятельства его функционирования» [111], а поиск устойчивых конкурентных преимуществ предприятия – центральным вопросом теории стратегического управления [70].

Постепенно принцип управления предприятием с использованием возможностей внешней среды уступает место ресурсному подходу, который предполагает поиск конкурентных преимуществ и уникальных ресурсов во внутренней среде. Известный отечественный ученый В.С. Катькало подчеркивает, что «...ресурсная концепция стала доминировать, поскольку смогла выработать жизнеспособную альтернативу господствовавшим здесь ранее школам планирования и позиционирования» [70,72].

В современных условиях (с начала XXI века) отмечается зарождение и развитие пятого этапа становления стратегического управления – *интерактивный стратегический менеджмент*. Данная модель управления предприятием включает в себе умение осуществлять стратегическое управление с использованием потенциала как экспертов и топ-менеджеров, так и всего коллектива предприятия. Принцип участия позволяет не только расширить количество стратегических альтернатив, но и увеличить заинтересованность сотрудников в достижении основных целей предприятия, которые они же и сформулировали, обеспечив тем самым эффективность стратегического управления.

Разработал и описал метод интерактивного управления известный американский ученый, теоретик и практик в области системного мышления и системной практики в управлении Рассел Линкольн Акофф.

Автор разделяет мнение ученых, считающих, что концепция школы управления, основанная на проведении тщательного стратегического анализа и исследовании окружающей среды, является наиболее приемлемой и отличается научным подходом, что объясняет ее широкое распространение. Исследования и разработки основателя концепции И. Ансоффа [12], а также его последователей Т. Питерса [108], Р. Уотермана [108], Р. Киллмана [165], Э. Шейна [143], отечественных ученых: Т. Ю. Базарова [59], О.С. Виханского [42], В. А. Спивака [59] внесли весомый вклад в развитие теории стратегического управления.

Несмотря на многочисленные исследования в области стратегического управления, не существует однозначного определения понятий «стратегия» и «стратегическое управление». Например, ученый И. Ансофф считает, что «Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [12].

Один из основоположников российской школы менеджмента, профессор О.С. Виханский определяет стратегическое управление, как «...такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [42].

В результате рассмотрения научных трудов по стратегическому управлению предприятием автором осуществлено уточнение понятия «стратегия» – это установление направления развития предприятия и формулирование правил принятия решений, способствующих достижению поставленных предприятием целей и выполнению его миссии, с сохранением при этом необходимого уровня его экономической устойчивости.

Под стратегическим управлением на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций мы понимаем управление, в процессе которого на основе принципов, инструментов и методов антикризисного управления формируется эффективная стратегия, устанавливающая общее направление развития мясоперерабатывающего предприятия и содержащая правила принятия решений, способствующих достижению поставленных целей и выполнению миссии независимо от негативного воздействия внешних и внутренних факторов. По мнению автора, предложенные формулировки наиболее полно отражают экономическую сущность категорий «стратегия» и «стратегическое управление предприятием», учитывая все основные элементы исследуемых категорий.



В Саратовском регионе осуществляют хозяйственную деятельность средние и крупные федеральные (группы компаний и холдинги), а также региональные (крупные, средние и малые) мясоперерабатывающие предприятия. На последние оказывают влияние факторы, способные снизить уровень их экономической устойчивости и вызвать кризисную ситуацию.

Применение стратегического управления, которому присущи оценка внешних и внутренних рисков, анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также разработка долгосрочных целей и стратегии предприятия, способно предотвратить кризисные ситуации и обеспечить экономическую устойчивость мясоперерабатывающих предприятий.

Анализ научных исследований стратегического управления позволил автору обосновать целесообразность выбора эталонной стратегии региональных мясоперерабатывающих предприятий в различных кризисных ситуациях (рис. 1).

Стратегии классифицируются в зависимости от уровня управления, в соответствии с этим различают их следующие типы: **корпоративные** (генеральные) стратегии, **бизнес-стратегии** (деловые) и **функциональные** стратегии (иногда их называют политикой предприятия).

**Корпоративная стратегия** является основной стратегией предприятия в целом, формулируется высшим руководством, содержит общие данные развития компании, определяет масштабы видов деятельности, «портфель видов бизнеса», рынки и главные приоритеты развития предприятия, ключевую идеологию, распределение ключевых должностей [10,43].

К корпоративным стратегиям относят стратегические альянсы, международные стратегии, стратегии роста и сокращения.

Стратегии роста направлены на увеличение масштабов бизнеса и могут быть связаны с положением мясоперерабатывающего предприятия на рынке, развитием продукции, технологий. В том числе рассматривается развитие предприятия в направлении другой отрасли [9,11,42]. Различают стратегии интенсивного, интегрированного, а также диверсифицированного роста.

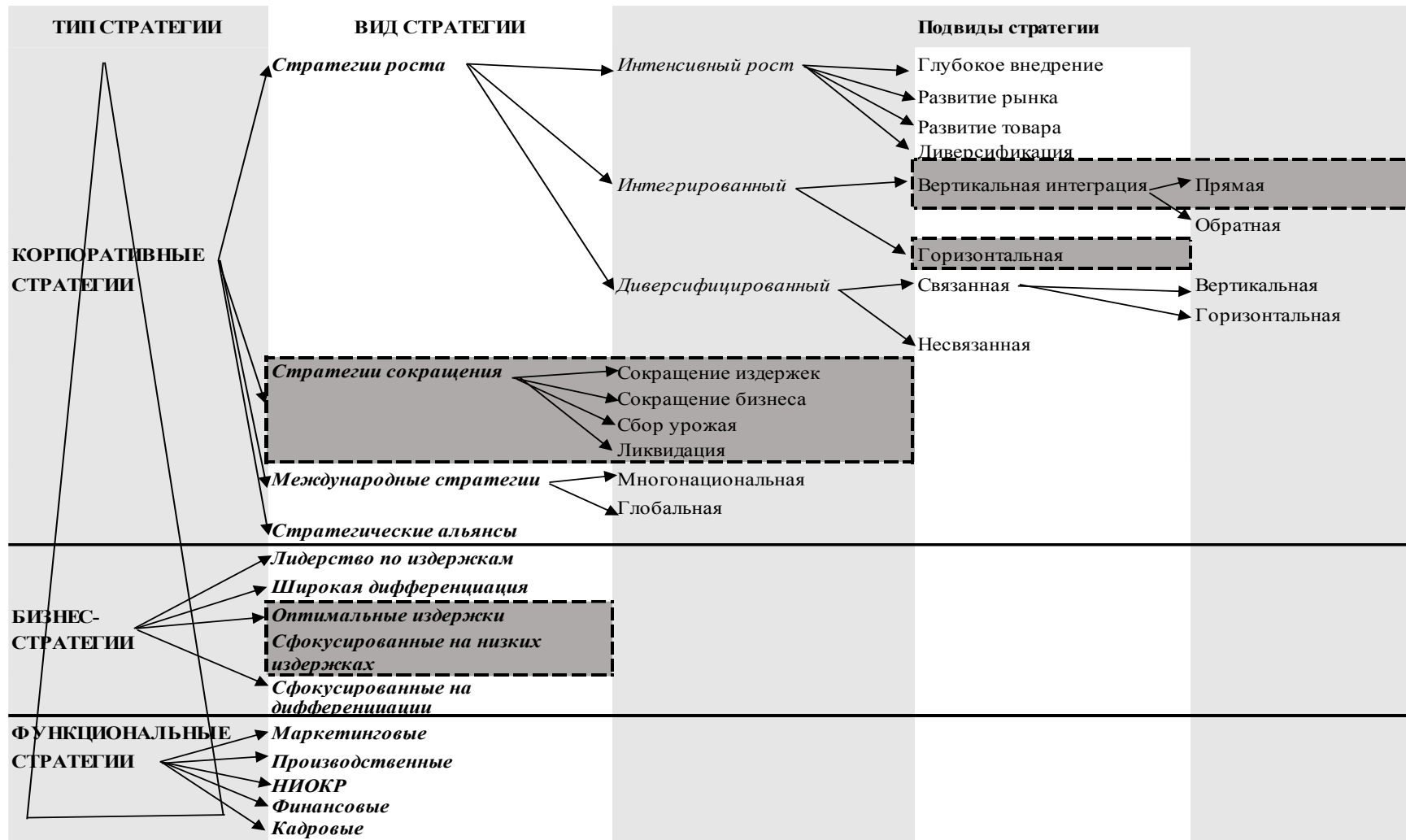


Рисунок 1 – Целесообразность выбора эталонной стратегии региональных мясоперерабатывающих предприятий в различных кризисных ситуациях<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Составлено автором

Стратегии **интенсивного роста** подразумевают развитие мясоперерабатывающего предприятия в рамках осуществляемой им деятельности, посредством увеличения эффективности использования собственных ресурсов. Применение данной стратегии уместно при растущем или ненасыщенном рынке, для предприятия, которое не исчерпало возможности роста в пределах данной отрасли. К стратегиям интенсивного роста относятся: интенсивное развитие товара, рост за счет развития рынка, стратегия глубокого внедрения на рынок, а также стратегия интенсивного роста за счет диверсификации.

Стратегия **глубокого внедрения на рынок** предусматривает осуществление мясоперерабатывающим предприятием активной маркетинговой программы на уже существующем рынке, с производимой ранее продукцией. Глубокое внедрение на рынок является эффективным в условиях растущего ненасыщенного рынка.

При **развитии рынка** мясоперерабатывающее предприятие с ранее производимой продукцией стремится к расширению рынка, захвату его новых сегментов. Применение данной стратегии целесообразно в случае, если у предприятия, преуспевающего в своей деятельности, появляются новые каналы сбыта, а также при наличии новых непроработанных или ненасыщенных сегментов рынка, и неполной загрузке производственных отраслей.

При **развитии продукта** мясоперерабатывающее предприятие выходит на прежний рынок с новой или усовершенствованной продукцией (улучшение качества продукции, добавление полезных функций, расширение и обновление ассортимента с целью увеличения объемов продаж). Стратегия развития продукта эффективна в условиях быстроразвивающейся отрасли, при наличии у предприятия научно-технического потенциала, если выпускаемая предприятием продукция конкурентоспособна, но находится на стадии зрелого жизненного цикла, а также при наличии у конкурентов аналогичной продукции с более низкой стоимостью.

Стратегия **диверсификации** предполагает комплексное развитие рынка и производимого мясоперерабатывающим предприятием товара. Данную стратегию

целесообразно применять в ситуациях, когда предполагается замедление роста продаж.

Стратегии **интегрированного роста** предполагают развитие мясоперерабатывающего предприятия в пределах отрасли посредством добавления к нему новых структур. Применение данной стратегии на предприятиях с устойчивой конкурентной позицией способствует получению дополнительной выгоды. Целесообразны в случае, если стратегии интенсивного роста неспособны обеспечить выживание и развитие предприятия. Различают следующие виды интеграции: вертикальную (прямую и обратную) и горизонтальную.

**Вертикальная прямая интеграция** предполагает установление мясоперерабатывающим предприятием контроля над сетью распространения производимой продукции. Такая интеграция целесообразна в следующих случаях:

- сеть распространения продукции предприятия дорога, ненадежна, ограничена или даёт преимущества конкурентам;
- предприятие имеет ресурсы, которые готово направить на распределение продукции собственного производства;
- посредники, которые сотрудничают с предприятием в сфере распространения продукции, имеют более высокую прибыль, чем само предприятие.

**Вертикальная обратная интеграция** подразумевает установление контроля над своими поставщиками. Её применение целесообразно в следующих случаях:

- поставщики устанавливают высокие цены на сырьевые ресурсы;
- предприятие осуществляет свою деятельность в развивающейся отрасли, и прогнозируется необходимость увеличения объемов производства;
- предприятие нуждается в стабильных поставках качественного сырья.

Следует отметить, что стратегии вертикальной интеграции являются современным трендом мясоперерабатывающей отрасли. Отсутствие достаточного количества качественного отечественного сырья по доступной цене стало

причиной усиления власти поставщиков, что дало им возможность диктовать условия производителям и держать высокую цену на сырье. Также предприятия, не имеющие собственных производственных мощностей по первичному забою, зависят от условий и цен предприятий, предлагающих эти услуги. Интеграция назад по технологической цепочке способствует снижению власти поставщиков.

Мясоперерабатывающие предприятия, как федеральные, так и региональные, часто применяют стратегию обратной вертикальной интеграции, приобретая или создавая собственные животноводческие комплексы и убойные пункты. Так, ООО «Дымок и К» Саратовской области, которое не имеет производственных мощностей по первичному убою, планирует их приобрести. ООО «Мясокомбинат «Дубки» Саратовской области имеет собственную свиноферму, сырье с которой используется для изготовления премиальной продукции.

В то же время агропромышленный комплекс «Мироторг» в свое время создавался как свиноферма. Сейчас предприятием в рамках вертикально-интегрированной структуры осуществляется полный цикл производства – от растениеводства до производства и переработки мяса и реализации собственной продукции в фирменной розничной сети.

В целом, современная ситуация на рынке мяса и мясной продукции такова, что предприятия с собственными сырьевыми базами имеют больше шансов к выживанию в кризисных ситуациях.

Горизонтальная интеграция подразумевает присоединение или установление мясоперерабатывающим предприятием контроля над рядом другими предприятиями и конкурентов. Осуществление горизонтальной интеграции целесообразно применять, если предприятие:

- способно стать монополистом без острой конкуренции;
- осуществляет свою деятельность в развивающейся отрасли;
- способно за счет собственных ресурсов захватить конкурентов.

Основное преимущество применения стратегий интеграции – получение эффекта синергии, когда эффективность от объединения сфер деятельности превышает эффективность от их отдельного функционирования.

Различают следующие методы интеграции: рост изнутри, поглощение (дружественное, недружественное), слияние, квазиинтеграция. Следует отметить, что относительно предприятия с низким уровнем устойчивости может быть применена недружественная интеграция (поглощение) со стороны более сильного конкурента.

**Под стратегией диверсифицированного роста** понимается расширение деятельности мясоперерабатывающего предприятия, направленное на другие отрасли. Применение стратегий диверсифицированного роста эффективно в условиях ограничения возможностей развития предприятия с производимой на нем продукцией или более высокой экономической эффективностью деятельности другой отрасли. Различают связанную и несвязанную диверсификацию [10,12].

**Связанной (родственной) диверсификацией** называют выпуск мясоперерабатывающим предприятием нового вида продукции, который не является основным для предприятия, но технологически связанным с выпуском основной продукции. Виды связанной диверсификации – вертикальная (концентрическая), и горизонтальная.

**Вертикальная диверсификация** предполагает расширение рынка сбыта предприятия и ассортимента выпускаемой им продукции, а также создание новых производственных мощностей на уже существующей материальной базе. Стратегия вертикальной диверсификации является эффективной в ситуациях, если основная продукция находится на зрелой стадии жизненного цикла, а само предприятие располагает сильной управленческой командой.

Стратегия **горизонтальной диверсификации** подразумевает разработку и выпуск мясоперерабатывающим предприятием непрофильной продукции с отличающейся технологией производства и вероятным приобретением дополнительного производственного оборудования, но при этом производство ориентированно на существующий рынок сбыта.

**Несвязанная (конгломератная) диверсификация** предполагает осуществление деятельности, не связанной с прямой деятельностью мясоперерабатывающего предприятия. При несвязанной диверсификации используются ресурсы, технологии, оборудование и рынки, отличные от ранее применяемых предприятием. Стратегия несвязанной диверсификации – это прыжок в другую отрасль, ее уместно применять, если потенциал развития мясоперерабатывающего предприятия в отрасли ограничен, его конкурентная позиция недостаточно сильная, а рынок имеет слабые темпы роста или даже спад. Эффективна при перенасыщенном рынке, тенденции к снижению объемов производства и прибыли.

На мясоперерабатывающих предприятиях, которые характеризуются часто возникающими кризисными ситуациями и снижением конкурентоспособности, целесообразно применение стратегий **сокращения**. В сложившихся условиях возникает необходимость повышения уровня экономической устойчивости предприятия. Наличие нерентабельного бизнеса, ухудшение основных экономических показателей функционирования предприятия, возникновение угроз его деятельности являются основными предпосылками для применения стратегий сокращения. Различают стратегию сокращения издержек, сокращения бизнеса, стратегию «сбора урожая» и ликвидация бизнеса. [12,43,104].

Стратегия **сокращения издержек** предполагает снижение расходов мясоперерабатывающего предприятия (как правило, ликвидируются нерентабельные направления бизнеса, оптимизируются производственные процессы и распределение персонала, и т.д.).

Сокращение затрат на производство продукции открывает возможности к ее удешевлению (что обуславливает увеличение объема продаж), стабилизации деятельности предприятия, повышению его конкурентоспособности. Эту стратегию целесообразно применять в условиях растущего рынка, на предприятиях, причины снижения конкурентоспособности которых носят временный характер.

Необходимость применения стратегии *сокращения бизнеса, или отсечения лишнего* возникает на мясоперерабатывающих предприятиях, конкурентная позиция которых сильно ослабела в результате возникновения кризисной ситуации. Стратегия сокращения бизнеса заключается в продаже нерентабельного структурного подразделения предприятия с целью получения средств для развития направлений деятельности предприятия с более высоким потенциалом [10,104].

Стратегия сокращения под названием *«сбор урожая» (или «снятие сливок»)* рассчитана на краткосрочный период и применяется в случае, если деятельность предприятия, как и его продажа, нецелесообразны. Стратегия подразумевает оптимизацию денежного потока за счет сокращения затрат на деятельность предприятия, ликвидации запасов готовой продукции и сокращения производства с целью последующего ухода с рынка [10,104].

Обычно стратегия «сбора урожая» в конечном итоге приводит к прекращению деятельности предприятия. На этом этапе применение стратегии *ликвидации* способствует минимизации потерь от ликвидации бизнеса посредством продажи его активов. Является крайней мерой, в случае если стратегии, применяемые ранее, не дали положительных результатов и предприятие по сути является банкротом [10, 104].

Стратегии сокращения обычно применяются на мясоперерабатывающих предприятиях с высокой частотой возникновения кризисных ситуаций, которые замедляют дальнейшее развитие указанных предприятий. Однако также является целесообразным применение стратегий сокращения на предприятиях с предшествующим интенсивным ростом с целью аккумуляции ресурсов, необходимых для дальнейшего развития.

Для мясоперерабатывающих предприятий, имеющих значительный потенциал развития (агрохолдинги, крупные федеральные и региональные предприятия), рекомендуются к применению *международные* стратегии, направленные на увеличение объемов продажи производимой продукции за счет



освоения рынков других стран. Международные стратегии могут быть многонациональными или глобальными.

Применяя *многонациональную* стратегию, предприятие выходит на рынки других стран, но при этом приспосабливает свой стратегический подход к особенностям рынка той страны, в которую расширяет своё присутствие. При этом конкуренция на разных национальных рынках не зависит друг от друга.

В случае применения *глобальной* стратегии во всех странах, в которых работает мясоперерабатывающее предприятие, применяется одна и та же конкурентная стратегия. Существование глобальной стратегии возможно там, где конкурентные условия на национальных рынках тесно связаны между собой, формируя мировой рынок, а основными конкурентами на этих рынках являются предприятия-лидеры.

*Стратегические альянсы* формируются на основе взаимовыгодного сотрудничества предприятий, расположенных в разных странах, при условии сохранения ими своей независимости. Данное сотрудничество осуществляется с целью получения взаимных выгод в результате организации совместного производства продукции, освоения новых рынков, осуществления научно-исследовательских разработок и передачи технологий и т.д. Стратегические альянсы направлены на достижение конкурентного превосходства и способствуют снижению издержек, ускорению разработок и внедрения инноваций, преодолению рыночных барьеров, осуществлению выхода на глобальный рынок.

*Бизнес-стратегии* направлены на обеспечение конкурентного преимущества мясоперерабатывающего предприятия на рынке [12,43,120].

Данными стратегиями определяются основные направления развития предприятия: сегмент рынка, ценовая политика, форма конкуренции, рынок сбыта, маркетинг. Различают следующие основные бизнес-стратегии [111]:

применение стратегии *широкой дифференциации* наиболее эффективно при возникновении разнообразного спроса, не способного удовлетвориться стандартизированной продукцией. Суть этой стратегии заключается в достижении

предприятием конкурентного преимущества за счет предложения потребителям продукции, максимально отличающейся от продукции конкурирующих предприятий, что становится возможным посредством придания продукции нового качества, расширения области ее применения, предоставления дополнительных услуг и т.д. Условиями успешной реализации данной стратегии являются сохранение цены на приемлемом уровне, трудность воспроизведения новой продукции конкурентами, широкое информирование потребителей о преимуществах производимой предприятием продукции [114];

стратегия *лидерства по издержкам* направлена на обеспечение конкурентного преимущества предприятия за счет больших объемов производства продукции, ориентированных на широкий рынок, а также снижение цен за счет минимизации издержек на производство продукции. Применение стратегии лидерства по издержкам способствует увеличению прибыли предприятия и укреплению его конкурентной позиции [5,13,111];

стратегия эффективна при эластичности и однородности покупательского спроса, преобладании в отрасли стандартизированной продукции, превалировании ценовой конкуренции, существовании нескольких вариантов снижения себестоимости производимой продукции;

стратегия *оптимальных издержек* ориентирована на придание дополнительных потребительских свойств производимой продукции с одновременным снижением цены. Для этого предприятию необходимо обладать потенциалом для снижения издержек и повышения качества продукции. Стратегия эффективна в условиях кризиса перепроизводства, который характеризуется перенасыщением рынка. Таким образом, стратегию оптимальных издержек можно причислить к антикризисным стратегиям.

Суть стратегии *фокусирования* состоит в узкой специализации деятельности предприятия на одном из аспектов рынка: концентрации производства продукции под определенный целевой круг потребителей, вид выпускаемой продукции или географический сегмент рынка [114]. Чаще всего применение стратегии фокусирования вызвано недостаточным ресурсным

потенциалом, необходимым для развития в условиях высокой конкурентности, что характерно для небольших предприятий. Уход в узкую нишу может быть использован ими в условиях кризисной ситуации. Существуют следующие виды стратегии фокусирования.

Сутью стратегии **фокусирования на дифференциации** является производство определённой продукции для покупателей со специфическими потребностями. Для реализации данной стратегии необходимо наличие на рынке перспективного специфического сегмента, который характеризуется низкой конкурентностью, а также наличие в этом сегменте постоянного платежеспособного спроса.

Стратегия, основанная на **фокусировании на низких издержках**, предполагает достижение низкого уровня затрат на производство продукции, предназначенной для определенной группы потребителей (за счет оптимизации производственных процессов, индивидуального подхода и т.д.). Выпуск продукции с особыми свойствами и более низкой ценой обуславливает укрепление конкурентной позиции предприятия.

Наряду с этим на предприятиях разрабатываются **функциональные стратегии** (или политика предприятия). Эти стратегии формируют конкретные задачи для структурных подразделений, функционирующих на мясоперерабатывающих предприятиях (такие как кадровая политика предприятия, маркетинговая, финансовая и инновационная стратегии и т.д.).

Функциональные стратегии направлены на детализацию и поддержку корпоративной стратегии мясоперерабатывающего предприятия [5,13,103]. В рамках функциональных стратегий происходит распределение ресурсов структурных единиц, необходимых для реализации корпоративной стратегии, разработка плана мероприятий, направленных на ее реализацию (усовершенствование производственных процессов, снижение затрат, улучшение качества продукции, увеличение объемов выпуска продукции и ее ассортимента).

В условиях периодически возникающих на мясоперерабатывающих предприятиях кризисных ситуаций крайне важной является способность

руководства к принятию своевременных решений, направленных на их преодоление. Возникает необходимость в корректировке корпоративной стратегии предприятия.

В условиях кризисных ситуаций руководством обычно принимаются решения о снижении затрат, перераспределении ресурсов, сокращении неприбыльных направлений бизнеса.

Решениям по сокращению издержек предшествует оценка ситуации, направленная на выявление отсекающих затрат, способствующих оптимизации производственного процесса. Оптимизация издержек мясоперерабатывающего предприятия способствует привлечению покупателей посредством удешевления производимой продукции.

Диверсификация производства, направление высвобожденных ресурсов мясоперерабатывающих предприятий на производство новой, более конкурентной продукции приводит к стабилизации его деятельности, укреплению конкурентной позиции и повышению уровня экономической безопасности. Таким образом, стратегия диверсификации в условиях кризисной ситуации на предприятии становится эффективным антикризисным инструментом.

Отказ от нерентабельных направлений деятельности предприятия способствует стабилизации его деятельности, что делает применение стратегии сокращения бизнеса, или «отсечения лишнего», эффективным инструментом вывода предприятия из кризисной ситуации.

Стратегия ликвидации предприятия также применяется в кризисных ситуациях, когда предшествующие стратегии не позволили избежать кризиса на предприятии. Ликвидация предприятия является более мягкой альтернативой процедуры банкротства, а продажа его активов – оптимальным инструментом выхода из кризисной ситуации.

При применении стратегии горизонтальной интеграции (при условии соблюдения обоюдных экономических интересов) возникает синергетический эффект от слияния двух предприятий, происходит укрупнение предприятия и его

капитала, укрепление конкурентной позиции, повышение уровня экономической устойчивости, что способствует скорейшему выходу из кризисной ситуации.

Эффективным инструментом выхода из кризиса также является стратегия вертикальной интеграции. Отсутствие сырьевых ресурсов требуемого качества и в необходимых промышленных объемах является одной из причин возникновения кризисных ситуаций. Интеграция мясоперерабатывающих предприятий с сельхозтоваропроизводителями также обеспечивает синергетический эффект от их слияния и способна решить проблему дефицита и дороговизны сырьевого ресурса, тем самым устранив одну из причин возникновения кризисных ситуаций. Так, стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции, которые не классифицируются как антикризисные, все же способны противостоять кризисной ситуации. Но в данных условиях руководству предприятий необходимо проанализировать целесообразность интеграции, предусмотрев и предотвратив недружественное слияние предприятий.

Проведенная систематизация и рассмотрение условий применения эталонных стратегий позволили автору обосновать целесообразность выбора эталонной стратегии для региональных мясоперерабатывающих предприятий в условиях кризисной ситуации.

Наиболее эффективными и общепринятыми в условиях кризиса считаются все виды стратегий сокращения (включая сокращение бизнеса и ликвидацию предприятия). Также при возникновении кризисной ситуации прибегают к бизнес-стратегиям на основе снижения затрат.

Вместе с тем автором обоснована целесообразность применения стратегий вертикальной (при сырьевом кризисе) и горизонтальной (с целью укрупнения ресурсов предприятия) интеграций как эффективных антикризисных инструментов.

Антикризисное управление отличается от регулярного тем, что основной целью антикризисного управления является вывод предприятия из кризиса и обеспечение его стабильного функционирования. Тогда как основная цель

регулярного управления заключается в максимизации прибыли и обеспечении экономической устойчивости предприятия.

Антикризисное управление можно рассматривать в следующих аспектах:

- предотвращение кризисной ситуации (превентивное антикризисное управление);
- вывод предприятия из кризисного состояния (кризисное управление);
- ликвидация последствий кризиса (посткризисное управление).

Изучив широкий перечень литературных источников, мы сделали вывод, что методы и способы управления в условиях кризиса разнообразны (Приложение А). В то же время для определения способа управления и выбора эффективной стратегии необходима информация о глубине и сфере кризиса, уровне вероятности его реализации и уровне устойчивости мясоперерабатывающего предприятия. Получение такой информации возможно в результате применения на исследуемых предприятиях антикризисной диагностики.

Таким образом, на основе полученных результатов исследования уточнен термин «стратегическое управление на мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций», который предлагается сформулировать следующим образом: «управление, основанное на формировании эффективной стратегии, которая устанавливает общее направление развития предприятия и содержит правила принятия решений, способствующие достижению поставленных целей и выполнению миссии вне зависимости от воздействий внешних и внутренних факторов негативного характера».

## **1.2 Формирование стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями на основе их экономической устойчивости и антикризисной диагностики**

Формирование стратегического управления является процессом, сугубо индивидуальным для каждого предприятия. На процесс формирования оказывают влияние такие обстоятельства, как состояние отрасли, уровень конкуренции в

отрасли, потенциал предприятия, его конкурентная позиция, уровень экономической устойчивости и т.д. Однако существуют общие принципы, способствующие организации эффективного стратегического управления предприятием.

В исследованиях автором систематизированы этапы реализации стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями и их содержание (табл. 2).

Таблица 2 – Этапы реализации стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями<sup>3</sup>

<i>1-й этап. Анализ окружающей среды предприятия</i>		
<i>Подэтап</i>	<i>Область анализа</i>	<i>Объект анализа</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Анализ макро среды (PEST-анализ)	Экономика	Темпы экономического роста и уровня инфляции, ставки по налогам и кредитам, курс валют, показатель валового внутреннего продукта
	Политика	Тарифы международной торговли, таможенная политика, уровень правового регулирования экономики, кредитная политика местных властей
	Рынок	Демография и уровень доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, доля рынка предприятия, ёмкость рынка
	Технологии	Технологии производства товаров, сбора, обработки и передачи информации, технологии в управлении и средствах связи
	Конкуренция	Оценка текущей стратегии конкурентов, изучение их слабых и сильных сторон, анализ прогнозируемых целей конкурентов, оценка потенциала конкурентов относительно их конкурентной позиции
	Международное положение	Ситуация на международном рынке, политика правительства других стран относительно национального рынка, или отдельных отраслей
	Социальное поведение	Рост мобильности населения (вероятность оттока персонала), снижение уровня образования и квалификации персонала
Анализ непосредственного окружения (отраслевой и конкурентный анализ)	Отрасль и отдельные рыночные сегменты	Размер, структура и динамика отрасли и отдельных сегментов рынка, конкурентная позиция предприятия, стадия жизненного цикла отрасли.
	Конкуренты	Идентификация конкурентов, их число, распределение в зависимости от размера, ресурсов, сильных сторон, направления стратегии, анализ эффективности, имиджа и известности, цели, стратегии, культуры, структуры затрат, сильных и слабых сторон конкурентов
	Поставщики	Уровень специализации поставщиков, возможность замены ресурсов, стоимость и гарантии поставляемого товара, временной график доставки, надежность поставщиков
	Покупатели	Определение потребительского сегмента, выявление числа покупателей и их финансовых возможностей, мотивации и неудовлетворенных потребностей, определение поведенческих характеристик
	Входные и выходные барьеры рынка	Величина затрат, связанная с входением на рынок и выход с рынка, оказывает влияние на число конкурентов
	Товары-субституты	Наличие, доступность и ценовая политика товаров-заменителей, конкурирующих с выпускаемой предприятием продукцией
Анализ	Кадры предприятия	Компетентность высшего руководства предприятия, система подготовки и переподготовки специалистов, мотивация персонала, слаженность команды
	Организация управления	Организационная структура, распределение прав и ответственности, коммуникация, нормы и правила

<sup>3</sup> Систематизировано и расширено автором в результате исследований

## Продолжение таблицы 2

1	2	3
внутренней среды (SWOT-анализ, антикризисная диагностика <b>рекомендуется автором</b> )	Производство	Стадии производственного процесса, эффективность использования ресурсов, затраты на приобретение сырья, эффективность использования производственных мощностей
	Финансы предприятия	Финансовая устойчивость предприятия, эффективность использования и движения денежных потоков, величина и структура капитала, величина и структура налогов, эффективность контроля над издержками, выявление резервов, работа с инвесторами и акционерами
	Маркетинг	Доля рынка, конкурентоспособность продукции, разнообразие ассортимента, качество продукции, ценообразование, продвижение продукта на рынке
	Организационная культура	Поведение, нравы, обычаи и ожидания персонала, влияние организационной культуры на отношения друг с другом, с конкурентами, с внешним окружением
<b>2-й этап</b> <i>Определение миссии и целей предприятия</i>		
<u>Подэтап</u>	<u>Компоненты</u>	<u>Содержание компонентов</u>
Видение предприятия		Формирование высшим руководством представления о деятельности предприятия в будущем, лаконичное и удобное для восприятия
Определение миссии предприятия	Круг удовлетворяемых потребностей	Определение товаров и/или услуг, производимых предприятием, изыскание дополнительных возможностей товаров и/или услуг, способных обеспечить конкурентное преимущество
	Категории потребителей	Определение потребительских сегментов, на которые необходимо ориентироваться при производстве продукции (население в целом, его узкая специфическая прослойка, организации и предприятия)
	Технологии	Выбор технологий производства продукции (инновации, традиционные технологии)
	Конкурентные преимущества	Уникальная продукция, особые условия услуг, технологии, имидж предприятия, использование бренда, территориальное расположение
	Философия предприятия	Ценности и принципы, этические и нормы предприятия
	Положение на рынке	Увеличение доли рынка, лидерство предприятия в определенном сегменте
	Инновации	Освоение новых рынков, применение инновационных технологий
	Маркетинг	Создание имиджа товара, лидерство предприятия в продаже определенного вида продукции
	Производство	Достижение высокой производительности труда, снижение издержек, повышение качества продукции
	Финансы	Сохранение и рациональное использование финансовых ресурсов, рентабельность производства, получение прибыли от деятельности
	Управление персоналом	Сохранение рабочих мест, улучшение условий, мотивации и оплаты труда
Менеджмент	Определение сфер, особо нуждающихся в управленческом воздействии	
<b>3-й этап</b> <i>Анализ возможной стратегии предприятия</i>		
<u>Подэтапы</u>	<u>Способ анализа</u>	<u>Содержание</u>
Изучение и оценка прошлых стратегий	Сравнение прибыли и капитала, динамика объема продаж	Качественными показателями являются отношение потребителя к бренду, качество продукции, наличие преимущества по объемам затрат, расширение ассортимента, компетентность персонала, количественными - показатели эффективности деятельности предприятия
<u>Подэтап</u>	<u>Область анализа</u>	<u>Объект анализа</u>
Анализ портфеля продукции и возможностей предприятия	Модели BCG, GE/Mc/Kinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel	Оценка конкурентоспособности производимой продукции с целью определения направления развития предприятия (рост, стабилизация, сокращение), а также с целью определения размеров вложения/изъятия капитала в каждую из бизнес-единиц, определение баланса производимой продукции



<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Изучение альтернативных направлений развития предприятия	Матрица возможностей, матрица BCG	Рассмотрение базовых стратегий и разработка большого количества альтернативных стратегий с целью определения оптимального варианта, который способен обеспечить достижение цели, использует сильные стороны, преодолевает слабые, учитывает возможности и угрозы
<b>4-й этап Формирование стратегии предприятия</b>		
<u>Подэтап</u>	<u>Методы</u>	<u>Содержание</u>
Выбор базовой стратегии	Матрица Томпсона и Дж Стрикленд,	Выбор базовой стратегической позиции, определяющей основное направление развития предприятия, осуществляется в соответствии с динамикой роста рынка и конкурентной позицией предприятия
Формирование конкретной стратегии	«Мозговой штурм», метод Делфи, аналитико-иерархическое прогнозирование	Формирование конкретной стратегии предприятия осуществляется на основе дополнения и конкретизации базовой стратегии, или консолидирования нескольких стратегических альтернатив, в соответствии с оценкой шансов и рисков конкретного предприятия
<b>5-й этап Реализация стратегии предприятия</b>		
<u>Подэтап</u>		<u>Содержание</u>
Определение тактики реализации стратегии предприятия	тактики выбранной стратегии	Подготовка плана, сбор и уточнение, систематизация и анализ информации, определение необходимых тактических мероприятий, распределение ответственности и обязанностей.
Разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах	непредвиденных обстоятельствах	Вероятность возникновения непредвиденных обстоятельствах обуславливает систематическое отслеживание фактических перемен, соотнесение их с плановыми.
Разработка организационной структуры	организационной структуры	Разработка структуры, способной максимально обеспечить реализацию стратегии предприятия: тип структуры, распределение права принятия решений и ответственности, степень самостоятельности рабочих групп, и т.д. <b>На этом этапе автором рекомендуется внедрить в организационную структуру стратегического управления предприятием элементы антикризисного управления</b>
Выбор системы управления		Определение вида системы управления предприятием, обеспечивающего максимальные возможности для успешной реализации стратегии: структурное, финансовое, оперативное.
Корректировка стратегического плана	стратегического плана	Обнаружение несоответствий: параметров контроля, выбранных целей с текущим состоянием среды, структуры предприятия, в системе информационного обеспечения, функциональных системах предприятия
<b>6-й этап Оценка и контроль результатов</b>		
<u>Подэтап</u>		<u>Содержание</u>
Оценка реализации стратегии		Текущие цели и задачи предприятия соответствуют стратегии Определены сегменты потребителей продукции предприятия Стратегические выводы каждой бизнес-единицы совпадают с целями предприятия Выполнение конкретной стратегии и тактических ходов соответствует ресурсам предприятия и успешно осуществляется
Контроль		Определение показателей контроля Оценка состояния предприятия в соответствии с принятыми стандартами и нормативами Выяснение причин отклонений Корректировка стратегии

На первом этапе (см. табл. 2) процесса формирования и реализации стратегического управления региональными мясоперерабатывающими

предприятиями осуществляется анализ окружающей предприятие среды, который в свою очередь можно разбить на следующие подэтапы:

- Анализ внешней среды регионального мясоперерабатывающего предприятия.
- Анализ непосредственного окружения предприятия.
- Анализ внутренней среды мясоперерабатывающего предприятия.

*Анализ внешней среды* регионального мясоперерабатывающего предприятия заключается в определении вероятных угроз деятельности предприятия в таких сферах, как экономика, политика, рынок, технологии, конкуренция, международное положение, социальное поведение. В процессе анализа осуществляется изучение внешней среды на основе таких инструментов стратегического анализа, как PEST-анализ (4 фактора), а также методика T.E.M.P.L.E.S (7 факторов), SWOT-анализ [38]. С применением этих методик анализируются факторы, систематизированные в подгруппы, и прогнозируются вероятные угрозы со стороны внешней среды в аспекте деятельности предприятия. Данный анализ способствует подбору оптимальной стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия в условиях прогнозируемой внешней среды.

Объектами *анализа непосредственного окружения* регионального мясоперерабатывающего предприятия являются отрасль, сегменты рынка, покупатели, поставщики, конкуренты. Применяется отраслевой анализ и модель пяти конкурентных сил М. Потера [115], способного на основе анализа «пяти сил» (угроза вторжения новых игроков, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, появление товаров-заменителей, внутриотраслевая конкуренция) определить степень влияния внешних сил на возможный уровень прибыли.

*Анализ внутренней среды* регионального мясоперерабатывающего предприятия направлен на изучение внутренних ресурсов предприятия: финансовых, экономических, кадровых, производственных, организационных и т.д. Цель анализа – определение уровня эффективности использования имеющихся в наличии ресурсов, а также имеющегося потенциала предприятия,

который можно использовать в конкурентной борьбе. SWOT-анализ дает возможность оценить сильные стороны и возможности предприятия, его слабые стороны и угрозы осуществляемой деятельности. Наряду с этим, на данном этапе анализа мы рекомендуем применение антикризисной диагностики с целью определения уровня экономической устойчивости предприятия. По мнению автора, уровень экономической устойчивости регионального мясоперерабатывающего предприятия оказывает прямое влияние на выбор стратегической альтернативы.

*Вторым этапом* (см. табл. 2) процесса формирования стратегического управления региональным мясоперерабатывающим предприятием является определение миссии и целей предприятия. Высшим руководством формулируется видение предприятия – лаконичное представление деятельности данного предприятия в будущем, содержащее ориентиры, способные стать основой для разрабатываемой стратегии. Далее формулируется миссия предприятия, определяющая: круг удовлетворяемых предприятием потребностей, категорию целевых потребителей, технологии производства продукции, стратегические преимущества предприятия, а также его этические ценности и принципы (философию предприятия). Содержание миссии регионального мясоперерабатывающего предприятия обуславливает выбор целей предприятия, которые принято разделять на общую цель, содержащую описание конечного результата, и ключевые цели, в соответствии с функциональными составляющими предприятия (как правило, это положение на рынке, инновации, маркетинг, производство, финансы, управление персоналом, менеджмент).

На *третьем этапе* (см. табл. 2) процесса формирования и реализации стратегического управления региональным мясоперерабатывающим предприятием осуществляется *анализ его возможной стратегии*. Начинается анализ с изучения и *оценки текущей стратегии*, а также стратегий, применяемых предприятием в прошлых периодах. В процессе анализа сравниваются показатели прибыли и прослеживается динамика объема продаж за прошлые периоды. Проводится *анализ портфеля продукции* и возможностей регионального

мясоперерабатывающего предприятия: осуществляется оценка конкурентоспособности продукции, по результатам которой определяется направление развития предприятия (рост, стабилизация, сокращение), а также размеры вложений капитала в каждый из видов производимой предприятием продукции. На основе проведенных исследований *определяется наибольшее количество вариантов стратегий* (стратегических альтернатив), способных обеспечить предприятию максимальные условия для достижения поставленных целей, используя при этом возможности и сильные стороны предприятия, преодолевая слабые и учитывая вероятные угрозы его деятельности.

*Формирование стратегии мясоперерабатывающего предприятия*, осуществляется на четвертом этапе процесса (см. табл. 2) на основе предыдущих аналитических исследований. Первым шагом является выбор базовой стратегической позиции, которая определяет основное направление развития предприятия. Произвести выбор базовой стратегии возможно с использованием такого инструмента стратегического анализа, как матрица А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда [129], основанная на анализе конкурентной позиции предприятия и динамике роста рынка (определяемое указанными критериями положение предприятия на данной матрице обуславливает выбор стратегии, наиболее предпочтительной в данном положении). Дальнейшее *формирование конкретной стратегии* осуществляется на основе уточнений и дополнений выбранной базовой стратегии или слияния нескольких ее вариантов в зависимости от возможностей и рисков конкретного регионального мясоперерабатывающего предприятия. Для этого уместно использовать такие инструменты стратегического анализа, как «мозговой штурм», метод Делфи, аналитико-иерархическое прогнозирование и т.д.

На *пятом этапе* (см. табл. 2) первым шагом является *определение тактики реализации выбранной стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия*. Руководителями среднего звена разрабатываются тактические планы для каждой функциональной составляющей предприятия (в полном соответствии с выбранной стратегией предприятия), содержащие конкретные

мероприятия, необходимые для достижения целей, определяющие исполнителей и ответственных за их реализацию. Вероятность возникновения *непредвиденных обстоятельств* обуславливает необходимость разработки варианта действий при их наступлении, систематического отслеживания фактических перемен и соотнесения их с плановыми. Необходимы также *разработка организационной структуры предприятия*, способной обеспечить максимальные условия для реализации выбранной стратегии (выбор типа структуры, распределение права принятия решений, определение уровня самостоятельности рабочих групп), и *выбор системы управления* (структурное, финансовое, оперативное). При обнаружении фактических несоответствий (параметров контроля, выбранных целей с текущим состоянием среды, структуры предприятия, в системе информационного обеспечения, функциональных системах предприятия) целесообразно проведение *корректировки стратегии*. По мнению автора, на этом этапе является целесообразной разработка организационного обеспечения стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризисных ситуаций, целью которого является закрепление функций и распределение обязанностей его для дальнейшего регулярного применения.

На последнем, *шестом этапе* (см. табл. 2) процесса стратегического управления региональным мясоперерабатывающим предприятием производится *контроль и оценка реализации стратегии*. Стратегический контроль призван установить, приведет ли реализация выбранной стратегии к достижению поставленных целей. В его рамках проводится определение показателей контроля (обычно это показатели эффективности, использования человеческих ресурсов, внешней среды и внутренних организационных процессов), оценивается состояние предприятия и сравниваются реальные показатели с планируемыми, выясняются причины отклонений от выбранной стратегии, при необходимости принимается решение о проведении корректировки стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия.

Далее проводится оценка реализации стратегии предприятия, определяющая:

- увязана ли стратегия с основными субъектами окружения (динамикой рынка и жизненного цикла производимой продукции, достижением новых конкурентных преимуществ);
- соответствует ли стратегия потенциалу мясоперерабатывающего предприятия (увязка стратегии предприятия с другими стратегиями, возможности персонала, организационная структура и т.д.);
- оправдан ли риск, заложенный в стратегии (реалистичность предпосылок, вероятные негативные последствия, оправданность риска).

В целом оценка реализации стратегии и стратегический контроль направлены на определение целесообразности применения выбранной стратегии предприятия и возможности достижения поставленных целей с ее помощью.

В процессе реализации стратегического управления региональным мясоперерабатывающим предприятием применяется множество инструментов стратегического анализа, общепринятыми являются: SWOT-анализ, PEST-анализ, модель М. Потера, матрица А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда [42,45,98].

*PEST-анализ* используется на первом этапе процесса формирования стратегического управления предприятием, как инструмент стратегического анализа внешней среды предприятия.

Достоинствами PEST-анализа являются его наглядность и простота, возможность полного и подробного анализа внешней среды, недостатками – труднодоступность внешних источников информации. Наряду с этим учет только внешних факторов позволяет использовать метод для анализа долгосрочных целей и не обеспечивает оперативной реакции на изменения.

В свою очередь, результаты PEST-анализа используют для определения угроз и возможностей в процессе *SWOT-анализа*, который позволяет оценить состояние внутренних ресурсов и внешнего окружения предприятия, оценить его конкурентоспособность и риски, а также на основе SWOT-анализа можно создать

конкурентное преимущество для продукции, выпускаемой региональным мясоперерабатывающим предприятием [43].

Главным достоинством данного инструмента стратегического анализа является широкая область его применения – метод эффективен для использования в любой из отраслей, при любом сегменте и доле рынка, при оценке всего предприятия и его отдельных функциональных составляющих. Также важны простота и доступность SWOT-анализа, выявление всех факторов способствует проведению дальнейшего более глубокого анализа.

Основными недостатками являются субъективность и отсутствие динамики во времени. Отказ от использования качественных показателей, значительно упрощающий проведение анализа, не дает возможности сопоставления и оценки в процессе решения отдельных задач.

*Модель пяти конкурентных сил М. Портера* направлена на анализ адаптации регионального мясоперерабатывающего предприятия в конкурентной среде, а именно: определение интенсивности влияния конкурентных сил, и поиск позиции предприятия, максимально от них защищенной.

Главным недостатком модели пяти сил Портера является наличие определенных условий его использования: стабильность рынка, отсутствие договоренностей между поставщиками, конкурентами и потребителями. Также, по мнению некоторых ученых, метод эффективен не для всех отраслей, а движущих сил больше, чем пять, – государство и комплементоры (предприятия, производящие дополнительные товары) являются не менее важными движущими силами. Достоинствами этого метода анализа являются простота и наглядность, возможность оценки и структурирования проблем предприятия.

Для выбора базового варианта стратегии общепринятым является использование матрицы А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, которая определяет стратегию в корреляции с динамикой роста рынка и конкурентной позицией мясоперерабатывающего предприятия.

Вместе с тем, мы считаем обоснованным предложенный Т.В. Закшевой способ выбора антикризисной стратегии предприятий (рис. 2) [58].

РОСТ РЫНКА					
Тип конкурентной позиции	Слабая конкурентная позиция	Сильная конкурентная позиция			Слабая конкурентная позиция
Стадия жизненного цикла	Возникновение	Становление	Развитие	Зрелость	Спад
Тип финансовой устойчивости					
Абсолютная	*	А	А, В	А, В, Е	*
Нормальная	А	В	В	В, Г	Г
Неустойчивая	А	В	В, Г	Г	Б, Д
Кризис	Е	Б, Е	Б, Е	Б, Е	
СПАД РЫНКА					
Тип конкурентной позиции	Слабая конкурентная позиция	Сильная конкурентная позиция			Слабая конкурентная позиция
Стадия жизненного цикла	Возникновение	Становление	Развитие	Зрелость	Спад
Тип финансовой устойчивости					
Абсолютная	*	В, Г	Г	Г	*
Нормальная	А	Б, В	В, Г	В, Г	Б, Г, Д
Неустойчивая	А	В, Д	В, Д	В, Д	Е
Кризис	Е	Д, Е	Д, Е	Д, Е	Е

Стратегии антикризисного управления:

А – Пересмотр стратегии концентрации

Б – Горизонтальная интеграция или слияние

В – Сокращение расходов

Г – Диверсификация

Д – Сокращение

Е – Ликвидация

Рисунок 2 – Матрица определения стратегии антикризисного управления аграрным предприятием по Т.В. Закшевой [58]

По мнению автора матрицы, «...данный способ адаптирован для аграрных предприятий, базируется на жизненном цикле предприятия и типе его финансовой устойчивости, а также учитывает такие важные факторы, как рост и спад рынка»[58].

Матрица сформирована в результате изучения деятельности отечественных предприятий АПК, в ней учтен антикризисный аспект, что наиболее точно отражает кризисную проблематику отечественных мясоперерабатывающих предприятий и увеличивает достоверность результата.

На наш взгляд, использование в рассматриваемой матрице такого фактора, как экономическая устойчивость предприятия, позволяет увеличить эффективность выбора стратегии.

Наряду с рассмотренными инструментами стратегического управления автор считает целесообразным применение методик антикризисной диагностики с



целью более полного анализа внутренней среды мясоперерабатывающего предприятия.

В условиях неопределенности и динамичности внешней среды крайне важно обеспечить экономическую устойчивость мясоперерабатывающего предприятия и не допустить развитие кризиса. Мы рассматриваем кризис как один из возможных уровней экономической устойчивости предприятия. Иными словами, неустойчивое положение предприятия отражает его кризисное состояние.

В таблице 3 представлена систематизация понятийного аппарата экономической устойчивости предприятия, осуществленная на основе проведенных автором исследований.

Таблица 3 – Систематизация понятийного аппарата термина «экономическая устойчивость предприятия»<sup>4</sup>

Автор	Значение термина
А. Смит, А. Маршалл, Д. Кейнс, и т.д.	...состояние, при котором предприятие способно поддерживать прибыль на заданном уровне
Бендиков М.А. Сахарова И.В. Хрусталеv Е.Ю.	Способность производить востребованную продукцию, поддерживать и модернизировать свою организационную и технологическую структуру, обеспечивать эту деятельность необходимыми ресурсами.
Камаев В.Д,	«Экономическая устойчивость – это стабильность получения организацией доходов от продаж» [66]
Современный экономический словарь	... неподверженность риску убытков и потерь, постоянство
Кучерова Е.Н.	...способность системы возвращаться в состояние равновесия, которое является наиболее благоприятным для выполнения системой своих функций после воздействия на неё каких-либо внешних факторов
Зеткина О.В.	«...это финансово-экономическая стабильность (устойчивость), а именно способность промышленного предприятия сохранять свою финансовую стабильность при постоянном изменении рыночной конъюнктуры путем совершенствования и целенаправленного развития его производственно-технической и организационной структуры методами логистико-ориентированного управления»[60]
Шмидт А.В.	«...способность достигать запланированных результатов деятельности с заданными характеристиками возможных отклонений, определяющих эффективное использование ресурсов, на основе упреждающих управленческих воздействий и адаптационных процессов»[147]

Проведенное исследование позволяет уточнить термин «экономическая устойчивость мясоперерабатывающего предприятия» следующим образом: «это

<sup>4</sup> Систематизировано автором в результате исследований

способность мясоперерабатывающего предприятия в условиях нестабильности окружающей среды обеспечивать стабильно высокие результаты деятельности: сохранять свои технологии, увеличивать объемы производства и оптимизировать каналы сбыта».

Экономическую устойчивость принято разделять в зависимости от функциональных составляющих предприятия. Проведенный анализ научной литературы позволил систематизировать основные показатели экономической устойчивости предприятия (табл. 4).

Таблица 4 – Основные показатели экономической устойчивости предприятия в зависимости от его функциональных составляющих<sup>5</sup>

№	Основные показатели	Формула
1	2	3
<i>– Показатели устойчивости финансовой составляющей</i>		
1	Обобщающий коэффициент финансовой устойчивости	$K_{ф\text{у}} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные кредиты и займы}}{\text{Валюта баланса}}$
2	Коэффициент автономии	$K_{\text{а}} = \frac{\text{Собственный капитал и резервы}}{\text{Суммарные активы}}$
3	Коэффициент текущей ликвидности	$K_{\text{тл}} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$
<i>– Показатели устойчивости производственной составляющей</i>		
1	Коэффициент использования производственных мощностей	$K_{\text{ипм}} = \frac{\text{Фактическая ПМ}}{\text{Возможная ПМ}} * 100\%$
2	Фондоотдача	$K_{\text{тл}} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}}$
3	Доля активной части ОПФ	$K_{\text{аф}} = \frac{\text{Стоимость активной части ОПФ}}{\text{Общая стоимость ОПФ}}$
<i>– Показатели устойчивости управленческой составляющей</i>		
1	Коэффициент эффективности управления	$E_{\text{у}} = \frac{\text{Прибыль предприятия}}{\text{Затраты на управление}}$
2	Коэффициент численности управленческих работников	$K_{\text{ч}} = \frac{\text{Численность работников управления}}{\text{Численность работников предприятия}}$
3	Коэффициент экономичности оргструктуры	$K_{\text{э}} = \frac{\text{Затраты на управление}}{\text{Общие затраты}}$
<i>– Показатели устойчивости инновационной составляющей</i>		
1	Доля инновационной продукции	$K_{\text{ип}} = \frac{\text{Объем инновационной продукции}}{\text{Объем товарной продукции}}$
2	Коэффициент прогрессивности оборудования	$K_{\text{ип}} = \frac{\text{Количество прогрессивного оборудования}}{\text{Общее количество оборудования}}$
3	Коэффициент внедрения инновационной продукции	$K_{\text{ип}} = \frac{\text{Выручка от продаж инновационной продукции}}{\text{Общая выручка от продаж}}$
<i>– Показатели устойчивости ресурсной составляющей</i>		
1	Коэффициент обеспеченности сырьевыми ресурсами по плану	$K_{\text{срп}} = \frac{\text{Сумма по заключенным договорам}}{\text{Плановая потребность}}$

<sup>5</sup> Систематизировано автором в результате исследования

1	2	3
2	Коэффициент фактического наличия сырьевых ресурсов	$K_{срф} = \frac{\text{Стоимость фактически поставленных ресурсов}}{\text{Плановая потребность}}$
3	Норма запаса	$N_{зап} = \text{Среднесуточное потребление сырья (норма текущего запаса + норма подготовительного запаса + норма страхового запаса)}$
– Показатели устойчивости маркетинговой составляющей		
1	Коэффициент изменения объема продаж	$K_{ноп} = \frac{\text{Объем продаж на конец периода}}{\text{Объем продаж на начало периода}}$
2	Коэффициент маркетинговых затрат	$K_{мз} = \frac{\text{Общий доход} - \text{Затраты на маркетинг}}{\text{Затраты на маркетинг}}$
3	Доля рынка	$K_{др} = \frac{\text{Объем продаж предприятия}}{\text{Общий объем продаж}}$
– Показатели устойчивости репутационной составляющей		
1	Уровень партнерской репутации	Качественный показатель
2	Уровень партнерской репутации	Гудвилл = (инвестиция контролирующего акционера + доли неконтролирующих акционеров) – чистые активы дочерней компании
3	Коэффициент просроченных и невыплаченных договоров	$K_{ноп} = \frac{\text{Объем просроченных и невыплаченных договоров}}{\text{Общий объем договоров}}$
– Показатели устойчивости информационной составляющей		
1	Коэффициент устойчивости информационной составляющей	Используется трехуровневая качественная шкала
– Показатели устойчивости составляющей безопасности		
1	Коэффициент убытка от краж	$K_{ук} = \frac{\text{Убытки от краж}}{\text{Общая прибыль предприятия}} * 100$
2	Коэффициент предотвращения краж и убытков	$K_{пк} = \frac{\text{Объем предотвращенных убытков}}{\text{Общий объем краж и убытков}}$
– Показатели устойчивости политико-правовой составляющей		
1	Коэффициент предотвращенных штрафов и санкций	$K_{п} = \frac{\text{Прибыль от операционной деятельности} - \text{Штрафные санкции}}{\text{Прибыль от операционной деятельности}}$
– Показатели устойчивости кадровой составляющей		
1	Коэффициент текучести кадров	$K_{тк} = \frac{\text{Количество уволенных работников}}{\text{Среднеспособное количество работников}}$
2	Коэффициент квалификационного уровня персонала	$K_{тк} = \frac{\text{Количество квалифицированных работников}}{\text{Среднеспособное количество работников}}$
– Показатели устойчивости экологической составляющей		
1	Категория опасности предприятия	$K_{п} = \sum_{i=1}^n \left( \frac{\text{Масса выброса}}{\text{Предельно допустимая концентрация}} \right)^{a_i}$ , где n – количество загрязняющих веществ, выбрасываемых предприятием a <sub>i</sub> – константа, вредность вещества к вредности диоксида серы
2	Изменение доли выбросов загрязняющих веществ предприятия в общей массе выбросов по области	Анализируется в динамике
3	Изменение массы выбросов загрязняющих веществ предприятия	Анализируется в динамике

Общепринятым способом оценки экономической устойчивости является комплексная оценка показателей функциональных составляющих предприятия.

При этом, поскольку каждая из составляющих предприятия имеет разный удельный вес в общем показателе экономической устойчивости предприятия, автор считает уместным ранжирование показателей функциональных составляющих в зависимости от их удельного веса.

На последнем этапе формирования и реализации стратегического управления осуществляются оценка и контроль реализуемой стратегии мясоперерабатывающего предприятия с целью определения эффективности выбранной стратегии и установления необходимости ее корректировки.

Проведенные автором исследования научных трудов в этой сфере позволили сделать вывод, что основными методами оценки эффективности выбранной стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия являются: оценка соответствия стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия намеченным целям, возможностям, его потенциалу;

- оценка эффективности стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия (оценка эффективности инвестиций по внедрению разработанной стратегии, соотношение результата и затрат на реализацию);

- оценка разработанной стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия на основе сбалансированной системы показателей.

Методы первой группы в процессе анализа осуществляют оценку соответствия реализуемой стратегии предприятия определенным критериям. Отечественный ученый О.С. Виханский считает, что «...вся процедура оценки выбранной стратегии в конечном итоге подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению целей. ...Если стратегия соответствует целям, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям: соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения, потенциалу и возможностям предприятия» [43].

Группа зарубежных ученых – Д. Кэмбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон [87] – предлагает использовать для оценки выбора стратегии следующие критерии: конкурентного преимущества, соответствия, технико-экономической обоснованности, приемлемости заинтересованными лицами (stakeholders). Недостатком данного оценочного направления является отсутствие такого критерия, как миссия предприятия.

Следующая группа методов основывается на определении соотношения совокупных затрат на реализацию стратегии и прогноза результата ее реализации. Показатель является количественным, при этом не учитываются такие аспекты, как достижение поставленных предприятием целей, потенциал и возможности предприятия. Оценка затрат на реализацию стратегии осуществляется на основе общепринятой методики UNIDO, на основе таких показателей, как чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности инвестиций, дисконтный срок окупаемости, рентабельность инвестиций [41].

По нашему мнению, применение данного метода целесообразно при оценке эффективности стратегий диверсификации, интеграции и инновационных видов стратегий, направленных на создание новых видов продукции или филиалов мясоперерабатывающих предприятий.

Оценка стратегии предприятия посредством сбалансированной системы показателей ССП (BSC by David Norton, Robert Kaplan) [67] позволяет оценить достижение поставленных целей, а также дать количественное выражение таким критериям, как миссия и стратегия предприятия. Метод определяет эффективность стратегического управления на основе набора основных стратегических показателей, характеризующих:

- финансовое направление (выручка, прибыль, рентабельность и т.д.);
- рынок и клиентов (доля рынка, число постоянных клиентов и т.д.);
- бизнес-процессы (качество, себестоимость, косвенные затраты и т.д.);
- персонал (текучесть кадров, их квалификация, затраты на обучение, производительность труда и т.д.).

Сбалансированность набора используемых в данной методике показателей делает ее наиболее удобной и универсальной, что обуславливает предпочтительность ее использования.

По нашему мнению, наиболее обоснованным показателем эффективности стратегического управления является экономическая устойчивость предприятия. Именно эта категория позволяет формализовано оценить результативность

формирования и применения стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия, тогда как большинство методик стратегического управления основаны на качественных показателях.

Авторская методика комплексной оценки экономической устойчивости мясоперерабатывающего предприятия, основанная на средневзвешенной оценке устойчивости функциональных составляющих предприятия, представлена в третьей главе данного исследования.

Использование антикризисной диагностики в процессе формирования и внедрения таких видов стратегий, как стратегии сокращения и ликвидации, является целесообразным, так как предприятия, нуждающиеся в реализации данных стратегий, чаще всего находятся в предкризисном или кризисном состоянии, и инструменты и механизмы антикризисного управления наиболее эффективны на некоторых этапах их внедрения. Дальнейшие исследования автора показали, что уровень экономической устойчивости предприятия играет важную роль в обеспечении эффективности функционирования региональных мясоперерабатывающих предприятий.

Таким образом, в процессе исследования автором обоснована необходимость применения антикризисной диагностики на этапе анализа внутренней среды предприятия, а также целесообразность использования показателя уровня экономической устойчивости мясоперерабатывающего предприятия как показателя эффективности стратегического управления.

### **1.3 Методологический подход к совершенствованию стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях**

Научными исследованиями ряда авторов доказано, что управление любой организацией должно быть построено с учетом возможных рисков и направлено

на предотвращение возможных кризисных ситуаций [21,26,102,137], что обуславливает использование принципов антикризисного управления в процессе стратегического управления предприятием.

При проведении исследований была разработана авторская концепция совершенствования стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях на основе интеграции методологий стратегического и антикризисного менеджмента (рис. 3).

Мониторинг внешней среды, осуществляемый антикризисным управлением, направлен на выявление внешних угроз, реализация которых способна оказать негативное влияние на деятельность регионального мясоперерабатывающего предприятия, ослабить его конкурентоспособность.

Предлагаемое автором использование инструментов антикризисного управления (оценка экономической устойчивости предприятия) с целью предварительной экономической диагностики предприятия способно выявить его «узкие места», что даст возможность руководству регионального мясоперерабатывающего предприятия учесть результаты диагностики в процессе формирования стратегии, тем самым предусмотреть вероятность возникновения кризисных ситуаций и варианты их нейтрализации.

В процессе формирования системы целей предприятия необходимо учесть необходимость отражения угроз деятельности предприятия.

Целесообразно также анализировать угрозы, возникавшие в предыдущем периоде деятельности регионального мясоперерабатывающего предприятия. и при изучении стратегических альтернатив и формировании стратегии предприятия принять их в расчет.

В процессе стратегического управления используются следующие *методы исследования* [58,119]:

- графо-аналитические, включающие в себя экстраполяционные, ресурсно-аналитические, сетевые и методы корреляции трендов;
- расчетно-аналитические, такие как нормативный, балансовый, инженерно-экономический;



Рисунок 3 – Рекомендуемая интеграция методологий стратегического и антикризисного управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Разработано автором



– эвристические, содержащие метод сценариев, экспертной оценки, а также методы и модели стратегического анализа;

– математического моделирования, состоящие из линейного, нелинейного и методов динамического программирования, модели теории игр.

Существует множество *методов диагностики и инструментов* стратегического управления, которые целесообразно группировать следующим образом:

1. *Инструменты целеполагания:*

– SMART-анализ (предполагает, что цель должна быть конкретная, измеримая, достижимая, реальная, определенная во времени);

– дерево целей (иерархическое разделение главной цели предприятия);

– система парадигм СТОО (система ключевых положений, определяющих деятельность предприятия);

– методика развития ВПМ (позволяет определить ключевые изменения, необходимые для обеспечения развития предприятия) [1,43,45].

2. *Инструменты разработки стратегии и развития предприятия:*

– модель развития К. Левина (трехэтапное осуществление изменений на предприятии, необходимых для его устойчивого развития);

– модель развития Д. Коттера (содержащая восемь этапов процесса изменений на предприятии, обеспечивающего устойчивость его развития).

3. *Инструменты поддержки принятия управленческих решений* (методы анализа внешней и внутренней среды):

– GAP-анализ (анализ, позволяющий определить разницу между желаемым и действительным состоянием предприятия);

– PEST-анализ (или STEP-анализ, выявляет экономические, политические, технологические и социальные аспекты внешней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия);

– SNW-анализ (определяет сильные, нейтральные и слабые стороны предприятия),

- SWOT-анализ (выявляет сильные и слабые стороны предприятия, его внутренние возможности и внешние угрозы);
- матрица АДЛ (определение вектор деятельности предприятия на основании жизненного цикла предприятия, и его конкурентного положения);
- матрица Д. Абеля (направление развития по следующим критериям: сегмент рынка, характеристика потребностей и необходимые технологии);
- модель БКГ (определяет актуальность продукции на рынке, исходя из доли рынка предприятия по отношению к такому же показателю конкурента);
- матрица mckinsey (многофакторный анализ направлений развития бизнеса),
- модель М. Портера «Пять сил конкуренции»;
- модель И. Ансоффа (осуществление выбора стратегии с учетом ресурсов предприятия и его возможностей)[43, 45].

4. Для более обоснованного мониторинга состояния регионального мясоперерабатывающего предприятия в процессе стратегического управления автором предлагается использование такой группы *инструментов антикризисного управления* предприятием, как антикризисная диагностика.

В процессе формирования стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия крайне важно учитывать вероятность срыва поставок сырья и предусмотреть возможность перехода всех процессов производства мясной продукции на использование импортного замороженного сырья (выход на соответствующих поставщиков, обеспечение условий дефростации, возможная необходимость изменения ассортимента).

Общепринятая методика оценки эффективности антикризисных мероприятий А.С. Большакова [31] основана определении экономической целесообразности, реализованных на региональном мясоперерабатывающем предприятии антикризисных мероприятий (эффект от мероприятий должен превышать затраты на них).

Экономическим выражением эффективности регулярного управления предприятием является соотношение прибыли, полученной от реализации произведенной региональным мясоперерабатывающим предприятием продукции, и затрат на управление этим предприятием. Однако такое выражение не отражает всех аспектов стратегического управления региональным мясоперерабатывающим предприятием, поэтому более целесообразным является использование следующих *критериев* эффективности стратегического управления:

- прибыльность регионального мясоперерабатывающего предприятия;
- рост его продаж;
- доля рынка;
- достижение цели стратегического управления;

По мнению автора, наиболее убедительным показателем эффективности стратегического управления является экономическая устойчивость регионального мясоперерабатывающего предприятия, подразумевающая его способность в условиях нестабильности окружающей среды обеспечивать стабильно высокие результаты деятельности.

Мы считаем, что экономическая устойчивость предприятия – это не только оценка его внутренней среды, это количественный показатель эффективности стратегического управления. Именно эта категория позволяет формализовано оценить результативность формирования и применения стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия. Таким образом, интеграция методологий стратегического и антикризисного управления способствует обеспечению должного уровня экономической устойчивости регионального мясоперерабатывающего предприятия.

Основным принципом организации стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области является взаимосвязь элементов стратегического и антикризисного управления, которую автор предлагает проводить поэтапно в соответствии с разработанным алгоритмом (рис. 4).

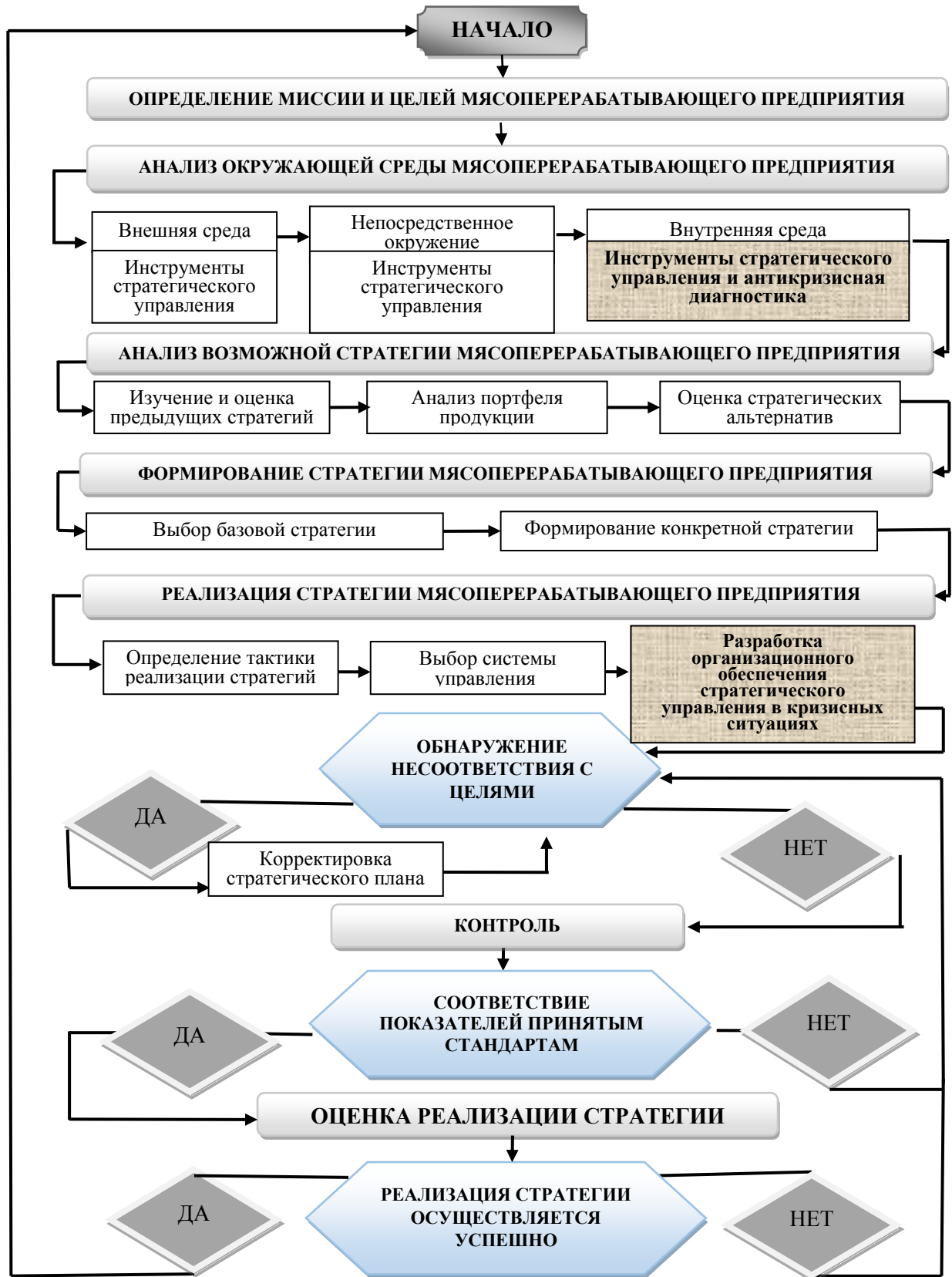


Рисунок 4 – Алгоритм процесса стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в кризисных ситуациях<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Разработано автором

Так, на этапе анализа окружающей среды в процессе анализа внутренней среды регионального мясоперерабатывающего предприятия осуществляется плановый финансовый анализ.

В то же время на практике оценка экономической устойчивости предприятий в основном осуществляется антикризисным управлением, в его рамках сформировалось множество формализованных методик, способных эффективно оценить уровень экономической устойчивости анализируемого предприятия. Поэтому для получения более точного результата автором рекомендуется применение антикризисной диагностики, способной повысить эффективность стратегического управления.

Результаты анализа учитываются при формировании стратегии предприятия, что позволяет предотвратить кризисные ситуации на региональных мясоперерабатывающих предприятиях, тем самым обеспечив должный уровень их экономической устойчивости.

Необходимо отметить, что функционирование региональных мясоперерабатывающих предприятий на современном этапе осуществляется в довольно жесткой экономической среде, и многие из них функционируют на грани кризиса. В данных условиях особенно заметным является отсутствие систем управления с прогнозированием и предупреждением кризиса на предприятиях. Между тем использование в процессе управления предприятием антикризисного управления способно нейтрализовать кризисные ситуации, что необходимо также учесть при формировании организационного обеспечения стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями.

Учеными были рассмотрены различные теории, и большинство авторов отмечают отличие антикризисного управления и регулярного. Однако до настоящего времени среди экономистов так и не сложилось единого мнения относительно понятия «антикризисное управление» (Приложение А).

Существует множество *инструментов* антикризисного управления предприятием, которые можно разбить на следующие группы:

- диагностика уровня кризиса мясоперерабатывающих предприятий;
- оценка эффективности антикризисного управления;
- так как антикризисное управление призвано обеспечить экономическую устойчивость предприятия, автор предлагает включить диагностику устойчивости предприятия в набор инструментов, используемых в процессе антикризисного управления.

Основными *критериями* антикризисной диагностики мясоперерабатывающего предприятия являются:

- критерии эффективности производства: измеряются экономией, достигнутой за счет увеличения объемов производства, уменьшения накладных и транспортных расходов, экономией ресурсов;
- критерии маневренности производства: определяются показателями резерва производственных мощностей, оптимальности запасов;
- критерии гибкости стратегии: готовность изменения производственных процессов для выпуска новой продукции, стимулирование новаторской деятельности, оснащенность инновационными технологиями, уровень квалификации персонала;
- ввиду особенностей производственных процессов мясоперерабатывающей отрасли АПК автором предполагается определить дополнительные критерии антикризисной диагностики предприятия – критерии достаточности и доступности основных ресурсов предприятия: в первую очередь сырьевых и инновационных, а также энергетических, материальных и трудовых.

Основным показателем деятельности антикризисного управления предприятием является оценка его эффективности, которая определяется следующими критериями:

- рост результатов работы мясоперерабатывающих предприятий при применении антикризисных мероприятий;
- оперативное реагирование на угрозы стабильности функционирования и экономической устойчивости предприятия;

- экономия и оптимизация затрат на антикризисные мероприятия;
- повышение уровня эффективности функционирования и экономической устойчивости.

На формирование *организационной* структуры системы антикризисного управления определённое влияние оказывают условия функционирования региональных мясоперерабатывающих предприятий, равно как и особенности формирования системы безопасности на этих предприятиях.

Снижение уровня экономической устойчивости предприятия чаще всего вызвано возникновением кризисной ситуации в одной из сфер производства (финансовой, производственной, управленческой и т. д.), что влечет за собой применение антикризисного управления с целью стабилизации ситуации.

Эффективное антикризисное управление, как и эффективная стратегия, способно обеспечить экономическую устойчивость региональных мясоперерабатывающих предприятий. Тождественность желаемых результатов позволяет утверждать об уместности применения элементов антикризисного управления в процессе стратегического управления. Так, при реализации стратегии предприятия является эффективным использование следующих инструментов антикризисного управления: диагностика уровня вероятности кризиса мясоперерабатывающего предприятия, анализ экономической устойчивости предприятия, а также оценка эффективности выбранной стратегии.

В исследованиях ряда авторов [3,83,84,96,152], было выявлено недостаточное внимание к систематизации диагностики в зависимости от видов управления. В то же время различие целей и задач управления предприятием обуславливает различие подходов к применяемым методикам диагностики.

В исследовании предложена классификация видов экономической диагностики, расширенная автором (рис. 5).

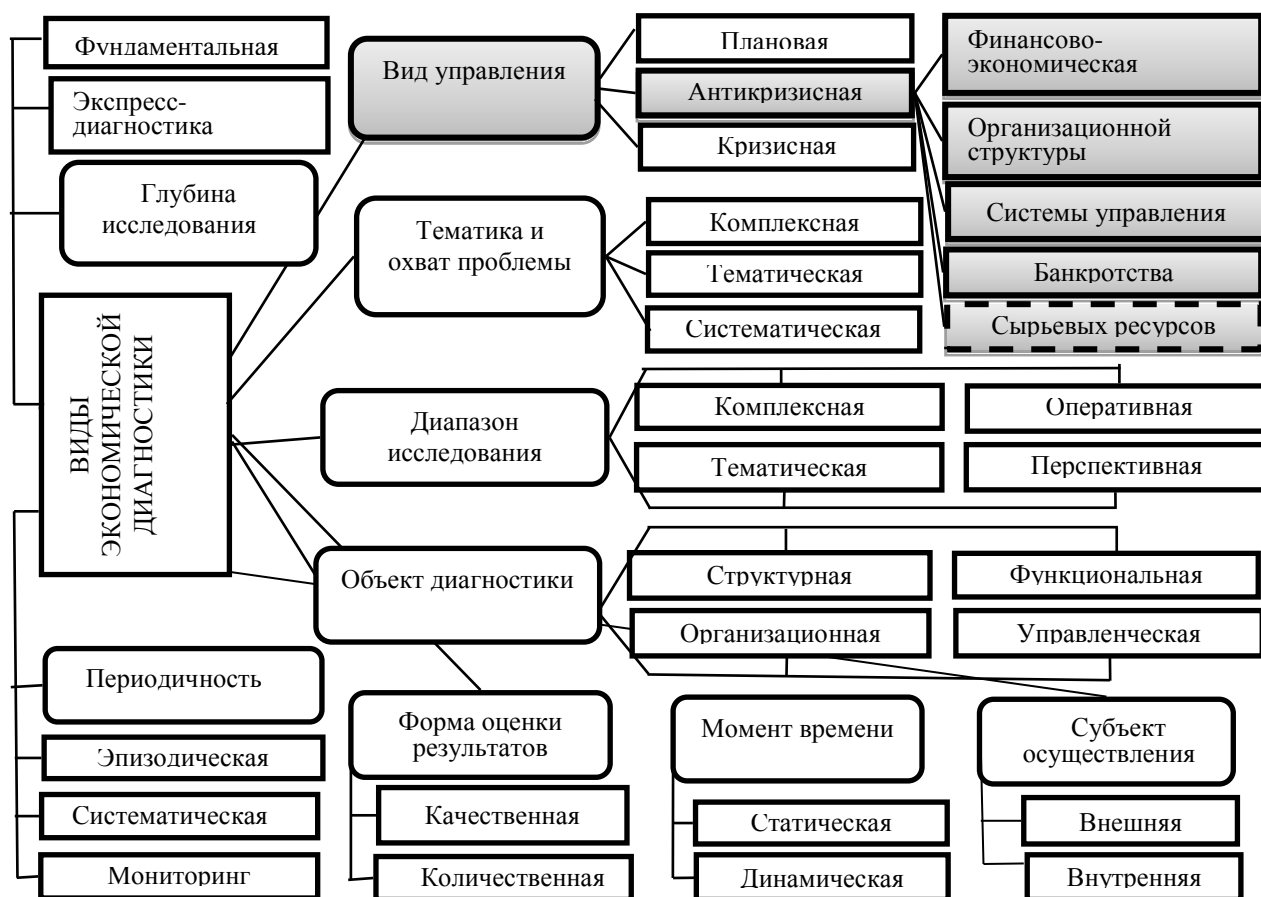


Рисунок 5 – Классификация видов экономической диагностики<sup>8</sup>

Так, считаем целесообразным осуществлять специализацию диагностики в зависимости от вида управления предприятием: регулярного, антикризисного и кризисного. В свою очередь, антикризисную диагностику предприятия надлежит разделять по функциональным составляющим предприятия: финансовая, экономическая, организационно-управленческая, диагностика производственно-хозяйственной сферы, кадрового потенциала и т.д.

Одной из основных проблем функционирования региональных мясоперерабатывающих предприятий является низкая обеспеченность отрасли отечественным мясным сырьем вследствие нестабильности отечественного сырьевого рынка.

Именно поэтому мы предлагаем обратить особое внимание на эту сферу производства, расширив классификацию антикризисной диагностики путем добавления такого вида, как диагностика сырьевых ресурсов предприятия

<sup>8</sup> Систематизировано и расширено автором



(качество, рынок и объемы сельскохозяйственного сырья, уровень закупочных цен). В настоящее время понятие «антикризисная диагностика» достаточно часто ассоциируется с диагностикой банкротства, вследствие чего большинство методик диагностики кризиса предприятия сводится к оценке вероятности его банкротства. Однако необходимо различать понятия «кризис» и «банкротство», часто отождествляемые в научной литературе. Кризис – это серьезные нарушения в деятельности предприятия, влекущие за собой снижение уровня экономической устойчивости предприятия. Банкротством же является крайняя форма кризисного состояния, при которой предприятие не в состоянии самостоятельно восстановить свою платежеспособность. Методики оценки вероятности банкротства способны зафиксировать лишь приближение острой фазы финансового кризиса, при этом упуская из виду остальные угрозы.

Основными целями регулярного управления предприятием являются получение прибыли и обеспечение устойчивого развития предприятия. В этом случае целью диагностики является анализ эффективности деятельности предприятия, что и обуславливает выбор методик диагностики.

Кризисная диагностика предприятия осуществляется на стадии судебного разбирательства дела о банкротстве и представляет собой исследование состояния предприятия в условиях уже сформировавшегося кризиса, с целью определения возможностей его преодоления. Методы диагностики кризиса в Российской Федерации регламентируются основными документами (рис. 6):

– «Постановление Правительства РФ № 367 от 25.06.2003г. «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»[97];

– «Методика проведения финансового анализа, утвержденная совместным Приказом Министерства экономического развития РФ № 211 и ФС России по финансовому оздоровлению и банкротству № 295 от 28.06.2001г.»[116].

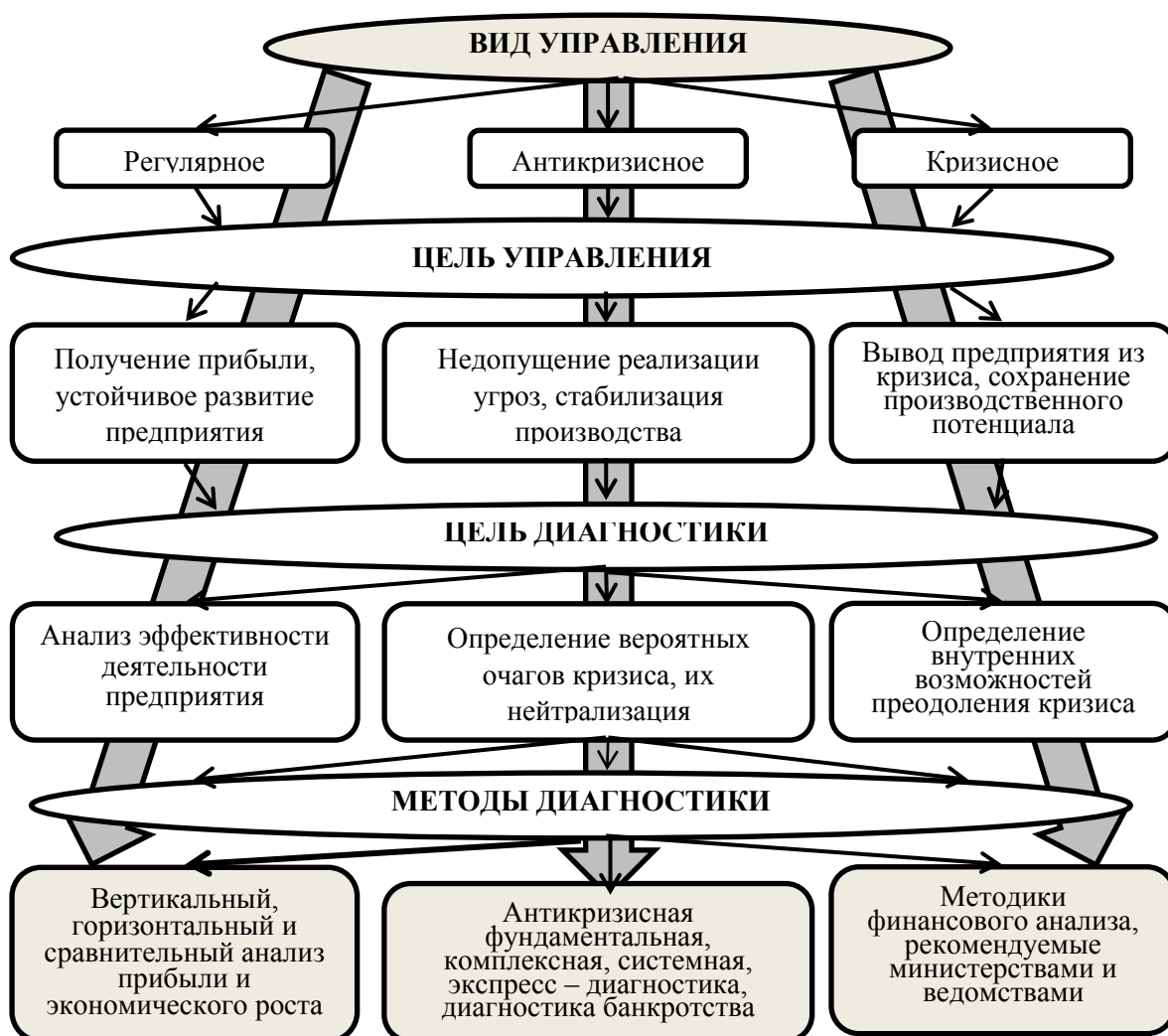


Рисунок 6 – Зависимость методов диагностики от цели управления региональным мясоперерабатывающим предприятием<sup>9</sup>

Сущность антикризисной диагностики предприятия состоит в выявлении очагов кризиса на ранних стадиях, определении его параметров с целью своевременного принятия решений по его предотвращению.

В зависимости от необходимости возможно диагностирование состояния предприятия в целом либо его отдельных функциональных составляющих с целью раннего выявления очагов кризиса, их локализации и нейтрализации.

Применение разработанного автором методологического подхода к совершенствованию стратегического управления обуславливает получение полного объема структурированного материала, позволяющего всесторонне

<sup>9</sup> Составлено автором по результатам исследований

изучить комплекс взаимодействующих элементов стратегического и антикризисного управления предприятием.

Таким образом, суть изложенной в исследовании авторской концепции совершенствования стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях заключается в интеграции методологий стратегического и антикризисного менеджмента. В частности, применение в стратегическом управлении формализованных методик антикризисной диагностики направлено на повышение качества анализа внутренней среды предприятия и способно поднять уровень экономической устойчивости предприятия.

## **2. ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

### **2.1 Стратегический анализ рынка мясной продукции Саратовской области**

В процессе исследования *продуктовых границ рынка* мяса и мясной продукции было выявлено, что продукция мясной промышленности в зависимости от её переработки разделяется на продукты убоя и продукцию переработки продуктов убоя. Продукты убоя используются как сырье для изготовления пищевых продуктов, медицинских препаратов, кормов для животных, производства изделий легкой промышленности.

Для потребительского рынка мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области производится следующая продукция: мясо (замороженное и охлажденное), мясные полуфабрикаты (отбивные, шницель, котлеты, рагу, шашлык, фарш, голубцы), мясные деликатесы (буженина, окорок, ребрышки, грудинка, шпик), колбаса и колбасные изделия (разные виды колбас, сосиски и сардельки, паштеты и зельцы), мясные консервы (тушенка из всех видов мяса, консервированные субпродукты, консервы из фарша и готовой продукции (ветчина, колбаса), а также салобобовые консервы), кулинария (отварное, жареное и фаршированное мясо, пирожки с мясом, заливное и паштеты). Из отходов мясоперерабатывающего производства изготавливается кормовая (кормовой жир и бульон, мясокостная мука) и техническая продукция (изделия из кости, клей, желатин) (рис. 7).

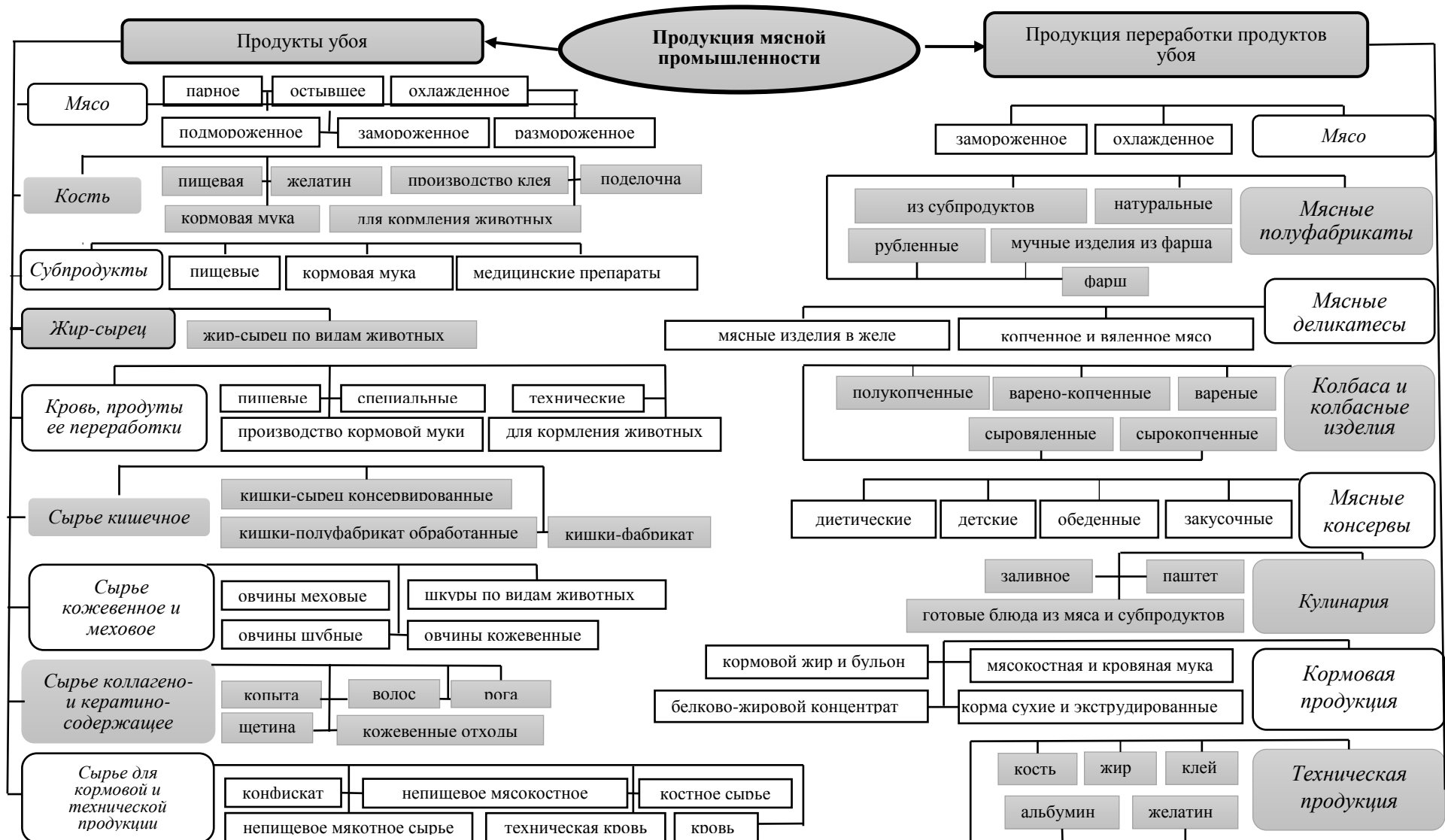


Рисунок 7 – Продуктовые границы рынка мяса и мясной продукции Саратовской области<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Составлено автором

В процессе изучения *жизненного цикла отрасли* автором произведен анализ структуры и динамики производства мяса предприятиями АПК Саратовской области за исследуемый период (табл. 5), в результате которого отмечается снижение объемов производства в целом на 4,21%.

Таблица 5 – Структура и динамика производства мяса предприятиями Саратовской области в 2015-2019 гг. (убойная масса, тыс. т)<sup>11</sup>

Наименование производимой продукции	Годы					Отклонение 2019г. к 2015г., %
	2015	2016	2017	2018	2019	
Производство мяса	125,8	123,7	122,4	120,2	120,5	-4,21
в том числе						
– говядины и телятины	38,6	37,1	38,4	39,5	38,5	-0,26
– свинины	53	53,5	50,3	47,3	49,5	-6,6
– мяса птицы	27,3	27,2	27,1	26,7	25,9	-5,13
– баранины и других видов мяса	6,6	5,7	6,2	6,4	6,4	-3,03

За последние пять лет (2015-2019 гг.) имело место небольшое сокращение объемов производства говядины и телятины, которое составило 0,26 % (0,1 тыс. т убойной массы). Сокращение объемов производства баранины и других видов мяса, менее традиционных для культуры питания населения Саратовской области, составляет 3,03%, или 0,2 тыс. т убойной массы. Темпы спада объемов производства свинины более значительны – 6,60%, что в абсолютном выражении составляет 3,5 тыс. т убойной массы. Производство мяса птицы региональными предприятиями за анализируемый период уменьшилось на 1,4 тыс. т убойной массы, при этом темп убыли составил 5,13%. В целом за анализируемый период производство мяса в Саратовской области сократилось на 4,21% (на 5,3 тыс. т убойной массы).

Наблюдаемые тенденции уменьшения производства могут свидетельствовать как о прекращении деятельности региональных мясоперерабатывающих предприятий по различным причинам, так и о снижении объемов потребления мяса населением. В то же время более дорогая говядина и телятина имеет более низкие темпы снижения.

<sup>11</sup> Составлено автором по данным Росстат и собственным расчетам

Следует отметить, что в Саратовской области за исследуемый период объемы производства мяса сократились на 4,21%. В целом же по Российской Федерации производство всех видов мяса увеличилось на 14,16% (табл. 6). Это дает возможность сделать вывод о наличии кризиса в мясопродуктовом подкомплексе региона.

Таблица 6 – Сравнительный анализ темпов роста производства мяса предприятиями АПК Российской Федерации и Саратовской области в 2015-2019 гг., %<sup>12</sup>

Название производимой продукции	Годы								Отклонение 2019 г. к 2015 г.	
	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		РФ	Сар. обл.
	РФ	Сар. обл.	РФ	Сар. обл.	РФ	Сар. обл.	РФ	Сар. обл.		
Производство мяса	3,52	-1,67	4,73	-1,05	3,01	-1,80	2,23	0,25	14,16	-4,21
В том числе:										
– говядины	-1,75	-3,89	-1,23	3,50	2,47	2,86	1,06	-2,53	0,50	-0,26
– свинины	8,82	0,94	4,79	-5,59	6,50	-5,59	5,14	4,65	27,68	-6,60
– мяса птицы	1,79	-0,37	6,89	-0,39	0,79	-1,50	0,69	-3,00	10,42	-5,13
– других видов мяса	*	*	2,95	8,77	1,96	3,23	-3,13	0	6,38	-3,03

Причиной кризиса может быть также присутствие на мясном рынке Саратовской области крупных федеральных предприятий (аграрных холдингов и групп компаний), вытесняющих с рынка региона местных производителей. Такие организации имеют больше финансовых возможностей для удешевления производимой ими продукции и расширения ассортимента, более развитую и дешевую логистику, собственные сырьевые базы, возможность продвижения в смежные отрасли производства. Региональным мясокомбинатам трудно конкурировать с крупными аграрными холдингами и группами компаний и им приходится рассматривать стратегические решения, способствующие устранению проблемы их вытеснения с рынка (уход в узкоспециальную нишу, конкуренция по качеству). Подобное вытеснение крупными федеральными компаниями с регионального мясного рынка местных производителей является общей тенденцией, способной оказать на них негативное влияние, что в перспективе может повлечь за собой сокращение числа мелких и средних мясокомбинатов,

<sup>12</sup> Составлено автором по данным Росстат и собственным расчетам

дальнейшее увеличение присутствия крупных компаний и, как следствие, увеличение уровня монополизации рынка.

Использование современного оборудования и инновационных технологий позволяет мясоперерабатывающим предприятиям Саратовской области значительно повысить качество и конкурентоспособность производимой продукции и снизить присутствие производителей из других регионов на региональном мясном рынке. В то же время отмечается, что региональные мясоперерабатывающие предприятия Саратовской области работают с неполной загрузкой производственных мощностей. Загруженность мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области имеет тенденцию к снижению по всем видам производимой продукции (табл. 7).

Таблица 7 – Коэффициент загруженности производственных мощностей региональных мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области, %<sup>13</sup>

Производимая продукция	Годы					Отклонение 2019г к 2015г., %
	2015	2016	2017	2018	2019	
Мясо и субпродукты пищевые домашней птицы	89,4	64,6	62,1	63,3	60,5	-32,33
Колбасные изделия	88	81,1	76,6	85,4	87,5	-0,57
Консервы мясные	79,2	30,6	*	60,2	59,2	-25,26

Исследования показывают, что за анализируемые пять лет загрузка перерабатывающих мощностей мясокомбинатов Саратовской области снижается при производстве мяса и субпродуктов на 32,33 %, колбасных изделий – на 0,57%, а консервов мясных – на 25,26 % соответственно.

Внешняя среда характеризуется сложными экономическими условиями, которые оказывают негативное влияние на уровень экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий. Вполне закономерно, что некоторые из них оказываются неспособными преодолеть трудности и предотвратить кризис.

<sup>13</sup> Составлено автором по данным Росстат и собственным расчетам



Проведенный анализ рынка мяса и мясной продукции Саратовской области выявил основные параметры, характерные для стадии зрелости рынка: низкие темпы роста (или их отсутствие), широкий ассортимент, большая концентрация рынка.

Однако аналогичное исследование мясоперерабатывающей отрасли Российской Федерации показало относительно высокие темпы увеличения объемов производства свинины, а также мяса птицы (в том числе мяса индейки), что позволяет определить данное направление перспективным. Также большой потенциал заключается в развитии рынка полуфабрикатов и прямых поставках мясной продукции на предприятия общественного питания.

На мясоперерабатывающих предприятиях Саратовской области в год перерабатывается более 180 тыс. т мяса. При этом в общем объеме переработки порядка 30 % мяса используется для изготовления колбас, около 20% мяса перерабатывается на полуфабрикаты и консервы.

Анализ *пространственных границ рынка* мясных продуктов показал, что современные технологии транспортирования и хранения мяса (заморозка, использование хладоагрегатов, вакуумирование и т.д.), а также наличие собственных логистических служб позволяют мясоперерабатывающим предприятиям Саратовской области при относительно незначительных транспортных расходах реализовывать свою продукцию не только на территории области, но и в других регионах Российской Федерации, сохраняя при этом её качество и потребительские свойства.

В свою очередь на мясном рынке Саратовской области отмечается присутствие не только региональных предприятий (ООО «Регионэкопродукт», ООО «Мясокомбинат «Агротэк» и др.), но и крупных федеральных компаний (МК «Дубки», «Микояновский МК» (АК «Эксима»), «Черкизовский МПЗ» (ГК Черкизово), «Царицынский МК» (ГК Царицыно) и др.), что обуславливает следующее соотношение ввоза/вывоза в области (табл. 8).

Таблица 8 – Формирование региональных ресурсов мяса и мясной продукции в Саратовской области, тыс. т <sup>14</sup>

Наименование показателей	Годы					Отклонение 2019г к 2015г, %
	2015	2016	2017	2018	2019	
Переработка	125,8	123,7	122,4	120,2	120,5	-4,2
Ввоз (включая импорт)	110,9	101,1	120,2	137,9	142,1	28,1
Вывоз (включая экспорт)	92,5	83,3	96,8	107,6	110,6	19,6

В результате анализа был выявлен интенсивный межрегиональный обмен мясных ресурсов с соседними регионами: при снижении объемов производства региональными мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области наблюдается общая тенденция к увеличению объемов ввоза и вывоза мяса и мясной продукции. При этом объем ввоза превышает объем вывоза, что свидетельствует о вытеснении региональных мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области с рынка крупными федеральными предприятиями (агрохолдингами и группами компаний), которые обладают конкурентным преимуществом. Также вытеснению способствует новый тренд на создание горизонтально интегрированных мясных комплексов, которые скупают региональные мясоперерабатывающие заводы, а продукцию вывозят в другие регионы. Превышение ввоза над вывозом имеет стойкую положительную тенденцию.

В процессе исследования дифференциации покупательского спроса автором анализированы тенденции производства и потребления мяса в Саратовской области (табл. 9). Результат анализа позволяет отметить, что в целом наблюдается снижение производства мясной продукции региональными предприятиями, в то время как показатель потребления мяса и мясной продукции стабильно увеличивается. Эта тенденция обуславливает относительно невысокий показатель самообеспеченности продуктами мясопереработки: предприятия Саратовской области обеспечивают около 80% потребности населения области.

<sup>14</sup>Составлено автором по данным Росстат и собственным расчетам

Таблица 9 – Динамика производства и потребления мяса населением Саратовской области, 2015 – 2019гг.<sup>15</sup>

Потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	57,00	57,00	59,00	62,00	62,00	8,77
Фонд потребления мяса населением, тыс. т	142,10	141,79	145,32	151,33	150,16	5,67
Производство, тыс. т	125,80	123,70	122,40	120,20	120,50	-4,21
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, %	88,53	87,24	84,23	79,43	80,25	-8,28п.п.
Средние цены на говядину, кроме бескостного мяса, руб./кг	285,44	295,83	300,21	302,06	322,56	13,00
Средние цены на свинину, кроме бескостного мяса, руб./кг	253,18	239,73	238,99	247,40	242,18	-4,34
Средние цены на кур охлажденных и мороженых, руб./кг	122,53	121,95	107,10	139,76	123,91	1,13
Средние цены на колбасу вареную, руб./кг	262,17	279,95	281,07	291,39	303,72	15,85
Средние цены на консервы мясные, 350г	120,62	125,30	124,24	133,68	140,51	16,49

Данная ситуация возникла под влиянием следующих факторов:

- дефицит сырьевого ресурса: темпы производства продукции животноводства не покрывают потребности мясоперерабатывающих предприятий в этом ресурсе;
- присутствие крупных агрохолдингов и групп компаний, вытесняющих с мясного рынка региона местных производителей мясной продукции;
- реализация стратегии интеграции: часть животноводческих предприятий, которые функционируют в регионе, была выкуплена крупными национальными предприятиями, производимая на этих предприятиях продукция вывозится и перерабатывается за пределами области.

В то же время в целом по Российской Федерации было превышено пороговое значение показателя продовольственной независимости (не менее 85 % мясной продукции производится отечественными предприятиями), и в 2018 году он составил 92,8 % [110].

Мясоперерабатывающая промышленность является зависимой как от сырьевого, так и от потребительского фактора.

<sup>15</sup> Составлено автором по данным Росстат и собственным расчетам

Спрос на внутреннем рынке определяют следующие факторы:

- численность населения страны;
- уровень покупательской способности населения;
- импортозамещение мясной продукции;
- рост спроса на специализированную продукцию;
- увеличение потребности в полуфабрикатах и готовой продукции и т.д.

В целом спрос на мясную продукцию имеет устойчивый характер, что дает предпосылки для дальнейшего развития мясоперерабатывающей отрасли.

Для определения предпочтений при выборе мясопродуктов автором было анкетировано 100 потребителей различных социальных групп (Приложение Б).

Анализ показал, что большинство покупателей (90%) предпочитают приобретать мясо охлажденное или парное (табл. 10). Очевидно, такой выбор объясняется ассоциированием с натуральностью мяса и его экологичностью. Вкусовые предпочтения отдаются мясу свиней и мясу птицы, которые пользуются спросом не только в Саратовской области, но и во многих других странах мира (за исключением тех стран, в которых употребление свинины не допускается по религиозным соображениям).

Следующая группа продукции – сосиски и сардельки, спрос на которые обусловлен возможностью быстрого употребления, а также популярностью у детей. Постоянно приобретают продукцию этой группы 80,0% опрошенных потребителей.

Наравне с мясом, сосисками и сардельками, пользуется спросом группа мясных полуфабрикатов, в которую входят: пельмени, хинкали, манты, чебуреки, блинчики. С использованием полуфабрикатов можно легко и быстро приготовить полноценный обед или ужин, и именно это и делает их популярными. 80,0% анкетированных покупателей регулярно покупают продукцию этой группы.

Также пользуются спросом копчености. Несмотря на высокую цену этих деликатесов, 76,7% опрошенных покупателей в небольших количествах регулярно приобретают этот продукт.

Таблица 10 – Предпочтения потребителей при выборе мясопродуктов<sup>16</sup>

№	Виды изделий	Процент от числа анкетированных
<b>1. Мясо</b>		
1	Мясо охлажденное или парное (свинина, говядина, курица)	90
2	Мясо замороженное (свинина, говядина, курица)	16,7
<b>2. Мясные полуфабрикаты</b>		
1	Котлеты, фрикадельки и т.д. (замороженные охлажденные)	16,7
2	Поджарка, рагу, мясо для шашлыка	26,7
3	Фарш (замороженный, охлажденный)	26,7
4	Пельмени, хинкали, манты, чебуреки, блинчики	80
5	Голубцы	13,3
<b>3. Мясные деликатесы</b>		
1	Копчености (ветчина, бекон, корейка, грудинка, копченая)	76,7
2	Вяленое мясо (бастурма)	6,7
3	Мясные продукты в желе	10
<b>4. Колбаса и колбасные изделия</b>		
1	Колбаса вареная	56,7
2	Сосиски, сардельки	80
3	Колбаса варено-копченая	66,7
4	Колбаса полукопченая	30
5	Колбаса сырокопченая	30
6	Колбаса сыровяленая	6,7
<b>5. Мясные консервы</b>		
1	Тушенка (свиная, говяжья, мяса птицы)	56,7
2	Консервированная колбаса, ветчина, фарш, паштет	13,3
3	Овощи и каши с мясом	16,7
4	Детские мясные консервы	
<b>6. Кулинария (готовая продукция)</b>		
1	Отварное, жаренное, запеченное мясо	13,3
2	Заливное и паштеты	
3	Пирожки, чебуреки с мясом	63,3

Колбаса вареная и варено-копченая является традиционной для бутербродов, их покупают соответственно 56,7 и 66,7% опрошенных. Обычным перекусом являются также пирожки с мясом и чебуреки, их потребляет 63,3% потребителей.

Больше половины (56,7% анкетированных покупателей) приобретают консервированное мясо (тушенку). Остальные группы товаров имеют относительно невысокие показатели спроса.

Проведенное автором анкетирование, а также изучение статистических данных позволяют определить наиболее привлекательные сегменты мясного рынка Саратовской области (рис. 8).

<sup>16</sup> Составлено автором по результатам анкетирования

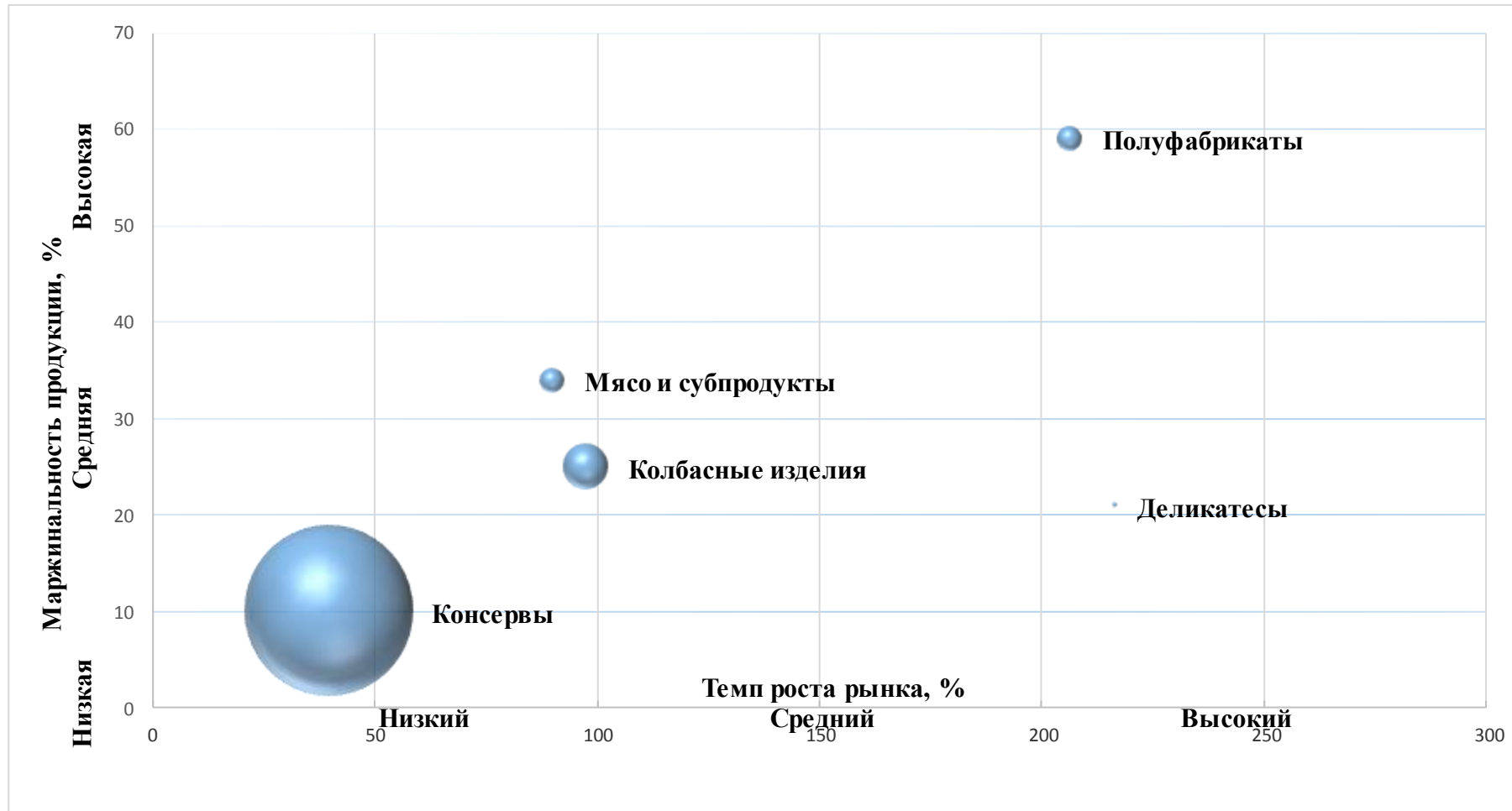


Рисунок 8 – Стратегическая привлекательность сегментов мясного рынка Саратовской области<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Составлено автором по результатам исследований

Наиболее привлекательным сегментом рынка мяса является производство мясных полуфабрикатов. При высоком показателе маржинальности (от 35 до 75%), в этом сегменте наблюдается высокий темп роста рынка, и относительно небольшие объемы насыщенности рынка, что *позволяет охарактеризовать данный сегмент как наиболее привлекательный и перспективный* для мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области.

Деятельность региональных мясоперерабатывающих предприятий в данном сегменте является перспективной и экономически эффективной, что обуславливает повышение уровня экономической устойчивости предприятия, и укрепление его конкурентной позиции.

В процессе анкетирования (Приложение В) также были прослежены тенденции, наметившиеся в поведении покупателей мяса и мясной продукции в Саратовской области (табл. 11).

Таблица 11 – Предпочтения и привычки потребителей Саратовского региона по месту приобретения мяса и мясной продукции<sup>18</sup>

№	Место приобретения	Процент от числа анкетированных
1	Сетевые магазины	56,7
2	Продуктовые рынки	56,7
3	Специализированные точки	16,7
4	Супермаркеты	26,7
5	Обычные продуктовые магазины	13,3
6	Другое	10,0

Результаты анкетирования показали, что большинство опрошенных (56,7%) предпочитают совершать свои покупки в сетевых магазинах или на продуктовых рынках. Реже всего покупают в обычных продуктовых магазинах (13,3% опрошенных) или используют другие варианты приобретения мясной продукции (10% покупателей).

По статистическим данным Министерства сельского хозяйства Саратовской области, в регионе функционирует около 140 мясоперерабатывающих предприятий разной мощности.

<sup>18</sup> Составлено автором по результатам анкетирования

Присутствие крупных импортных производителей на мясном рынке Саратовской области составляет около 1% от общего объема рынка. В основном на местный рынок импортируются сыровяленые и сырокопченые колбасы и паштеты.

Проведенный автором анализ (рис. 9) показал высокий уровень конкуренции (9 баллов из 10): на рынке со снижающимся темпом роста функционирует большое количество предприятий, которые оснащены современным оборудованием и новейшими технологиями. Ограниченное количество поставщиков, способных поставлять сырье в производственных объемах, обуславливают высокую власть поставщиков (8 баллов).

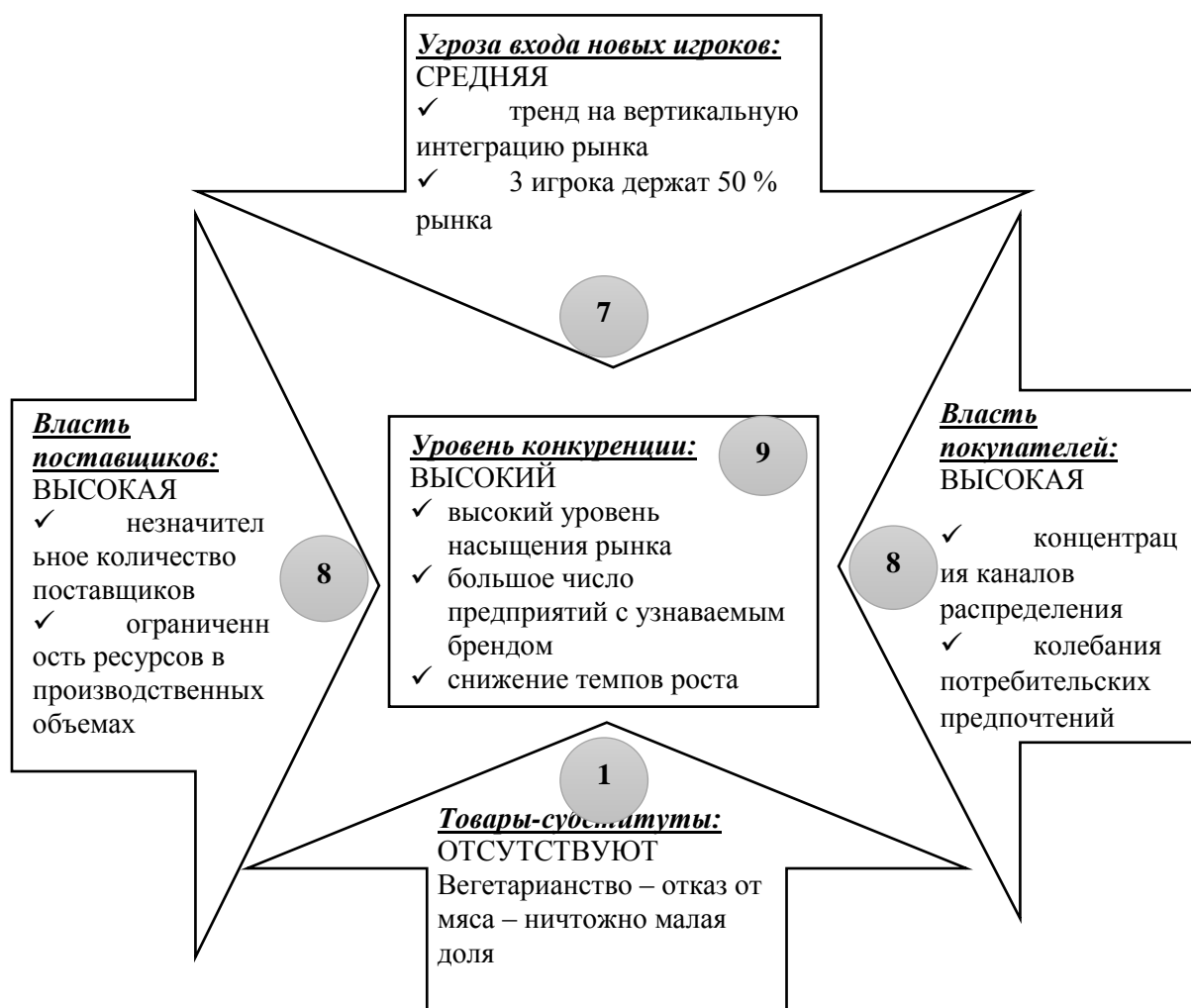


Рисунок 9 – Оценка сил конкуренции мясного рынка Саратовской области по модели «5 сил» М. Портера<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Составлено автором в результате анализа



Высокий уровень потребительской власти (8 баллов) вызван высокой концентрацией каналов распределения продукции и колебаниями потребительских предпочтений.

Средний уровень угрозы входа новых игроков на мясоперерабатывающий сегмент рынка Саратовской области (7 баллов) вызван современным трендом на вертикальную интеграцию товарного рынка. Угроза со стороны товаров-субститутов практически отсутствует (1 балл): практика показывает, что при повышении цен на мясо потребительский спрос меняется в сторону его более дешевых сортов.

Проведенный автором анализ концентрации мясного рынка Саратовской области показывает умеренный уровень монополизации рынка (рис. 10).

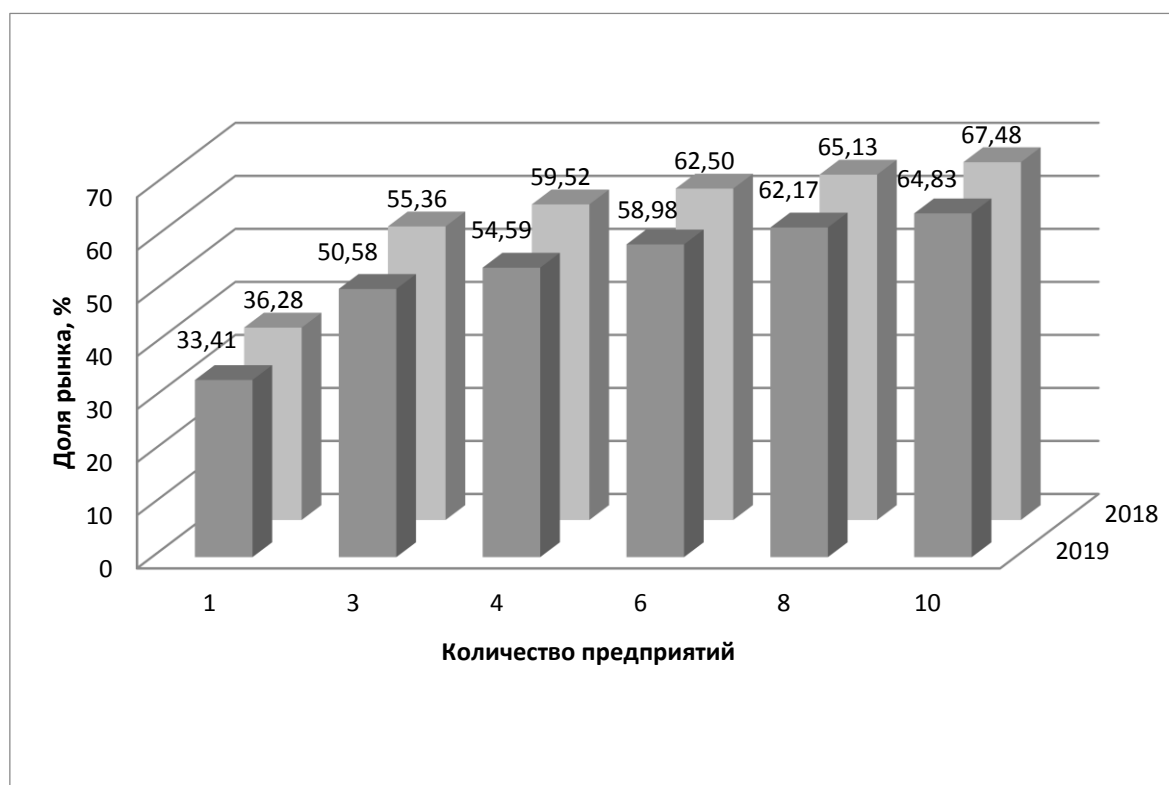


Рисунок 10 – Индексы концентрации производства мясоперерабатывающей отрасли АПК Саратовской области<sup>20</sup>

В процессе анализа был определен  $CR_n$  (индекс концентрации рыночных долей), использовались следующие критерии:

$CR_3 < 45\%$  – рынок считается неконцентрированным;

<sup>20</sup> Составлено автором по результатам собственных расчетов

$CR_3 = 45-70\%$  – рынок умеренно концентрированный;

$CR_3 > 70\%$  – высококонцентрированный рынок.

Расчет индекса рыночной концентрации методом Герфиндаля-Гиршмана (ННІ), показывает высокую концентрацию рынка мясной продукции, которая в 2017-2019гг. переходит в умеренную (табл. 12).

Таблица 12 – Показатели концентрации рынка мясной продукции Саратовской области<sup>21</sup>

Годы									
2015		2016		2017		2018		2019	
$CR_3$	ННІ	$CR_3$	ННІ	$CR_3$	ННІ	$CR_3$	ННІ	$CR_3$	ННІ
80,4	2 413,76	78,29	2 390,42	56,21	1 570,50	55,36	1 528,84	50,58	1 264,03
ВЫСОКИЙ		ВЫСОКИЙ		УМЕРЕННЫЙ		УМЕРЕННЫЙ		УМЕРЕННЫЙ	

Предельные значения для данных показателей:

Высококонцентрированные рынки при  $70\% < CR_3 < 100\%$ ,  $2000 < ННІ < 10000$ ;

Умеренно концентрированные рынки при  $45\% < CR_3 < 70\%$ ,  $1000 < ННІ < 2000$ ;

Низкоконцентрированные рынки при  $CR_3 < 45\%$ ,  $ННІ < 10000$ .

Индекс рыночной концентрации Херфиндала-Хиршмана в 2014-2016гг. имеет вид  $1\ 000 < ННІ > 2\ 000$  и превышает допустимые пределы умеренной конкуренции ( $1\ 000 < ННІ < 2\ 000$ ), что позволяет определить рынок как монополизированный.

В 2017-2019гг. все показатели рыночной концентрации снижаются, их значения свидетельствуют об установлении умеренной концентрации рынка.

Группировка действующих игроков рынка мясопродуктов Саратовской области, осуществленная автором, выявила следующие рыночные позиции игроков:

1. *Лидер рынка* – ООО «Мясокомбинат «Дубки» – бесспорный лидер по производству мяса и мясопродуктов в Саратовской области. Предприятие функционирует на территории региона, но имеет порядка 20 филиалов в 13

<sup>21</sup> Составлено автором по результатам собственных расчетов

регионах Российской Федерации, оно является одним из наиболее крупных федеральных мясоперерабатывающих предприятий.

Продукция предприятия представлена торговыми марками, каждая из которых имеет собственное позиционирование.

Продукция торговой марки «Дубки» позиционируется как продукция премиум-класса, изготовленная из лучшего отечественного сырья, отобранного в соответствии с высочайшими стандартами. В процессе производства применяются моноспеции высшего сорта и натуральное копчение. Под торговой маркой «Дубки» выпускаются сосиски и сардельки, разные виды колбас, ветчины и деликатесы, консервы и паштеты, полуфабрикаты, замороженные продукты.

Продукция торговой марки «Вишневый дым» позиционируется как уникальная. Копчение мясопродуктов на натуральной щепе вишневого дерева обеспечивает натуральность производимой продукции. Под торговой маркой «Вишневый дым» выпускаются сосиски и вареные колбасы.

Продукция торговой марки «Русские колбасы» – сосиски, сардельки и шпикачки, вареные, копченые и варено-копченые колбасы, ветчины и деликатесы, консервы и паштеты – характеризуется доступной ценой.

Торговая марка «Единый стандарт» специализируется на изготовлении продукции по лучшим стандартным рецептурам, по которым производили продукцию советские мясокомбинаты. Под этой торговой маркой выпускаются вареные колбасы, ветчины и деликатесы, колбаски полукопченые.

Продукция ООО «Мясокомбинат «Дубки» рассчитана на несколько сегментов рынка, предприятие выпускает продукцию премиум- и эконом-класса, а также продукцию с уникальной технологией обработки и продукцию, производимую по советским рецептам (рассчитано на приверженность покупателей к рецептам ГОСТ, которые ассоциируются с качеством продукции).

Широкий охват рынка (широкая дифференциация), удешевление продукции за счет масштабов производства, высокое качество продукции, широта ассортимента, современные виды фасовки и упаковки, которые

обеспечиваются высокотехнологичным современным оборудованием – факторы, обеспечивающие ООО «Мясокомбинат «Дубки» бесспорное лидерство среди мясоперерабатывающих предприятий.

2. *Крупные и средние региональные мясоперерабатывающие предприятия* Саратовской области владеют собственными брендами и различными производственными мощностями. Использование инновационного оборудования и технологических процессов способствует выпуску достаточно широкого ассортимента продукции, а масштабы производства позволяют держать цены на среднем уровне. Такие предприятия обычно инвестируют в модернизацию производственных процессов

3. *Малые региональные мясоперерабатывающие предприятия.* Широкий ассортимент продукции предполагает наличие большого количества современного оборудования, необходимого для обеспечения различных технологических процессов, а также фасовки и упаковки. Малые региональные предприятия не обладают достаточным количеством средств, поэтому характеризуются средним ассортиментом продукции, который предполагает наличие стандартного оборудования. Объемы производства малых предприятий небольшие, что не способствует удешевлению продукции за счет масштабов ее производства. Таким образом, малыми предприятиями Саратовской области в основном выпускается продукция среднего ценового сегмента и в небольшом ассортименте.

4. *Крупные федеральные мясоперерабатывающие предприятия* выпускают широкий ассортимент продукции. Современные технологии позволяют транспортировать мясные изделия на большие расстояния, но мясоперерабатывающие предприятия Саратовской области покрывают потребность населения на 80-88%, представляя на рынок конкурентоспособную продукцию высокого качества в широком ассортименте по доступным ценам.

На основе проведенной группировки формируем позиционную карту мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области, учитывающую широту ассортимента продукции и ее ценовой сегмент (рис 11).

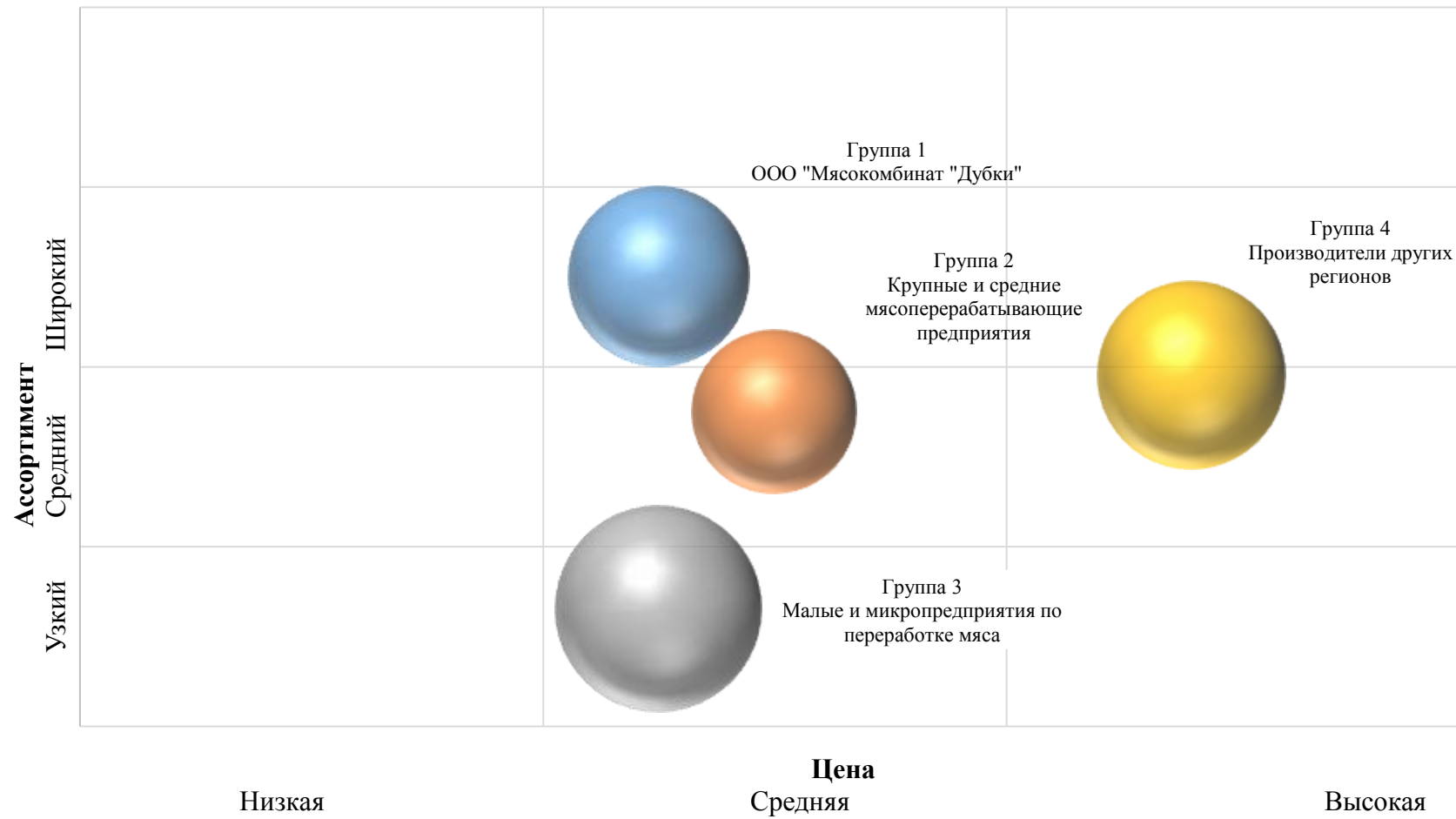


Рисунок 11 – Позиционная карта мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Составлено автором по результатам собственных расчетов

Позиционная карта показала, что на рынке мясной продукции Саратовской области наиболее близкими соперниками являются лидер (крупное федеральное предприятие ООО «Мясокомбинат «Дубки») и группа 2, включающая в себя крупные и средние региональные мясоперерабатывающие предприятия Саратовской области. Предприятия работают примерно в одном ценовом сегменте, инвестиции в современное оборудование и технологии позволят им расширить ассортимент, а эффективные логистические и маркетинговые стратегии – нарастить объемы продаж. Перечисленные меры способны укрепить конкурентные позиции данных предприятий, и ослабить позицию лидера. Наиболее крупные предприятия области – ООО «Мясокомбинат «Дубки» и ООО «Регионэкопродукт-Поволжье», компания «Генеральские колбасы», ООО «Мясокомбинат «Митэк» – при полной загрузке способны произвести продукции общим объемом свыше 100 тыс. т колбасных изделий в год (табл. 13).

Таблица 13 – Крупные и средние мясоперерабатывающие предприятия АПК Саратовской области<sup>23</sup>

№ п/п	Наименование предприятия	Объем реализации, тыс. руб.					Статус предприятия
		2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	«Мясокомбинат Дубки»	9 120 289	8 977 647	7 517 566	7 850 362	7 228 861	<b>Крупное федеральное предприятие</b>
2	«Регионэкопродукт – Поволжье»	3 123 544	2 516 890	2 194 874	2 202 259	1 762 478	Крупное региональное предприятие
3	Михайловская птицефабрика	2 020 491	1 838 112	1 788 507	1 926 811	1 954 547	Крупное региональное предприятие
4	«Мясокомбинат Митэк»	804 912	925 169	840 619	899 978	866 768	Крупное региональное предприятие
5	«Рамфуд Поволжье»	845 698	950 614	106 747	161 455	422 378	Крупное региональное предприятие
6	Покровская птицефабрика	516 929	554 918	408 136	482 610	528 121	Среднее предприятие
7	Лысогорская птицефабрика	408 344	358 101	336 974	291 454	366 617	Среднее предприятие
8	Симоновская птицефабрика	365 231	359 396	268 878	277 907	322 663	Среднее предприятие
9	«Мясокомбинат Агротэк»	246 181	259 707	300 597	316 485	387 323	Крупное региональное предприятие

<sup>23</sup> составлено автором по данным Саратовстат и собственным расчетам

1	2	3	4	5	6	7	8
10	Заволжская птицефабрика	202 448	191 510	180 283	191 952	188 710	Среднее предприятие
11	«Мясокомбинат Родина»	87 363	98 020	122 363	166 297	214 675	Крупное региональное предприятие
12	ИТОГО по крупным и средним предприятиям	17 741 430	17 030 084	14 065 517	14 767 570	14 243 141	-
13	ВСЕГО реализовано продукции в области	20 258 056	19 697 921	20 459 280	21 638 903	24021527	-
14	Доля рынка крупных и средних предприятий	87,6%	86,4%	68,7%	68,2%	59,3%	-

Также на рынок Саратовской региона ввозится продукция крупных федеральных агрохолдингов и зарубежных производителей, общий объем которой составляет около 25 % от общего объема мясного рынка.

Ассортимент продукции, выпускаемой региональными мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области, насчитывает более 300 видов.

В 2019 году региональными мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области произведено:

- 15,2 тыс. т мяса;
- 54,1 тыс. т мясных полуфабрикатов;
- 97,1 тыс. т колбасных изделий;
- 1,1 млн усл. банок мясных консервов;

а также реализовано продукции в целом на 19,6 млрд руб.

В процессе осуществления деятельности региональные мясоперерабатывающие предприятия сталкиваются со следующими рисками.

– Агроклиматические, эпизоотические и экологические риски (основной риск – сокращение объемов или снижение качества сырья, связанные с вынужденным забоем скота в связи с различными ветеринарными заболеваниями).

– Макроэкономические (внешние – ограничительные меры правительства различных стран в отношении российской аграрной политики,

конкуренция со стороны стран бывшего СССР (в основном Белоруссия и Казахстан), сохранение импорта сырья и готовой продукции (при растущих мировых ценах это приведет к увеличению роста цен на мировом рынке), внутренние – социальные (рост цен на продукцию, отсутствие роста уровня доходов населения и т.д.), технологические (высокая зависимость модернизационных и инновационных процессов на мясоперерабатывающих предприятия от импортных поставок).

– Микрориски (трудности с модернизацией предприятия, связанные с недостатком собственных средств и труднодоступностью заемных).

В процессе исследования были выявлены основные тенденции мясного рынка Саратовской области:

– присутствие на мясном рынке региона агрохолдингов и групп компаний, вытесняющих местных производителей продукции;

– дефицит сырьевого ресурса: темпы производства продукции животноводства не покрывают потребности мясоперерабатывающих предприятий в этом ресурсе (средний показатель Российской Федерации менее значительный);

– вывоз и переработка за пределами области продукции, производимой на региональных животноводческих предприятиях, которые были выкуплены крупными федеральными предприятиями;

– незначительные темпы роста рынка.

Результаты исследования позволяют провести SWOT-анализ мясоперерабатывающей отрасли АПК Саратовской области с целью выявления сильных и слабых сторон отрасли, его возможностей и угроз (табл. 14).

Проведенный анализ позволил выявить и систематизировать негативные тенденции рынка (угрозы), способные снизить уровень экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий, и привести их к кризисным ситуациям.



Таблица 14 – SWOT-анализ мясоперерабатывающей отрасли АПК Саратовской области<sup>24</sup>

Факторы	Возможности				Угрозы			
	Стабильность спроса на продукты питания	Сырьевой потенциал (Программы господдержки производителей сырья)	Выход на экспортные рынки	Выгодное географическое положение, развитая инфраструктура	Экспансия на региональный рынок крупных федеральных агрохолдингов	Замедление темпов роста рынка	Сокращение региональной сырьевой базы	Высокий уровень конкуренции
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сильные стороны	СВ				СИУ			
Использование натурального сырья (около 70% процентов сырья производится в хозяйствах населения)	Увеличение объемов продаж на основе повышения качества товара	Расширение ассортимента за счет производства натуральной продукции	Расширение географии продаж за счет конкурентного преимущества продукции	Расширение географии продаж за счет конкурентных преимуществ	Удержание конкурентных позиций за счет налаженных каналов поставок сырья	Освоение новых сегментов рынка за счет расширения новых видов натуральной продукции	Освоение выпуска смежной продукции за счет внедрения глубокой переработки	Организация производства органической продукции
Резервы производственных мощностей	Увеличение объемов производства с большими сроками хранения	Увеличение объемов производства с большими сроками хранения	Увеличение объемов производства за счет расширения географии продаж	Увеличение объемов производства за счет расширения географии продаж	Диверсификация производства	Диверсификация производства	Освоение выпуска смежной продукции за счет внедрения глубокой переработки	Расширение производства за счет новых сегментов рынка
Качество и широкий ассортимент производимой продукции	Применение стратегии горизонтальной интеграции	Увеличение объемов производства конкурентоспособной продукции	Выход на экспортные рынки с конкурентоспособной продукцией	Увеличение регионов присутствия за счет конкурентоспособной продукцией	Сохранение конкурентной позиции предприятия за счет качества и ассортимента продукции	Создание новых каналов сбыта конкурентоспособной продукции, отказ от производства низкомаржинальной	Сохранение качества продукции за счет создания собственных сырьевых баз	Производство узкоспециальной продукции
Высокий инновационный потенциал	Расширение ассортимента за счет инновационных технологий	Расширение ассортимента за счет инновационных технологий	Выход на экспортные рынки с новой продукцией	Увеличение регионов присутствия за счет новой продукции	Сохранение конкурентной позиции предприятия за счет новой продукции	Создание новых каналов сбыта конкурентоспособной продукции	Создание собственных сырьевых баз, ориентированных на новые сегменты рынка	Производство узкоспециализированной продукции

<sup>24</sup> Составлено автором в результате исследований

## Окончание таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Слабые стороны	СЛВ				СЛУ			
Слабая сырьевая база	Развитие стабильных партнерских отношений с поставщиками, создание собственных сырьевых баз	Обратная вертикальная интеграция	Развитие стабильных партнерских отношений с поставщиками, создание собственных сырьевых баз	Выход на поставщиков сырья из ближайших регионов	Развитие сотрудничества с агрохолдингами на основе приобретения сырья	Организация первичной переработки сырья с последующей его реализацией другим мясоперерабатывающим предприятиям	Создание собственных сырьевых баз	Создание собственных сырьевых баз, ориентированных на новые сегменты рынка
Недостаточное количество предприятий с полным циклом производства	Создание интегральных связей по вертикали вверх и вниз	Стимулирование интеграции предприятий по цепочке вверх и вниз	Формирование международной стратегии предприятия развития предприятия по цепочке вверх и вниз	Формирование партнерских связей с поставщиками и потребителями из ближайших регионов	Организация предприятий с полным циклом производства	Организация предприятий с полным циклом, глубокой переработкой и производством смежной продукции	Создание собственных сырьевых баз на основе предприятий с полным циклом производства	Создание собственных сырьевых баз, ориентированных на новые сегменты рынка
Отсутствие стратегического управления	Организация стратегического управления на систематической основе	Организация стратегического управления на систематической основе, применение стратегии вертикальной интеграции	Организация стратегического управления на систематической основе, формирование международной стратегии предприятия	Организация стратегического управления на систематической основе, разработка логистической и маркетинговой стратегий предприятия	Организация стратегического управления, применение стратегии вертикальной интеграции	Организация стратегического управления, применение стратегии диверсификации	Организация стратегического управления, аренда сырьевых баз, использование услуг по выращиванию скота по договору	Организация системного стратегического управления, выбор эффективной стратегии развития
Низкий уровень материально-технической базы	Обновление на основе лизинга	Инвестиции в оборудование	Обновление на основе лизинга	Обновление на основе лизинга	Сохранение конкурентной позиции за счет инвестиций в инновации	Инвестиции в инновационные технологии	Освоение выпуска смежной продукции за счет инвестиций в инновации	Инвестиции в инновационные технологии

Анализ тенденций формирования региональных ресурсов мяса и мясопродуктов Саратовской области показал превышение объемов вывоза мясной продукции над ввозом, которое свидетельствует о постепенном **вытеснении региональных предприятий более крупными федеральными предприятиями** и холдингами, реализующими стратегию вертикальной интеграции.

Наиболее крупными из них, кроме концерна «Дубки», являются агрохолдинги «Мироторг», «Агрокомплекс», «ЭкоНива-АПК», «Продимэкс», Группа Черкизово, ГК «Россагро», ГАП «Ресурс», агрохолдинг «КОМОС Групп», АПК «Промагро», ГК «Агро-Белогорье», «Великолукский Агропромышленный Холдинг».

В результате вертикальной интеграции крупных федеральных компаний приобретаются производственные мощности на территории Саратовской области, а производимая на этих предприятиях продукция вывозится из региона, что обуславливает превышение объемов вывоза мясной продукции над ее ввозом. В условиях дефицита сырья из региона вывозятся большие его объемы, тем самым увеличивая его.

Производство больших объемов продукции крупными федеральными предприятиями дает им возможность снижения цены за счет объемов производства, укрупнение капитала – делает доступным приобретение высокотехнологичного оборудования, что в целом укрепляет конкурентные позиции производимой ими продукции, в то время как региональные предприятия обладают меньшими возможностями и их конкурентные позиции слабеют.

Применение вертикальной интеграции региональными мясоперерабатывающими предприятиями способно обеспечить их достаточным количеством сырья необходимого качества и оптимальной стоимостью. Это обуславливает усиление экономической устойчивости и укрепление конкурентных позиций региональных мясоперерабатывающих предприятий.

Тенденция к укрупнению региональных предприятий, созданию холдингов, вертикальной интеграции, которая прослеживается в других отраслях и регионах, не достаточно распространена среди мясоперерабатывающих предприятий

Саратовской области. Между тем укрупнение региональных предприятий может способствовать увеличению их устойчивости и конкурентоспособности за счет увеличения капитала, а создание крупных маркетинговых и логистических сетей обуславливает увеличение объемов продаж, что дает возможность вытеснения с рынка более мелких и слабых региональных предприятий.

Вертикальная интеграция (создание собственных животноводческих площадок, логистических и розничных сетей) способна устранить проблемы с наличием, качеством и дороговизной сырья, а также оптимизировать продуктовые потоки, тем самым увеличив объемы производства и продаж мясной продукции. Таким образом, низкий уровень интеграционных процессов является одной из негативных тенденций регионального мясного рынка, способных понизить уровень экономической устойчивости предприятия.

Не менее важной тенденцией является отсутствие роста объемов производства животноводческой продукции при увеличении ее потребности. Это привело к неспособности при современном состоянии производственной базы животноводства обеспечить мясным сырьем региональные мясоперерабатывающие предприятия. Несбалансированная сырьевая база вызвала дефицит собственного сырья, что создает много рисков в развитии региона.

Последствиями этого являются невозможность использования региональными мясоперерабатывающими предприятиями производственного потенциала в полной мере, снижение объемов производства, сокращение численности кадров, особенно квалифицированных, явная и скрытая безработица.

Стратегический анализ, проведенный автором, показал тенденцию к снижению коэффициента загрузки производственных мощностей мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области, а также рост числа убыточных предприятий.

Некоторые мясоперерабатывающие предприятия вследствие недостатка сырья вынуждены были остановить производственный процесс. В условиях борьбы за сырье не выдерживают конкуренции региональные мясоперерабатывающие предприятия, не имеющие постоянных поставщиков. Из-

за отсутствия надежной системы заготовок нарушается ритмичность производственного процесса.

Цены на сырье постоянно увеличивались, как следствие, увеличивались затраты на производство, что стало еще одной причиной роста себестоимости. Но цены на изготовленную продукцию не увеличивались, крупные мясоперерабатывающие производства удерживали цены с целью уменьшения количества конкурентов на российском рынке. Все это закончилось тем, что многие региональные мясоперерабатывающие предприятия исчерпали свои резервы.

Кроме того, кризис привел к тому, что некоторые мясоперерабатывающие предприятия, не имея возможности изменять цену на свою готовую продукцию, всячески уменьшают ее себестоимость за счет смены рецептуры. Например, добавляют в колбасные изделия разные добавки: жировую эмульсию, изготовленную из свиной шкурки, или молочный белок, мясо заменяют соей. Чтобы не было очень заметно разницу во вкусе, в продукцию добавляют вкусо-ароматические добавки, например, такие как жидкий дым. Такой производственный фактор, безусловно, негативно влияет на конкурентоспособность продукции, а также репутацию ее производителей.

Не менее важной тенденцией является выявленное в результате анализа отсутствие системного применения стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями. В то время как именно стратегическое управление не только позволяет достигать поставленные цели в долгосрочном периоде, но в конечном счете помогает достигнуть конкурентных преимуществ, обеспечить экономическую устойчивость и избежать кризисных ситуаций на предприятии.

В результате анализа был выявлен высокий уровень власти поставщиков и покупателей. Это вызвано недостаточным количеством предприятий, способных обеспечить мясоперерабатывающие предприятия сырьевыми ресурсами в производственных объемах. Дефицит сырьевого ресурса обуславливает повышение его закупочной стоимости, вероятное снижение качества сырья,

заключение контрактов на невыгодных для переработчиков условиях, повышение цен на производимую продукцию, что в целом способно снизить объем продаж и конкурентоспособность предприятия.

Высокая власть покупателей вызвана концентрацией каналов распределения продукции и колебанием потребительских предпочтений, которые также способны оказать влияние на объем продаж и снизить цену продукции при одновременном увеличении себестоимости.

В процессе исследования структуры и уровня концентрации установлено, что отрасль имеет высокий уровень конкуренции, который обусловлен такими негативными факторами, как высокая степень насыщения рынка, большое количество предприятий с узнаваемым брендом, снижение темпов роста рынка.

Проведенный автором стратегический анализ мясной отрасли также выявил отсутствие динамики показателя потребления мяса на душу населения, которое обусловило снижение реального покупательского спроса. В результате дополнительных исследований было выявлено, что цены на мясо всех видов имеют тенденцию к увеличению. В то время как численность населения с доходами ниже прожиточного минимума за это период увеличилась на 16%, а 40% населения региона имеют доход менее 14 000 руб. Снижение реального покупательского спроса является весомым негативным фактором, который влияет на объемы продаж и производства мясной продукции и способен понизить уровень экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий.

В современных условиях для средних и мелких региональных предприятий становится невозможным изыскание средств на приобретение качественного инновационного оборудования. В то же время задействованное российское оборудование энергоемкое и громоздкое. Оно уступает зарубежным аналогам по технико-экономическим показателям, техническим возможностям, эргономичности и надежности. Множество операций по формированию, упаковке и тарированию изделий невозможно на устаревшем оборудовании с применением классических настроек. Также недоступны для этого уровня

оборудования новые технологии, позволяющие улучшить качество изделий и увеличить продуктивность, оптимизировать сбыт и рентабельность. Такая ситуация препятствует техническому привлечению инвестиционных потоков в страну, а также лишает возможности региональные предприятия приобщаться к мировой культуре производства.

В процессе стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями также необходимо уделить должное внимание таким факторам, как мотивация персонала, оптимизация ресурсов, осторожные стратегические решения, исключение принятия ошибочных решений, настрой на оптимизм, глубокий анализ ситуации, проявление инициативы в поиске решений проблем и вариантов развития, профессионализм.

Перечисленные негативные факторы способны вызвать вынужденный выход игроков из бизнеса в связи с его высокой затратностью. Следует отметить, что большинство из выявленных в результате анализа факторов (сырьевой, высокая власть поставщиков и покупателей, высокий уровень конкуренции в отрасли и концентрации рынка) являются внешними факторами, на которые невозможно оказать какое-либо влияние. Однако возможно и крайне необходимо учитывать эти факторы в процессе формирования стратегии мясоперерабатывающего предприятия, и при необходимости корректировать ее таким образом, чтобы обеспечить возможность своевременного отражения и нейтрализации угроз возникновения кризиса, а также обеспечения должного уровня экономической устойчивости предприятия.

Противостоять факторам, оказывающим влияние на уровень экономической устойчивости, способно стратегическое управление во взаимодействии с элементами антикризисного управления, которое целесообразно применять на региональных мясоперерабатывающих предприятиях не только в момент наступления кризиса, но и с целью его предупреждения.

Выявленные тенденции мясного рынка Саратовской области позволяют сделать некоторые прогнозы на долгосрочную перспективу.

Присутствие крупных агрохолдингов будет развиваться, вытесняя региональные мясоперерабатывающие предприятия. Дефицит сырья способен увеличиться за счет интервенции крупных агрохолдингов. Однако в последние годы некоторые региональные мясоперерабатывающие предприятия организовали собственную сырьевую базу. В долгосрочной перспективе предприятия с полным циклом производства будут находиться в более выгодном положении и смогут сохранить свои конкурентные позиции и приемлемый уровень экономической. Часть региональных предприятий станет сотрудничать с агрохолдингами на основе приобретения у них сырья, еще часть не выдержит конкуренции и уйдет с рынка. В такой ситуации можно говорить о возможной монополизации мясного рынка Саратовской области в долгосрочной перспективе.

Замедление темпов роста рынка приведет к его перенасыщению. Мясоперерабатывающие предприятия будут искать новые варианты деятельности: расширение географии продаж даже за счет международных рынков, освоение выпуска смежных и сопутствующих товаров, производство узкоспециальных товаров. Однако для этого потребуются значительные финансовые ресурсы, поэтому часть региональных предприятий с низким уровнем устойчивости утратит конкурентные позиции и прекратит свою деятельность.

Имеет место риск ухудшения эпизоотической обстановки, который усугубит дефицит сырья. Если эпидемия приобретет большие масштабы, возможно сокращение объемов производства мясной продукции, повышению цены на готовую продукцию, снижение спроса на деликатесы (по причине их подорожания) и сырое мясо (из санитарных соображений). Однако, по нашему мнению, более вероятно развитие среднего прогнозного сценария, в соответствии с которым эпизоотическая обстановка сохранится на прежнем уровне.

Ограничительные меры правительств других стран в долгосрочной перспективе будут снижать свое влияние за счет сотрудничества с другими странами. Например, в Китае существует традиция потребления куриных лап. Выход на китайский рынок способен не только компенсировать ограничительные



меры, но и реализовать продукцию, которая в России не пользуется спросом. К тому же китайский рынок в долгосрочной перспективе имеет потенциал к расширению за счет большого прироста населения. Также в долгосрочной перспективе имеют потенциал торговые отношения с мусульманскими странами, для которых традиционным является потребление баранины.

В результате реализации данных мер на долгосрочный период на рынке мяса и мясной продукции останутся в основном крупные федеральные предприятия, региональные предприятия с полным циклом производства и/или сильной конкурентной позицией, и часть малых региональных, которые будут производить узкоспециальную продукцию (халяль, продукция ручной работы, экопродукция).

Таким образом, стратегический анализ рынка мяса и мясной продукции Саратовской области выявил следующие тенденции:

- присутствие на мясном рынке региона агрохолдингов и групп компаний, вытесняющих региональных производителей продукции;
- несбалансированность сырьевой базы, которая обуславливает дефицит собственного мясного сырья;
- низкий уровень интеграционных процессов региональных мясоперерабатывающих предприятий;
- замедление темпов роста рынка.

## **2.2 Исследование сырьевой базы мясоперерабатывающей отрасли АПК Саратовской области**

Выявленная в результате стратегического анализа мясного рынка тенденция дефицита сырья обосновала необходимость исследования сырьевой базы мясоперерабатывающей отрасли АПК Саратовской области – животноводства.

Животноводство традиционно является одним из приоритетных направлений развития Саратовской области. Этой отрасли уделяется особое внимание как в масштабах страны, так и Саратовского региона. В 1990 году поголовье численность поголовья КРС Саратовской области составляла 1,64 млн гол. Но в период перехода от плановой экономики к рыночной во всех сферах сельского хозяйства произошел спад, и показатели 1990 г. до сих пор не восстановлены. Так, на 1 января 2020 г. поголовье КРС Саратовского региона составляет 0,43 млн гол.

Поэтому Министерством сельского хозяйства Российской Федерации разрабатываются долгосрочные проекты развития пищевой и перерабатывающей промышленности сроком на десять лет. На поддержку животноводства направляются инвестиции и выделяются бюджетные средства (субсидии). Следует также отметить, что продукция животноводства является сырьевым ресурсом для мясоперерабатывающей отрасли.

В «Проекте Долгосрочной стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2030 года» [110] выявлены следующие факторы, определяющие развитие мясоперерабатывающей промышленности:

- спрос внутреннего рынка;
- спрос мирового рынка;
- состояние сырьевой базы мясоперерабатывающей отрасли;
- уровень развития технологий хранения и переработки мясной продукции;
- развитие логистической структуры;
- доступность заемных средств и т. д.

Проведенные исследования показали, что основным негативным фактором влияния на уровень устойчивости мясоперерабатывающих предприятий является ресурсный, а именно дефицит сырья требуемого качества в необходимых объемах. Поэтому животноводство, которое является сырьевой базой для

мясоперерабатывающей промышленности, играет важную роль в функционировании мясного рынка региона.

В регионе развито мясное и молочное скотоводство, овцеводство и свиноводство, а также разводят птицу (куры, индейки, страусы, перепела). Динамика поголовья сельскохозяйственных животных по всем категориям хозяйств Саратовской области в 2015-2019 гг., представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика поголовья сельскохозяйственных животных по категориям хозяйств Саратовской области 2015-2019 гг., тыс. гол. <sup>25</sup>

Наименование поголовья животных	Годы					Отклонения 2019г к 2015г.,%
	2015	2016	2017	2018	2019	
КРС	405,6	408,0	424,9	430,6	432,5	6,6
- в том числе коровы	184,7	184,8	190,7	193,1	194,5	5,3
Свиньи	286,9	295,9	283,1	271,8	275,4	-4,0
Овцы и козы	522,3	549,9	566,9	560,4	548,8	5,1
Птица	6386,3	6351,4	6446,2	6468,4	6474,8	1,4

Полученные результаты анализа показывают, что в указанный период по всем категориям хозяйств Саратовской области наблюдалось небольшое увеличение поголовья всех сельскохозяйственных животных (кроме свиней). Наибольший прирост поголовья был по КРС, он составил 6,6 %, или 26,9 тыс. гол.

Долевое распределение поголовья КРС по категориям хозяйств региона на рисунке 12.

<sup>25</sup> составлено автором по данным Саратовстат и собственным расчетам

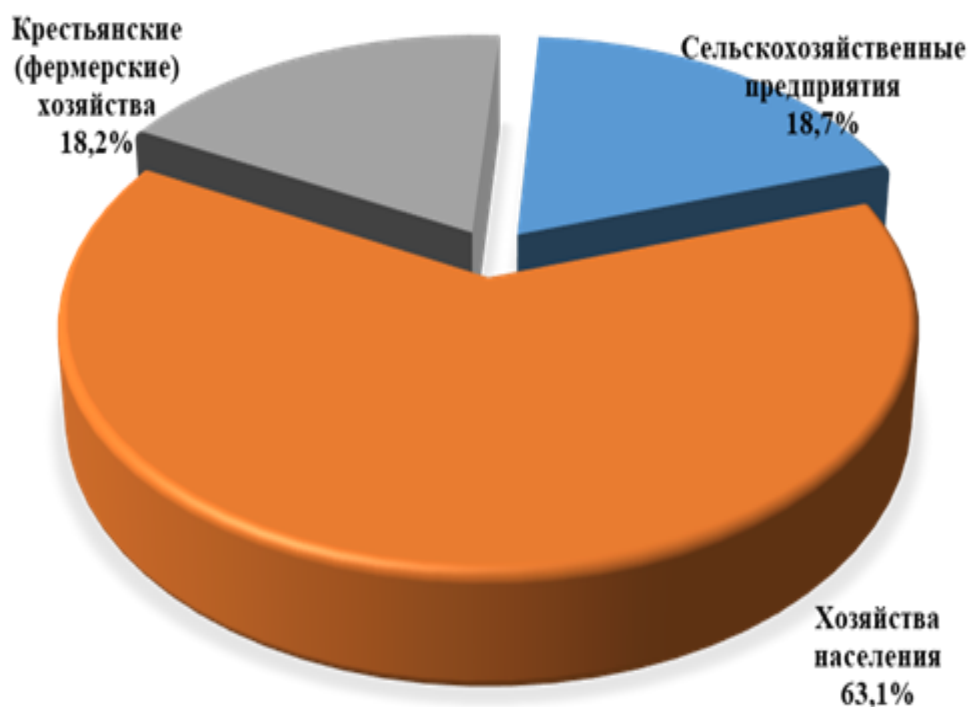


Рисунок 12 – Долевое распределение поголовья КРС по всем категориям хозяйств Саратовской области, 2019 г.<sup>26</sup>

Выявлено, что большая часть поголовья КРС (63,1%) в Саратовской области выращивается в хозяйствах населения. Наряду с этим остальными хозяйствами области производится примерно одинаковое количество КРС – 18,2 % производится в крестьянских (фермерских) хозяйствах, и 18,7% на сельскохозяйственных предприятиях. Преобладание поголовья в хозяйствах населения объясняется производством продукции как для личного потребления, так и для реализации.

Долевое распределение поголовья КРС в хозяйствах Российской Федерации выглядит следующим образом (рис. 13).

<sup>26</sup> Составлено автором по данным Саратовстат и собственным расчетам

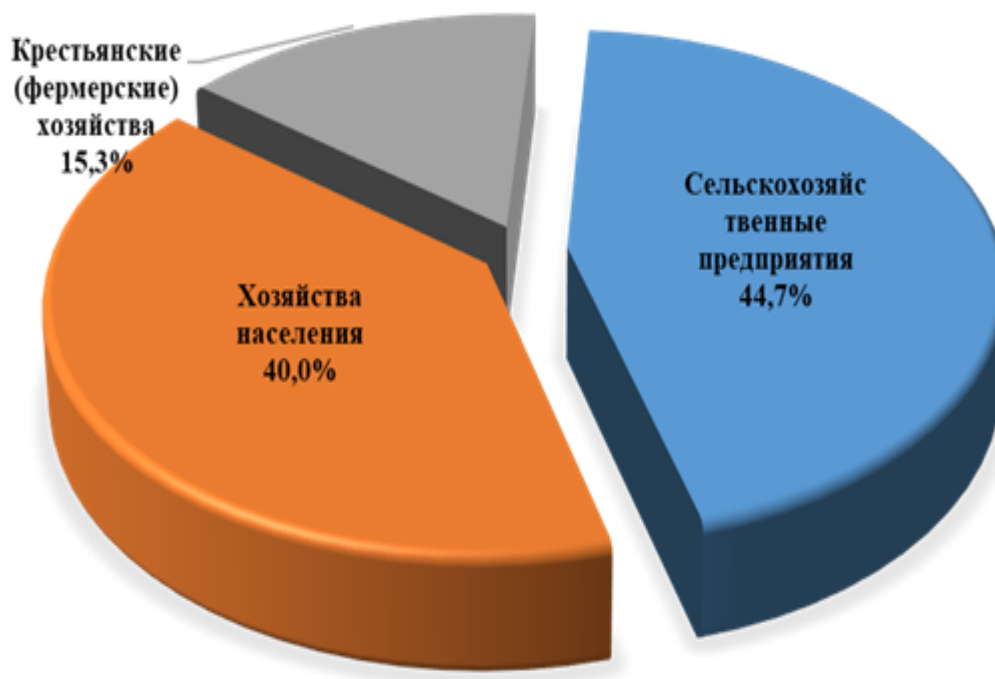


Рисунок 13 – Долевое распределение поголовья КРС по категориям хозяйств РФ, 2019 г.<sup>27</sup>

Таким образом, 44,7% поголовья КРС выращивается в сельскохозяйственных предприятиях Российской Федерации, почти столько же (40%) – в хозяйствах населения, и всего 15,3 % – в крестьянских (фермерских) хозяйствах.

Численность поголовья свиней в хозяйствах Саратовской области в анализируемый период колеблется, однако в целом к 2019г. фиксируется уменьшение поголовья относительно 2015 г. на 11,5 тыс. гол., что позволяет говорить об убыли на 4,0%. В период с 2015 по 2019 г. поголовье свиней во всех хозяйствах Российской Федерации увеличивается на 17,55%.

Долевое распределение поголовья свиней по категориям хозяйств Саратовского региона на рисунке 14.

<sup>27</sup> Составлено автором по данным Росстат и собственным расчетам

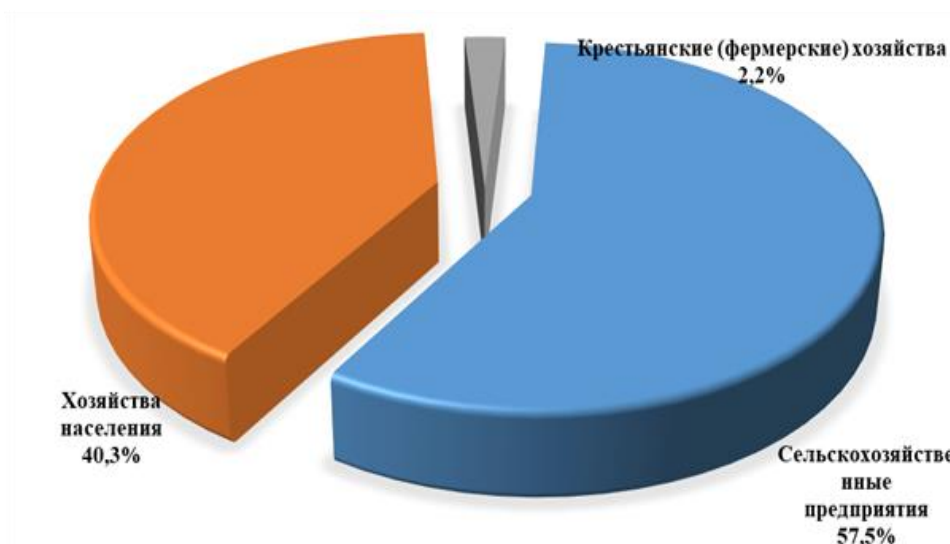


Рисунок 14 – Долевое распределение поголовья свиней по всем категориям хозяйств Саратовской области, 2019 г.<sup>28</sup>

Всего в Саратовском регионе в 2019г. выращено 275,4 тыс. гол. свиней. Из них 40,3% – в хозяйствах населения, 57,5% – на сельскохозяйственных предприятиях, а 2,2% выращенных свиней приходится на крестьянские (фермерские) хозяйства области.

На рисунке 15 представлено долевое распределение поголовья свиней по всем категориям хозяйств Российской Федерации.

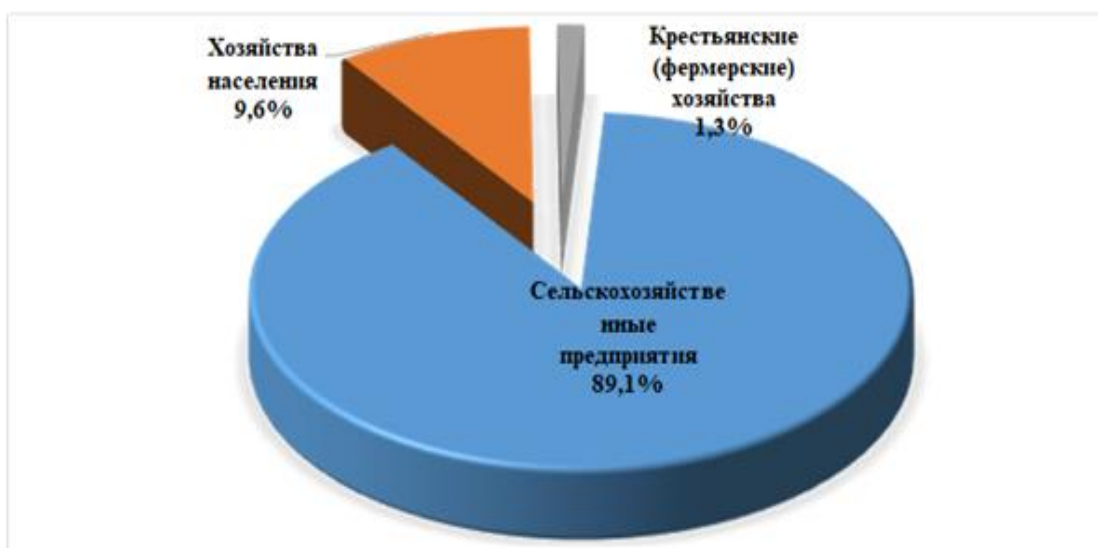


Рисунок 15 – Долевое распределение поголовья свиней по всем категориям хозяйств Российской Федерации, 2019 г.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Составлено автором по данным Саратовстат и собственным расчетам

В целом по Российской Федерации фиксируется увеличение поголовья овец и коз в 2015 г. и 2016 г., а начиная с 2017 г. происходит незначительный спад численности поголовья. В то же время в Саратовской области этот показатель имеет небольшую тенденцию к росту. В целом за пять лет фиксируется прирост овец и коз на 5 % (в абсолютном выражении – 26,5 тыс. гол.). Долевое распределение поголовья овец и коз по категориям хозяйств по всем видам хозяйств на рисунке 16.

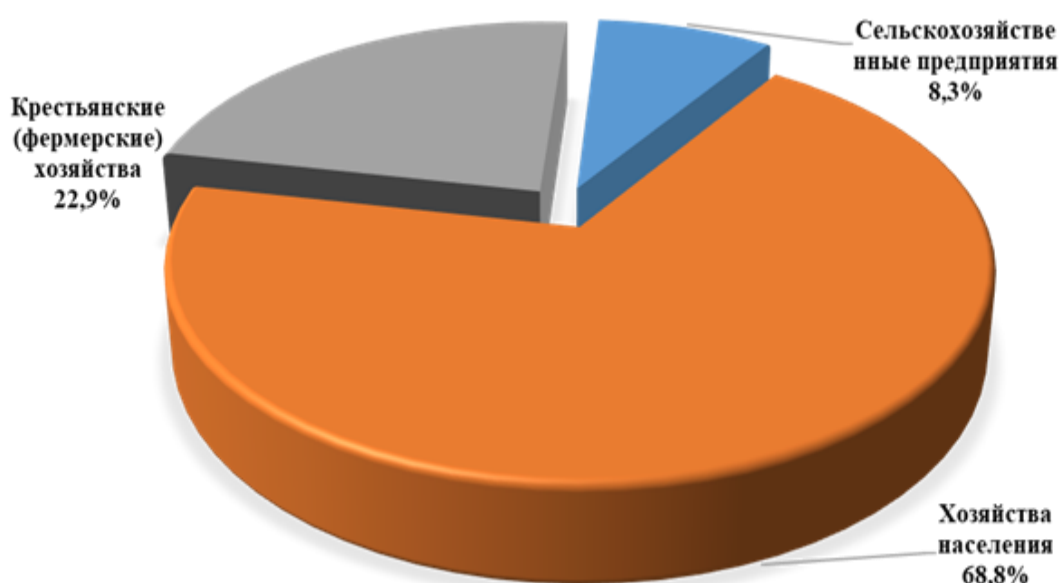


Рисунок 16 – Долевое распределение поголовья овец и коз по всем видам хозяйств Саратовской области, 2019 г.<sup>30</sup>

В Саратовской области в 2019 г. выращено 548,8 тыс. гол. овец и коз. 63,1% гол. приходится на хозяйства населения, 22,9% – на крестьянские (фермерские) хозяйства, 8,3% поголовья овец и коз выращено сельскохозяйственными предприятиями региона.

На рисунке 17 представлено долевое распределение поголовья овец и коз по категориям хозяйств в Российской Федерации.

<sup>29</sup> Составлено автором по данным Росстат и собственным расчетам

<sup>30</sup> Составлено автором по данным Саратовстат и собственным расчетам

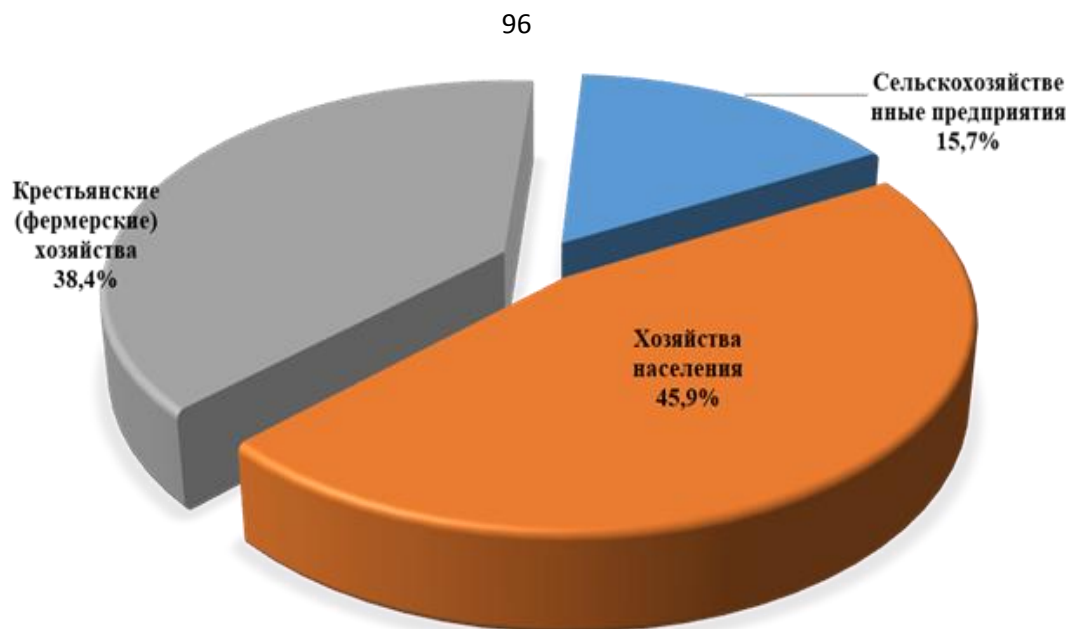


Рисунок 17 – Долевое распределение поголовья овец и коз по категориям хозяйств РФ, 2019 г.<sup>31</sup>.

В целом за анализируемый период количество поголовья птиц, выращенных по всем категориям хозяйств Российской Федерации, несмотря на снижение в 2018г, имеет небольшую тенденцию к росту (на 0,14%, или 777,01 тыс. гол.). В то же время на предприятиях Саратовской области, несмотря на небольшое снижение в 2016 г., фиксируется тенденция к росту: поголовье птицы увеличивается с 6 446,2 тыс. гол. в 2017 г. до 6 474,8 тыс. гол. в 2019 г., при этом прирост поголовья составляет 28,6 тыс. гол., или 0,44 %. При этом в целом за последние пять лет поголовье птиц в хозяйствах всех категорий Саратовской области увеличилось на 88,51 тыс. гол., прирост составил 1,38%. Распределение поголовья птиц по категориям хозяйств Саратовской области представлено на рисунке 18.

В Саратовской области большая численность поголовья птиц (57,2%) сосредоточена на сельскохозяйственных предприятиях, в хозяйствах населения – 40,3%, в крестьянских (фермерских) хозяйствах – 2,5%. В хозяйствах Российской Федерации поголовье птиц распределилось следующим образом: на сельскохозяйственных предприятиях выращивается 84,2% поголовья птиц, в хозяйствах населения – 40,3 %, в крестьянских (фермерских) хозяйствах – 1,8%.

<sup>31</sup> Составлено автором по данным Росстат и собственным расчетам



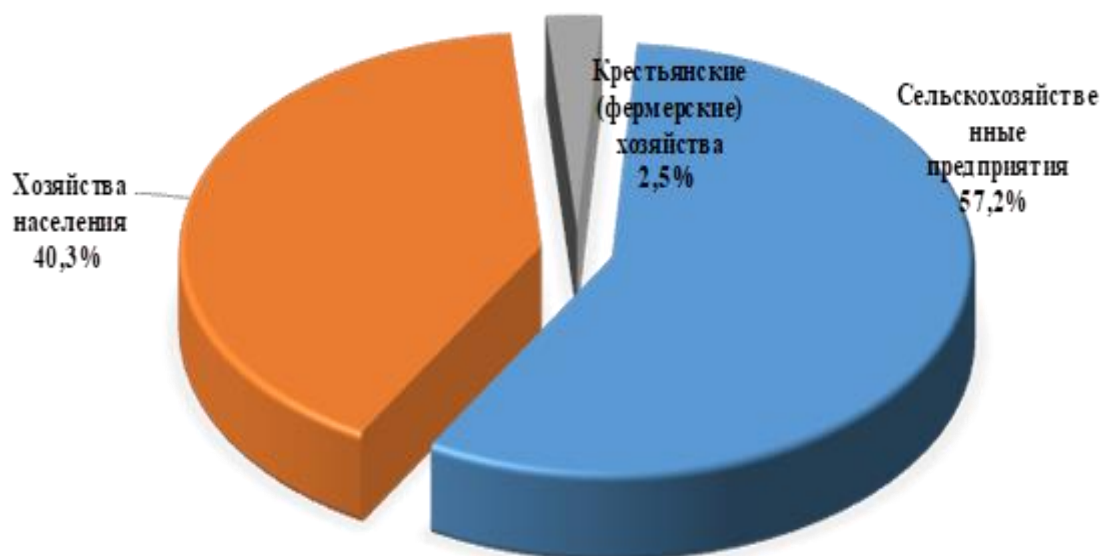


Рисунок 18 – Долевое распределение поголовья птиц по категориям хозяйств Саратовской области, 2019 г.<sup>32</sup>

Распределение поголовья птиц по всем категориям хозяйств Российской Федерации представлено на рис. 19.



Рисунок 19 – Долевое распределение поголовья птицы по всем категориям хозяйств Российской Федерации, 2019 г.<sup>33</sup>

Анализ динамики производства продукции животноводства в разрезе муниципальных районов Саратовской области представлен в таблице 16.

<sup>32</sup> Составлено автором по данным Саратовстат и собственным расчетам

<sup>33</sup> Составлено автором по данным Росстат и собственным расчетам

Таблица 16 – Производство продукции животноводства в разрезе муниципальных районов Саратовской области, по всем категориям хозяйств, т<sup>34</sup>

№ п.п	Район	Годы					Отклонение 2019г. к 2015г.%
		2015	2016	2017	2018	2019	
1	Александрово-Гайский	5017,00	5148,00	5567,00	5395,00	5277,00	5,2
2	Аркадакский	3866,00	3387,00	3033,00	2963,00	2954,00	-23,6
3	Аткарский	2926,00	2642,00	2780,00	3005,00	2894,00	-1,1
4	Базарно-Карабулакский	5477,00	5343,00	4845,00	4871,00	4728,00	-13,7
5	Балаковский	5402,00	5112,00	4627,00	4840,00	4905,00	-9,2
6	Балашовский	9399,00	7820,00	6031,00	6805,00	4778,00	-49,2
7	Балтайский	906,00	1011,00	1030,00	975,00	1173,00	29,5
8	Вольский	2549,00	2584,00	2089,00	2148,00	2138,00	-16,1
9	Воскресенский	665,00	719,00	595,00	619,00	690,00	3,7
10	Дергачевский	6419,00	6526,00	6643,00	6992,00	6978,00	8,7
11	Духовницкий	1810,00	1783,00	1727,00	1729,00	1609,00	-11,1
12	Екатериновский	3430,00	3412,00	3182,00	2805,00	2680,00	-21,9
13	Ершовский	3278,00	3328,00	3484,00	3397,00	3519,00	7,3
14	Ивантеевский	2089,00	2054,00	2198,00	2103,00	2162,00	3,5
15	Калининский	13970,00	15727,00	22046,00	23502,00	25253,00	80,8
16	Красноармейский	2516,00	2737,00	3052,00	3175,00	3482,00	38,4
17	Краснокутский	4972,00	4979,00	4556,00	4687,00	4625,00	-7,0
18	Краснопартизанский	3857,00	3368,00	2577,00	2470,00	2490,00	-35,4
19	Лысогорский	2364,00	2383,00	2409,00	2638,00	2812,00	19,0
20	Марковский	4499,00	4265,00	4177,00	3279,00	3602,00	-19,9
21	Новобурасский	1762,00	2098,00	2033,00	1966,00	1831,00	3,9
22	Новоузенский	6026,00	4888,00	4776,00	4586,00	4740,00	-21,3
23	Озинский	3926,00	3864,00	3989,00	4131,00	4277,00	8,9
24	Перелюбский	3849,00	3822,00	3389,00	3489,00	3411,00	-11,4
25	Петровский	4134,00	3390,00	2609,00	2558,00	2664,00	-35,5
26	Питерский	4638,00	3896,00	4096,00	4453,00	4537,00	-2,2
27	Пугачевский	6516,00	6231,00	5845,00	6008,00	5750,00	-11,7
28	Ровенский	3860,00	3853,00	3908,00	3987,00	4003,00	3,7
29	Романовский	3507,00	3526,00	2491,00	2664,00	2756,00	-21,4
30	Ртищевский	8739,00	6642,00	6360,00	5626,00	5561,00	-36,4
31	Самойловский	5199,00	4688,00	3204,00	2506,00	2280,00	-56,1
32	Саратовский	1708,00	2016,00	1816,00	1702,00	1843,00	7,9
33	Советский	1714,00	1836,00	1806,00	1581,00	1874,00	9,3
34	Татищевский	26338,00	27082,00	26851,00	26373,00	24782,00	-5,9
35	Турковский	2105,00	2010,00	2016,00	1956,00	1948,00	-7,4
36	Федоровский	2826,00	2903,00	2693,00	2909,00	3035,00	7,4
37	Хвалынский	2707,00	2542,00	2588,00	2493,00	2561,00	-5,4
38	Энгельский	11902,00	13287,00	13558,00	13459,00	13915,00	16,9
39	Саратовская область	186867,00	182902,00	180676,00	180845,00	180517,00	-3,4

Проведенный анализ структуры производства продукции животноводства выявил лидеров среди муниципальных районов Саратовской области (рис. 20).

<sup>34</sup> составлено автором по данным Саратовстат и собственным расчетам

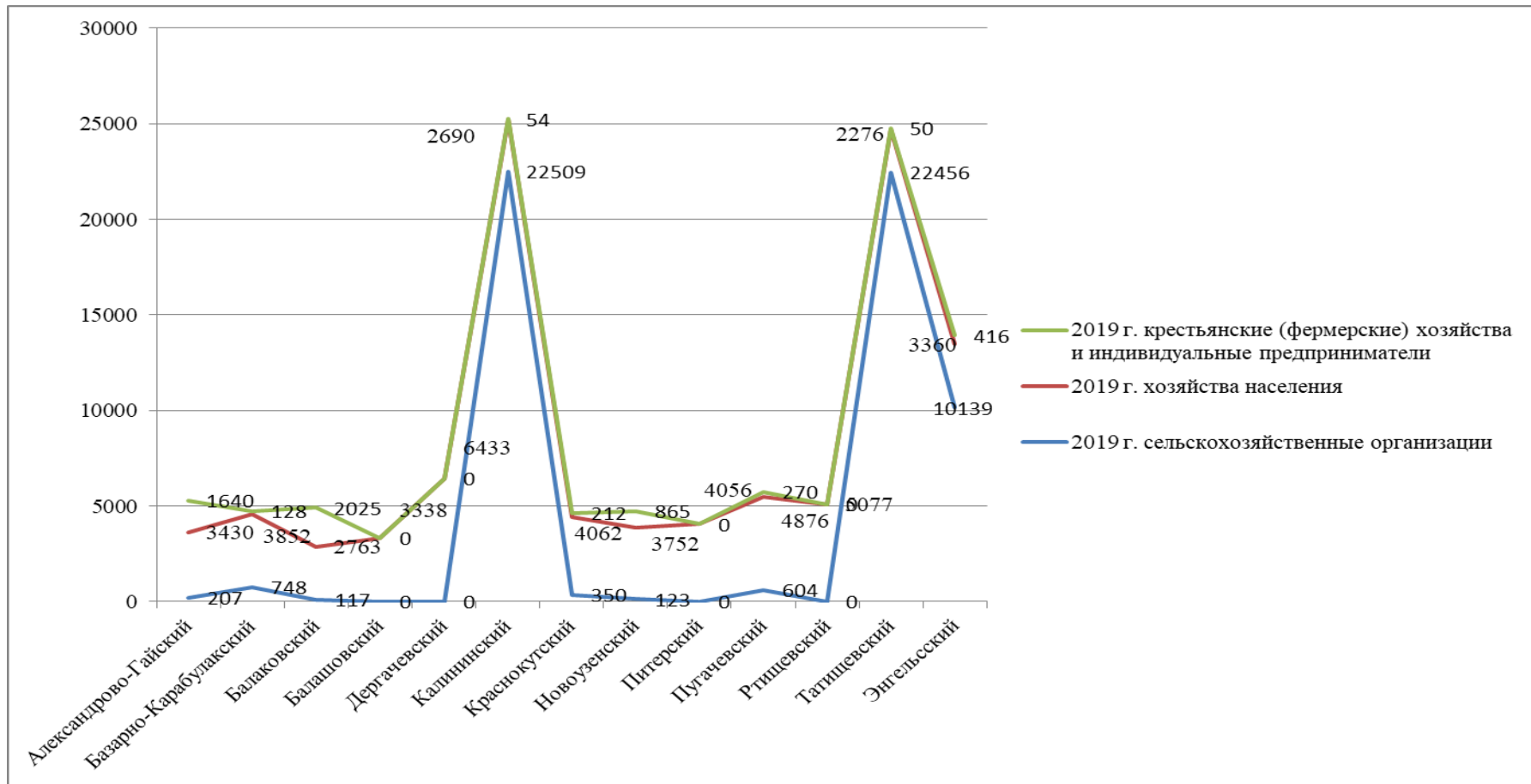


Рисунок 20 – Лидеры производства продукции животноводства на убой (в живой массе) по муниципальным районам Саратовской области в 2019 г. <sup>35</sup>

<sup>35</sup> Составлено автором по данным Саратовстат

Несмотря на существующую тенденцию к снижению объемов производства, большая часть продукции животноводства (в некоторых районах до 99,95%) производится малыми формами хозяйствования (табл. 17).

Таблица 17 – Доля продукции животноводства, производимой в малых формах хозяйствования Саратовской области<sup>36</sup>

Наименование показателя	Годы					Отклонение 2019г к 2015г, %
	2015	2016	2017	2018	2019	
Производство мяса хозяйствами всех категорий, тыс. т	186,97	182,9	180,68	180,84	180,52	<b>-3,4</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, тыс. т	131,53	125,39	109,36	105,17	105,55	-19,75
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	70,39	68,56	60,53	58,15	58,47	-11,92

Малыми формами хозяйствования считаются: сельскохозяйственные потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства, индивидуальные предприниматели, занимающиеся сельскохозяйственным производством, а также личные подсобные хозяйства населения.

Анализ структуры и динамики производства и потребления мяса и мясопродуктов в разрезе муниципальных районов Саратовской области представлен в Приложении Г.

Выбор каналов сбыта продуктов является сложным управленческим решением, поскольку выбранные каналы напрямую влияют на все остальные решения в области сбыта продуктов. Реализация продукции в большинстве случаев осуществляется через посредников, каждый из которых формирует соответствующий канал сбыта (табл. 18).

<sup>36</sup> Составлено автором по данным Саратовстат и собственным расчетам

Таблица 18 – Каналы сбыта продукции животноводства по Саратовской области<sup>37</sup>

Каналы сбыта сельскохозяйственных предприятий Саратовской области	Доля от общего количества произведенной продукции, %	Условия сбыта
Розничная торговля	24%	договор поставки
Сельскохозяйственные ярмарки	11%	-
Сбыт оптовым посредникам	35%	договор поставки
Участие в государственных, региональных и коммерческих тендерах	22%	-
Сбыт на электронной площадке сбыта сельхозпродукции	8%	-

В исследованиях выявлены следующие отраслевые связи рынка мяса и мясопродуктов (рис. 21).



Рисунок 21 – Отраслевые связи рынка мяса и мясопродуктов Саратовской области по производству продукции животноводства<sup>38</sup>

<sup>37</sup>Составлено автором данным Саратовстат и собственным расчетам

<sup>38</sup> Составлено автором по результатам исследования

В процессе исследований был проведен анализ имеющихся мощностей по переработке мяса в Саратовской области. Анализ выявил, что в 2017 г. в регионе функционировал 41 специализированный убойный пункт, здесь забито 12 463 гол. КРС, 14 670 гол. МРС, 14 685 свиней, получено 4 414 т мяса. В Балаковском, Саратовском, Балашовском, Татищевском, Ивантеевском, Пугачевском, Базарно-Карабулакском и Калининском районах Саратовской области запущены в эксплуатацию убойные пункты мощностью 3,5 тыс. т мяса в год. В 2019 году – убойный пункт в с. Мироновка Питерского муниципального района мощностью 20 гол. КРС в смену.

В 2019 г. на специализированных убойных пунктах региона забито 10, 47 гол. КРС, 11,14 гол. МРС, 14,24 свиней, получено 3, 47 тыс. т.

Несмотря на это, в области наблюдается недостаток мощностей по убою и первичной переработке скота. Так, потребность предприятий Саратовской области в мощностях по убою и первичной переработке скота составляет 57,2 тыс. т в год, тогда как в 2018г. данные мощности составляют 40,5 тыс. т в год. В Аткарском, Вольском, Воскресенском, Новобурасском, Духовницком, Краснопартизанском, Энгельском, Озинском, Красноармейском, Лысогорском, Самойловском, Федоровском, Екатериновском, Хвалынском районах нет специализированных мощностей по убою скота.

Сложившаяся ситуация свидетельствует о необходимости наращивания мощностей по убою и первичной переработке скота, отвечающих современным требованиям. Увеличение данных мощностей позволит нарастить объемы переработки местного животноводческого сырья и обеспечить им мясоперерабатывающие предприятия Саратовской области.

Анализ позволил сделать следующие выводы о состоянии животноводческого комплекса и его роли в работе мясоперерабатывающей отрасли АПК:

– животноводческая отрасль АПК региона не восстановлена до уровня показателей 1990 г. Так, поголовье КРС по состоянию 1 января 2020 г. составляет 26,2% от прежнего уровня;

- поголовье выращиваемых в регионе животных имеет крайне незначительную динамику роста;
- в малых формах хозяйствования производится около 60% продукции животноводства.

Таким образом, проведенный автором анализ структуры и динамики производства продукции животноводства Саратовской области выявил тенденции к снижению объемов производства по всем видам мяса в убойной массе. Основными проблемами животноводческого комплекса Саратовской области, обуславливающими недостаточный рост поголовья сельскохозяйственных животных, являются: дефицит племенных высокопродуктивных животных, значительное колебание цен на корма, их низкое качество; высокие тарифы на энергоносители; длительные сроки окупаемости инвестиционных проектов (особенно по выращиванию КРС). Преобладание малых форм хозяйствования приводит к сокращению крупных стад, которые являются предпочтительными для мясоперерабатывающих предприятий, что приводит к дефициту сырьевого ресурса.

### **2.3 Применение стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области**

Деятельность мясоперерабатывающей отрасли АПК Саратовской области ориентирована на высокие стандарты качества. Продукция, производимая региональными мясоперерабатывающими предприятиями, многократно удостоивалась наград в конкурсах различных уровней. Предприятия регулярно участвуют в выставках, их продукция традиционно получает высокие оценки экспертов и отмечается наградами.

Для поддержания высоких стандартов качества, обуславливающих конкурентоспособность продукции, производственные лаборатории крупных

предприятий обеспечивают контроль качества сырья, производственных процессов и готовой продукции.

Высокий уровень конкуренции обуславливает необходимость постоянного обновления производственного оборудования и технологических процессов. Предприятия приобретают и устанавливают высокотехнологичные линии ведущих производителей: оборудование по вакуумной упаковке деликатесов, продукции в нарезке, специальные порционные насадки для выпуска колбасных изделий заданного веса.

Модернизированное оборудование установлено на таких крупных предприятиях, как ООО «Генеральские колбасы», ООО «Регионэкопродукт-Поволжье» (Фамильные колбасы), ООО Мясокомбинат «Дубки», ООО «Митэк», ЭПО «Покровское» и ряде других.

Входящий в концерн «Дубки» ООО «Мясокомбинат «Дубки» не только является крупнейшим мясоперерабатывающим предприятием Саратовской области, но также входит в тройку лидеров Российской Федерации. Концерн имеет федеральное значение, порядка 20 его филиалов функционируют в 13 регионах Российской Федерации.

Объемы выпускаемой ООО «Мясокомбинат «Дубки» продукции составляют 350 т в сутки, функционирование высокотехнологичного современного оборудования обеспечивают порядка 3,5 тыс. человек. Более 150 наименований готовой продукции выпускается организацией под торговыми марками «Дубки», «Вишневый дым», «Русские Колбасы». Мясокомбинат «Дубки» – единственное в области мясоперерабатывающее предприятие без убоя, имеющее наивысший зоосанитарный статус – компартмент IV.

На предприятии применяется стратегическое управление на системной основе, разработаны стратегия развития предприятия и система корпоративного управления (содержащая в том числе планирование развития процессов, работ руководителя, планирование обеспечения и структуру управления компанией).

Региональное предприятие ООО «Мясокомбинат «Агротэк» – крупнейший в области производитель колбасных изделий, входит в Группу компаний



«Интегра». Мясоперерабатывающим предприятием выпускается более 100 наименований продукции торговых марок «Генеральские колбасы», «Дым Дымычъ» и «Россиянка». Объем производства продукции в смену составляет 60 тонн в смену, мощность – 14,4 тыс. т в год. Производится мясная продукция из говядины, свинины и мяса птицы. 98% сырья закупается у региональных сельхозтоваропроизводителей, собственная сырьевая база отсутствует. На предприятии внедряются инновационные методы производства, используется новейшее технологическое оборудование, разработана стратегия предприятия.

ООО «Регионэкопродукт-Поволжье» является одним из крупнейших региональных предприятий Саратовской области, специализирующихся на выпуске продуктов переработки мяса высокого качества. Этим предприятием производится продукция под такими брендами, как «Фамильные колбасы», «Фамильные пельмени», «Фамильные вареники», «Родословные колбасы», «Хуторок» и «МК-Резерв». Компания владеет мясокомбинатом и цехом по производству полуфабрикатов, на которых производится порядка 25 тыс. т продукции в год. На предприятиях используются современные западные технологии и стандарты производства, технологическое оборудование ведущих производителей, установлены современные слайсеры для нарезки и машины для упаковки мясных чипсов.

Крупное региональное предприятие ООО «Мясокомбинат «Митэк» входит в Группу компаний «Белая долина». Мясокомбинат выпускает более 400 видов колбасных изделий и деликатесов под торговой маркой «Филеево» и реализует свою продукцию на рынках Саратовской, Пензенской, Самарской, Тамбовской, Волгоградской, Ульяновской, Воронежской, Ростовской, Тульской, Белгородской, Курской, Орловской и других областей, а также республик Башкортостан и Татарстан. Объем производства продукции в смену составляет 27 т в смену, мощность – 6,5 тыс. т в год. Производится мясная продукция из говядины, свинины и мяса птицы. 98% сырья закупается у региональных сельхозтоваропроизводителей, собственная сырьевая база отсутствует. В 2017 г. предприятием инвестировано в производство порядка 4 000 000 000 руб., на

которые приобретены и установлены шпигорезная машина, сушильная камера, установка обеззараживания воды, оборудование санпропускника. Стратегия развития производства колбасной продукции на МК «Митэк» предусматривает наращивание новых производственных мощностей, увеличение ассортимента производимой продукции, а также расширение географии продаж за счет формирования фирменной сети и развития дистрибьюторских продаж.

Основными направлениями деятельности ООО «Базарно-Карабулакский мясокомбинат» являются производство и реализация охлажденного мяса, а также мясных полуфабрикатов, варенных и полукопченых колбас и мясных деликатесов. Предприятие выпускает порядка 20 т продукции в смену. Малыми региональными мясоперерабатывающими предприятиями ООО «Базарно-Карабулакский мясокомбинат» осуществляется полный цикл переработки отечественного сырья, начиная от убоя и первичной переработки и заканчивая выпуском готовой мясной продукции.

В то же время на многих крупных региональных мясоперерабатывающих предприятиях наблюдается неполная загрузка производственных мощностей, обусловленная как нехваткой отечественного качественного сырья в производственных масштабах, так и ограничением возможностей сбыта продукции.

Также для многих мясоперерабатывающих предприятий является проблемой высокий уровень дебиторской задолженности, который обуславливает недостаточность оборотных средств. Для решения ситуации предприятия вынуждены обращаться к заемным средствам, что приводит к дополнительным расходам.

Основными региональными представителями малого и среднего бизнеса в сфере мясоперерабатывающей отрасли АПК Саратовской области являются ООО «Дымок и К», ООО «Рациональ», ООО «Верховские традиции», ООО «Мясокомбинат «Юбилейный», ИП Сидорин Н.В., ООО «Валеон», ИП Кулагин Е.В. и др.

ООО «Дымок и К» специализируется на выпуске качественной мясной продукции. На высокотехнологичном оборудовании ведущих европейских производителей выпускается более ста наименований продукции, на предприятии трудится более 300 человек. Объем производства продукции в смену составляет 10 т в смену, мощность – 2,5 тыс. т в год. Производится мясная продукция из говядины, свинины, мяса птицы и конины. 98% сырья закупается у региональных сельхозтоваропроизводителей. Успешному функционированию и развитию мясоперерабатывающего предприятия способствует наличие собственной сырьевой базы, содержащей более 1000 гол. КРС мясных и молочных пород. Решению одной из основных проблем, проблемы дефицита сырья, способствуют собственные убойный цех и сырьевая база (СП Березовское). В стратегических планах ООО «Дымок и К» – вложение средств в её реконструкцию.

ООО «Рациональ» производит широкий ассортимент мясных полуфабрикатов и деликатесов: колбасы, котлеты, купаты, вареники, фаршированные перцы, пельмени, голубцы (всего более ста видов продукции). В собственности предприятия находится производственная база, оснащенная современным высокотехнологичным оборудованием как импортного, так и отечественного производства. Изготавливаемая предприятием продукция реализуется фирменными, крупными сетевыми и розничными магазинами Саратовской области. На предприятии проводятся маркетинговые исследования, применяются некоторые другие инструменты стратегического управления.

Малые региональные предприятия не могут себе позволить внедрение инновационных технологий и приобретение технологичного оборудования по причине недостаточности средств, а высокий банковский процент обуславливает высокие риски (просроченная кредиторская задолженность приводит к неплатежеспособности предприятия и его банкротству) и нецелесообразность его приобретения в кредит. В то же время отсутствие новых технологий и оборудования на мясоперерабатывающих предприятиях снижает производительность труда, негативно влияет на качество и конкурентоспособность продукции, препятствует расширению ассортимента. В

основном на малых региональных предприятиях отсутствует практика системного применения стратегического управления.

Характерный для этой отрасли диспаритет цен на сельскохозяйственное сырье и производимую продукцию обуславливает повышение себестоимости мясной продукции, что существенно снижает уровень экономической устойчивости предприятия.

Наблюдаемые на большинстве региональных мясоперерабатывающих предприятиях Саратовской области ориентация руководства мясоперерабатывающих предприятий на краткосрочные цели, отсутствие практики системного применения стратегического планирования существенно снижают уровень экономической устойчивости предприятий.

Региональным мясоперерабатывающим предприятиям в современных динамичных условиях довольно трудно добиться экономической устойчивости и устойчивого развития, и наименее устойчивые вынуждены ликвидировать бизнес и покинуть рынок. Как правило, это предприятия со средним или малым объемом выручки и низким уровнем рентабельности. Уход с рынка разорившихся предприятий открывает новые возможности уже функционирующим, а также новым мясоперерабатывающим предприятиям.

ОАО «Мясокомбинат «Балаковский» специализировался на выпуске колбасных изделий и мясных полуфабрикатов. Более 300 видов продукции реализовывались в Хвалынске, Вольске, Балаково, а также Саратове и Самаре.

Однако ОАО «Мясокомбинат «Балаковский» не смог справиться с кризисной ситуацией и возобновить платежеспособность. Предприятие ликвидировано 25.02.2016г.

Кроме того, за последний период под влиянием различных негативных факторов не справились с кризисной ситуацией и были ликвидированы следующие мясоперерабатывающие предприятия Саратовской области:

- ООО «Мясокомбинат «Волжский» (дата ликвидации 31.07.2014 г.);
- ООО «Мясокомбинат «Таврический» (дата ликвидации 09.11.2017 г.);
- ООО «Мясокомбинат «Озинский» (дата ликвидации 04.12.2017 г.);

– ООО «Новоузенский мясокомбинат» (дата ликвидации 25.07.2019 г.).

Анализ мясоперерабатывающей отрасли Саратовской области показал, что некоторые региональные предприятия под влиянием негативных факторов теряют свои конкурентные позиции, зачастую оказываясь в кризисных ситуациях или на грани банкротства.

Проблема современных региональных мясоперерабатывающих предприятий в том, что большинством административных работников в процессе управления не используются антикризисные инструменты, им неизвестны факторы, оказывающие влияние на экономическую устойчивость, на большинстве предприятий не проводится необходимая комплексная диагностика.

Также выявлено, что многие мясоперерабатывающие предприятия Саратовской области (в основном средние и малые) по разным причинам применяют лишь отдельные элементы стратегического управления, способствующего эффективной деятельности мясоперерабатывающего предприятия, и игнорируют стратегическое управление как систему. Очевидно, что существование этих проблем требует принятия радикальных мер и качественно нового реагирования.

По мнению автора, для эффективного руководства предприятием в условиях неопределенности, которое характерно для современного этапа развития экономики, необходима организация регулярного стратегического управления, в которое интегрированы принципы и элементы антикризисного управления. Применение такого типа управления способно обеспечить устойчивость региональных мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области.

В то же время существует вариант организации деятельности мясоперерабатывающих предприятий, когда на предприятии отсутствует системное стратегическое управление, но предприятие функционирует, развивается и имеет твердые позиции на рынке.

Сравнительный анализ подходов к применению стратегического управления и обеспечению условий деятельности двух региональных мясоперерабатывающих

предприятий Саратовского региона выявил различия эффективности этих подходов, и факторы, оказывающие на них влияние (рис. 22).

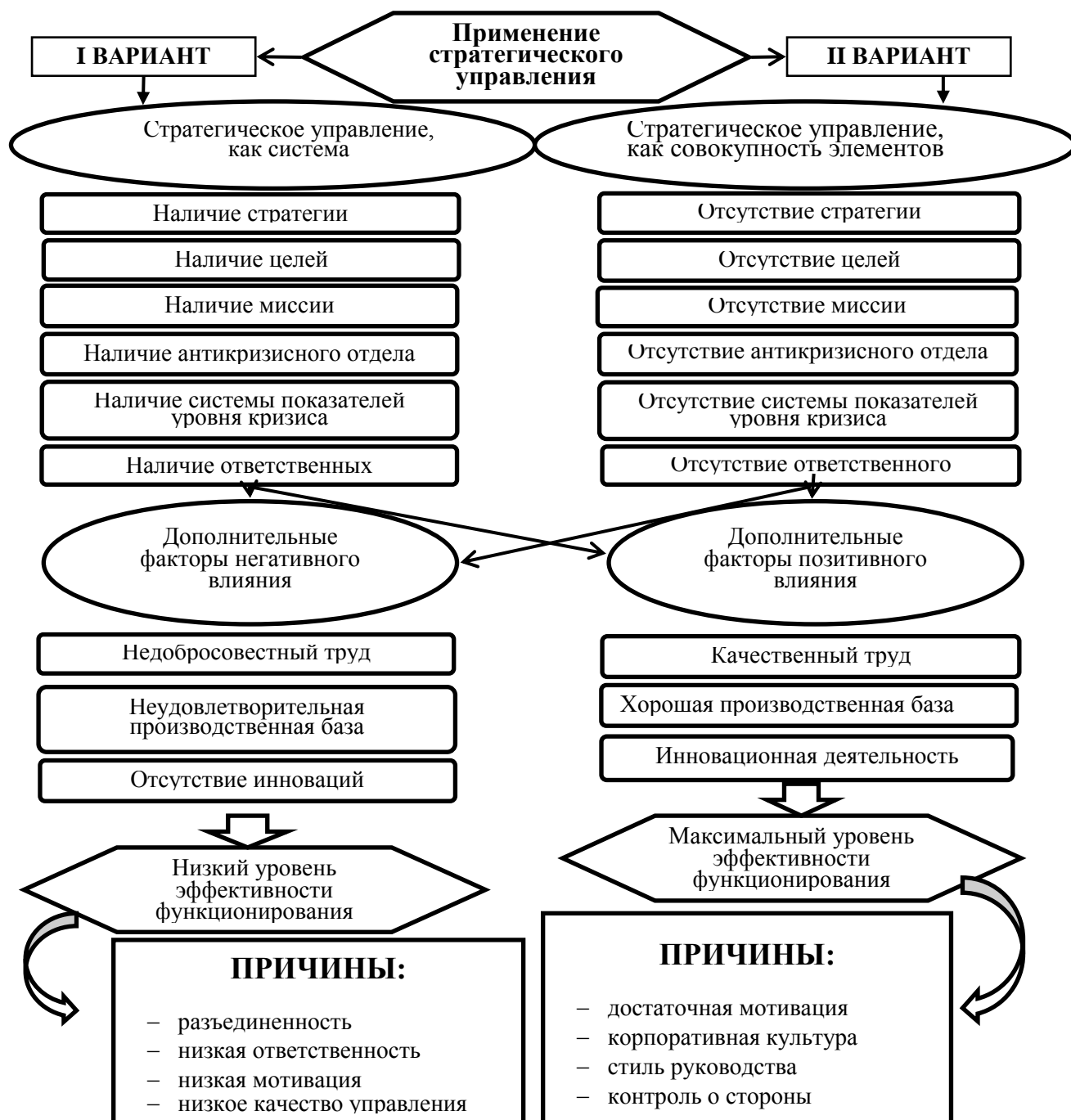


Рисунок 22 – Варианты фактического применения стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях<sup>39</sup>

Представленная схема вариантов фактического применения на региональных мясоперерабатывающих предприятиях стратегического управления

<sup>39</sup> Составлено автором по результатам исследования

систематизирована автором и может относиться к разным типам мясоперерабатывающих предприятий Российской Федерации.

Первый вариант – предприятие может применять системное стратегическое управление. Но вместе с тем на предприятии может быть неподходящий уровень и стиль руководства, неверно ориентированная политика производства, разобщенность и низкий уровень ответственности персонала, отсутствие мотивации и корпоративной культуры.

Форма коллективной собственности может ограничивать действия руководства, заставляя принимать решения, направленные на соблюдение интересов владельцев вопреки производственным интересам. На предприятии с первым вариантом применения стратегического управления может существовать отдел антикризисного управления, но его цели не достигаются вследствие отсутствия четкой работы специалистов и недобросовестного выполнения ими своих функций.

Все перечисленные или несколько из этих обстоятельств могут привести к потере прибыли предприятия, утрате им устойчивости, конкурентоспособности и рыночной позиции. Такое состояние предприятия можно охарактеризовать как состояние экономической неустойчивости предприятия, причем его следствием может стать кризис предприятия и его банкротство.

Пример первого варианта применения стратегического управления – ОАО «Мясокомбинат «Балаковский» (Саратовская область), описание которого представлено выше.

Во втором варианте стратегическое управление как система отсутствует, антикризисные элементы не применяются, но за счет четкого выполнения специалистами своих функций на рабочих местах обеспечивается эффективность деятельности предприятия.

Предприятие не имеет четко выработанной стратегии, не сформированы цели и миссия предприятия. Отсутствуют показатели и система оценки уровня экономической устойчивости предприятия. Деятельность по обеспечению управления предприятием не объединена общей задачей и координацией. Однако

предприятие имеет хорошую, инновационно ориентированную производственную базу, соответствующий уровень и стиль руководства, достаточный контроль со стороны руководства. Персонал предприятия достаточно квалифицированный, мотивированный, его объединяют корпоративная культура и моральное единomyслие с руководством. Каждый специалист находится на своем месте, добросовестно и ответственно выполняет свою работу. Политика предприятия инновационно ориентирована и направлена на развитие предприятия и на поддержку молодых специалистов.

Примером может послужить ООО «Мясокомбинат «Агротэк» (Саратовская область), описание которого также представлено выше.

Отсутствие четко выработанной стратегии полностью компенсируется стилем руководства предприятия и компетентностью сотрудников на местах. Предприятие успешно функционирует, получает прибыль, имеет устойчивое положение на рынке. Именно это в нашем понимании является эффективным функционированием мясоперерабатывающего предприятия.

При проведении исследований мы разделили рассмотренные варианты организационных структур управления мясоперерабатывающими предприятиями на бюрократическую и адаптивную.

Бюрократической организационной структуре управления предприятием присущи развитая иерархия управления, высокий уровень разделения труда, наличие многочисленных политик предприятия, норм и правил поведения персонала, объективизм выполнения должностных инструкций, тщательный подбор кадров по деловым и профессиональным качествам. Отрицательными качествами бюрократической структуры управления предприятием являются невосприимчивость к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации персонала.

Адаптивная организационная структуры управления предприятием имеет целью обеспечение возможностей быстрого реагирования на изменения внешней среды и внедрение новой наукоемкой технологии. Разработка и внедрение адаптивной организационной структуры вызваны стремительными изменениями



окружающей экономической и политической среды, быстрым ростом научно-технического прогресса, и постоянной необходимостью внедрения новейших технологий. В таких условиях недостатки бюрократической организационной структуры управления перевесили ее достоинства, и возникла необходимость в более гибких организационных структурах.

Хорошая, инновационно ориентированная производственная база, соответствующий уровень и стиль руководства, достаточный контроль со стороны руководства, инновационно ориентированная политика предприятия – факторы, которые обеспечивают эффективность функционирования предприятия.

Несоответствующий уровень и стиль руководства, неверно ориентированная политика производства, разобщенность и низкий уровень ответственности персонала, отсутствие мотивации – факторы, оказывающие негативное влияние на эффективность функционирования предприятия. Организация стратегического планирования на мясоперерабатывающих предприятиях с применением антикризисных элементов в той организационной форме, которую позволяют возможности предприятия, необходима для обеспечения эффективного функционирования предприятия.

Между тем, в процессе стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями крайне важно своевременно выявлять и анализировать факторы, способные оказать негативное влияние на экономическую устойчивость предприятия. В зависимости от природы фактора формируется либо корректируется стратегия мясоперерабатывающего предприятия таким образом, чтобы максимально отразить или нейтрализовать угрозы возникновения кризисных ситуаций и восстановить экономическую устойчивость предприятия, производится пересмотр миссии и системы целей предприятия, меняется набор альтернатив.

Стратегическое управление является довольно эффективным, однако ему также присущи некоторые недостатки:

- стратегическое управление не дает количественной информации о будущем;

- большинство методик стратегического управления не являются формализованными;
- на эффективность стратегического управления оказывают влияние компетентность, навыки и профессиональная интуиция руководителя;
- большая степень риска – неверное стратегическое решение (выбор направления бизнеса, вложения средств) может привести к большим потерям.

Таким образом, в результате исследований автором выявлен низкий уровень эффективности стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области, вызванный отсутствием его системного применения. Стратегическое управление применяется в основном несколькими крупными предприятиями, в то время как на остальных предприятиях установлено фактическое применение лишь отдельных элементов стратегического управления что оказывает негативное влияние на уровень развития данных предприятий. Наряду с этим при анализе их рыночного поведения было установлено преобладание применения гибридной стратегии развития рынка и развития продукта при ориентации на формирование ценового конкурентного преимущества.

### **3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

#### **3.1 Организация стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в кризисных ситуациях**

Влияние сложных экономических и геополитических условий на деятельность мясоперерабатывающей отрасли вызывает необходимость пристального внимания к уровню экономической устойчивости предприятий. На практике региональными мясоперерабатывающими предприятиями крайне редко применяется стратегическое управление в сочетании с антикризисным управлением. В то же время на предприятиях, имеющих низкий уровень экономической устойчивости, использование принципов антикризисного управления в процессе применения стратегического управления является целесообразным и эффективным.

В исследованиях был выявлен ряд факторов, снижающих эффективность деятельность региональных мясоперерабатывающих предприятий: диспаритет цен, высокая зависимость перерабатывающих предприятий от животноводческой сферы.

Наиболее существенными факторами являются вытеснение региональных мясоперерабатывающих предприятий крупными федеральными агрохолдингами, а также дефицит сырья. Данные факторы снижают уровень экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий и способствуют возникновению на них различных кризисных ситуаций.

Дефицит сырьевого ресурса, обуславливающий неполную загруженность региональных перерабатывающих предприятий, формируется вследствие отставания темпов развития животноводческой отрасли АПК от темпов

производства его мясоперерабатывающей отрасли, а также вследствие сезонных колебаний и эпизоотической обстановки в регионе.

Осуществление на региональных мясоперерабатывающих предприятиях стратегического управления на регулярной основе способно противостоять угрозам, снижающим эффективность деятельности предприятия и его уровень экономической устойчивости.

На этапе реализации стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия осуществляется разработка организационной структуры стратегического управления предприятием. Это позволит закрепить функции и распределение обязанностей по реализации стратегического управления для дальнейшего его применения на систематической основе, что обеспечит системность применения стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.

По мнению автора, при разработке такой организационной структуры целесообразно предусмотреть вероятность возникновения кризисных ситуаций, а также учесть возможности предприятия по ее содержанию.

Это позволяет сформулировать рекомендации по совершенствованию стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисной ситуации следующим образом:

- разработка организационной структуры стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в кризисной ситуации, направленной на закрепление функций и распределение обязанностей по реализации стратегического управления для дальнейшего его применения на систематической основе;

- совершенствование методического инструментария стратегического управления на основе разработки формализованных методик оценки уровня экономической устойчивости и выбора корпоративных и рыночных стратегий для региональных мясоперерабатывающих предприятий (рис. 23).



Рисунок 23 – Рекомендации по совершенствованию стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в кризисной ситуации<sup>40</sup>

В ходе исследований автором разработан подход к формированию организационной структуры стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в условиях кризисной ситуации, включающий в себя матричный тип управления предприятием.

В зависимости от размера предприятия и его финансовых возможностей формируется организационная структура стратегического управления. Так, на крупных федеральных агрохолдингах создается отдел стратегического планирования как самостоятельное структурное подразделение, в состав которого могут входить также группа стратегического планирования и группа организационного развития. Такой отдел призван выполнять следующие функции:

- разработка корпоративной стратегии предприятия;
- координация стратегического плана и мониторинг его исполнения;

<sup>40</sup> Составлено автором по результатам исследования

- обеспечение информационной базы стратегического планирования предприятия и т. д.

Тем не менее большинство региональных предприятий, даже крупных и средних, применяют другой подход к организационному обеспечению стратегического управления, создавая на период разработки стратегии рабочую команду – группу стратегического планирования (ГСП).

Предлагается организационный механизм стратегического управления, адаптированный к применению на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций (рис. 24), предусматривающий создание группы стратегического планирования и учитывающий специфику мясоперерабатывающей отрасли.

Группа стратегического планирования создается приказом директора на период формирования стратегии предприятия. В нее входят все топ-менеджеры предприятия, начальники и заместители отделов, а также при необходимости – ведущие специалисты функциональных отделов подразделений. Руководителем и координатором процесса, как правило, является финансовый директор предприятия. В его обязанности входят согласование и регулирование деятельности структурных подразделений и ведущих специалистов, которые участвуют в процессе формирования и реализации стратегии. Ответственность за функцию планирования несет планово-экономический отдел.

К руководителю ГСП предъявляются следующие требования:

- высшее экономическое образование;
- не менее одного года опыта работы по направлению стратегического планирования;
- профессиональные навыки в области методов стратегического анализа;
- навыки работы с большими объемами аналитических данных;
- знание необходимой в процессе работы нормативно-правовой документации.



Рисунок 24 – Организационная структура применения стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисной ситуации <sup>41</sup>

<sup>41</sup> Составлено автором и дополнено по результатам исследования

Основной подход к формированию группы стратегического планирования является одинаковым для всех отраслей, однако считаем целесообразным учитывать специфику пищевой отрасли. Для региональных мясоперерабатывающих предприятий, в соответствии с мнением экспертов, мы рекомендуем включать в ГСП руководителей следующих отделов: планово-экономического, финансового, сырьевого, производственного, отдела маркетинга, а также начальника лаборатории качества предприятия. При необходимости список специалистов можно расширить (например, вовлечь в процесс формирования стратегии главного бухгалтера, главного технолога и т.д.).

Задачами группы стратегического планирования являются принятие решений, связанных с разработкой корпоративной стратегии предприятия; а также организация и координация деятельности функциональных отделов и временных проектных структур, направленных на стратегическое планирование и контроль. Функции группы стратегического планирования представлены выше (см. рис. 24).

Для обеспечения функционирования группы стратегического планирования необходимо организационное, техническое, методическое и информационно-аналитическое обеспечение. Затраты на обеспечения деятельности ГСП компенсируются предотвращением убытков, вызванных принятием необоснованных решений.

Группа стратегического планирования создается из сотрудников предприятия на время формирования корпоративной стратегии. По завершении процесса формирования стратегии группа ликвидируется. Но если предприятие попадает в кризисную ситуацию, рабочая группа вновь собирается для корректировки стратегии с целью устранения кризисной ситуации. В таком случае является целесообразным включить в ГСП специалистов кризис-менеджмента.

Специалистами кризис-менеджмента осуществляется анализ функциональных составляющих деятельности регионального



мясоперерабатывающего предприятия, также ими разрабатываются рекомендации, направленные на вывод предприятия из кризисной ситуации.

Для достижения поставленной цели специалистам кризис-менеджмента необходимо решить следующие задачи:

- выбор критериев определения уровня кризиса предприятия, его пороговых значений, а также методов его оценки;
- определение уровня и тенденций экономической устойчивости анализируемого мясоперерабатывающего предприятия;
- рассмотрение вариантов действий, направленных на нейтрализацию угроз экономической устойчивости предприятия, и их ликвидацию;
- выявление последствий угроз для деятельности предприятия, которые могут возникнуть в результате вероятной их реализации;
- разработка выводов и рекомендаций, направленных на нейтрализацию угроз экономической устойчивости предприятия, и ликвидацию их последствий;
- формирование доклада для руководителя группы стратегического планирования.

Итогом работы специалистов кризис-менеджмента является разработка комплекса антикризисных мероприятий по обеспечению должного уровня экономической устойчивости.

Для обеспечения функционирования специалистов кризис-менеджмента также необходимо организационное, техническое, методическое и информационно-аналитическое обеспечение.

Для информационного обеспечения аналитической деятельности как специалистов кризис-менеджмента, так и группы стратегического планирования в целом необходимы большие объемы данных. Кроме финансовой, экономической, другой информации по предприятию потребуются результаты анализа рынка отрасли (или определенного вида продукции), конкурентной среды, поставщиков. Эти исследования осуществляются высококвалифицированными специалистами, которых на средних и малых региональных перерабатывающих предприятиях, скорее всего, нет. Также у названных предприятий затруднен доступ к

необходимому объему внешних данных, на большинстве из них отсутствуют в штате специалисты по антикризисному управлению.

Перечисленные обстоятельства создают предпосылки для использования услуг консалтинговых и аутсорсинговых компаний с целью получения требуемых объемов внешних данных и проведения сложных аналитических исследований, а также привлечения к процессу формирования и корректировки стратегии внешних специалистов кризис-менеджмента соответствующей квалификации.

Обращение в такие компании имеет следующие преимущества:

- оплачивается только необходимый объем работ и нет необходимости регулярной оплаты труда сотрудников;
- отсутствие расходов на соответствующее программное обеспечение, оргтехнику, повышение квалификации персонала и т.д.;
- отсутствие социальных расходов;
- квалификация специалистов обеспечивает качество и оперативность выполненных работ.

В качестве структуры стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях предлагаем использовать матричную структуру, основанную на принципе двойного подчинения (руководителю своего отдела и руководителю проекта) и ориентированную на работу в команде над уникальным проектом в ограниченный период времени (рис. 25).

Основными преимуществами матричной структуры управления предприятием являются высокая эффективность оперативного управления и вовлечение в процесс специалистов всех уровней и всех функциональных направлений деятельности предприятия.

Основными недостатками матричной системы управления предприятием являются: высокие требования к квалификации сотрудников (которые можно устранить, воспользовавшись услугами консалтинга и аутсорсинга), увеличение управленческих расходов (компенсируются предотвращением принятия необоснованных решений), а также могут возникнуть трудности от применения

системы двойного подчинения (определение ответственности за результаты работы).

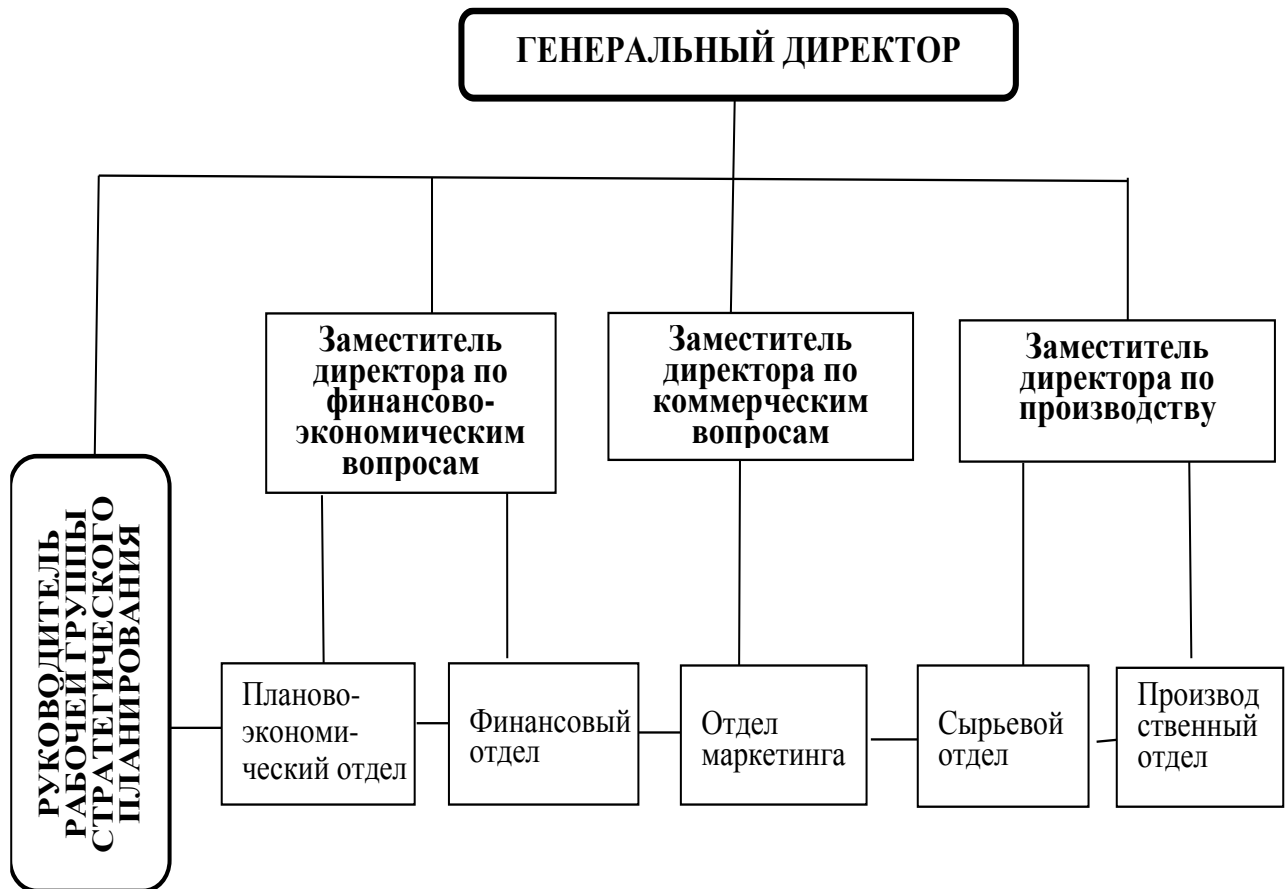


Рисунок 25 – Матричная структура процесса стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисной ситуации<sup>42</sup>

Таким образом, организационную структуру стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в кризисных ситуациях целесообразно выстраивать на основе создания рабочей группы стратегического планирования (которую рекомендуется формировать из руководителей и ведущих специалистов основных функциональных направлений предприятия, а также включать в нее специалистов по кризис-менеджменту). Для малых и средних региональных мясоперерабатывающих предприятий, не имеющих в штате высококвалифицированных специалистов для проведения сложных аналитических исследований, предлагается воспользоваться услугами

<sup>42</sup> Составлено автором по результатам исследования

консалтинговых и аутсорсинговых фирм, сотрудников которых также рекомендуется включать в рабочую группу. Для организационной структуры стратегического управления наиболее эффективной является матричная структура управления, которая в данном исследовании была адаптирована для применения на региональных мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисных ситуаций.

### **3.2 Результаты оценки экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий**

Одним из основных направлений совершенствования стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях является методический инструментарий стратегического управления. Автор считает, что применение антикризисной диагностики в процессе формирования и реализации стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями способствует формированию стратегии предприятия, результатом реализации которой является обеспечение его экономической устойчивости.

В процессе стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями крайне важным является осуществление качественного анализа, способного дать представление о состоянии предприятия, а также выявить его «узкие места», требующие особого внимания при формировании и реализации стратегии.

Наиболее важной для процесса формирования стратегии мясоперерабатывающего предприятия является информация об уровне экономической устойчивости предприятия. Предлагаем авторскую методику определения уровня экономической устойчивости на региональных мясоперерабатывающих предприятиях, разработанную в результате проведенного исследования.

Показатель уровня экономической устойчивости отражает состояние всех направлений деятельности предприятия и является комплексным. Поэтому предлагаем выразить экономическую устойчивость предприятия через усреднённую сумму показателей устойчивости основных направлений его деятельности.

По нашему мнению, основными направлениями деятельности предприятия, или его функциональными составляющими, являются финансовое направление, управленческое, производственное, маркетинговое, ресурсное, инновационное, направление безопасности, кадровое, информационное, политико-правовое, репутационное и экологическое.

Предложена методика комплексной оценки экономической устойчивости мясоперерабатывающего предприятия, которая осуществляется с учетом группы уровня устойчивости функциональных составляющих и их удельного веса, что обуславливает получение более точного результата. Необходимо отметить, что для каждой отрасли пищевой промышленности существует свой набор и приоритеты значимости функциональных составляющих экономической устойчивости предприятия, что объясняется спецификой функционирования отраслей.

Данная методика была апробирована на следующих региональных мясоперерабатывающих предприятиях Саратовской области: ООО «Мясокомбинат Агротэк» Энгельского района, ООО «Мясокомбинат «Митэк» и ООО «Дымок и К» г. Энгельса.

Определение уровня функциональных составляющих анализируемых предприятий представлено в таблице 19.

Таблица 19 – Определение уровня устойчивости функциональных составляющих предприятия (на примере региональных мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области)<sup>43</sup>

Обозначение	Функциональная составляющая	Норматив группы уровня устойчивости			ООО «Мясокомбинат «Агротэк»		ООО «Мясокомбинат «Митэк»		ООО «Дымок и К»	
		1 группа низкий уровень	2 группа средний уровень	3 группа высокий уровень	Показатель устойчивости	Группа устойчивости	Показатель устойчивости	Группа устойчивости	Показатель устойчивости	Группа устойчивости
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Ф1</b>	<b>Финансовая составляющая</b> $K_{\text{фн}} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные кредиты и займы}}{\text{Валюта баланса}}$	≤ 0,5	0,6	≥ 0,7	0,70	3	0,04	1	0,33	1
<b>Ф2</b>	<b>Производственная составляющая</b> $K_{\text{ипм}} = \frac{\text{Фактическая ПМ}}{\text{Возможная ПМ}} * 100$	< 80%	80%	> 80%	80	2	60	1	35	1
<b>Ф3</b>	<b>Управленческая составляющая</b> $\mathcal{E}_y = \frac{\text{Затраты на управление}}{\text{Прибыль предприятия}} * 100$	≥ 5	5	≤ 5	4	3	5	2	6	1
<b>Ф4</b>	<b>Инновационная составляющая</b> $K_{\text{ип}} = \frac{\text{Объем инновационной продукции}}{\text{Объем товарной продукции}}$	$K_{\text{и.п.}} \leq 0,094$	$0,183 \leq K_{\text{и.п.}} < 0,272$	$K_{\text{и.п.}} \geq 0,272$	0,275	3	0,190	2	0,090	1
<b>Ф5</b>	<b>Ресурсная составляющая</b> $N_{\text{зап}} = \text{Среднесуточное потребление сырья (норма текущего запаса + норма подготовительного запаса + норма страхового запаса)}$	Поставки не регулярны, сырья не хватает	Сырья может не хватить, бывают сбои в поставках	Сырья достаточно поставки происходят регулярно	Сырья достаточно поставки происходят регулярно	3	Сырья может не хватить, бывают сбои в поставках	2	Поставки не регулярны, сырья не хватает	1

<sup>43</sup> Составлено и рассчитано автором по результатам исследования

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ф6	<b>Маркетинговая составляющая</b> $K_{\text{инп}} = \frac{\text{Объем продаж на конец периода}}{\text{Объем продаж на начало периода}} * 100$	< 60%	60 – 95%	> 95%	70 %	2	97%	3	96%	3
Ф7	<b>Репутационная составляющая</b> Характеризует уровень партнерской репутации предприятия, качественный показатель	Договоренности регулярно нарушаются	Периодические нарушения выполняются в срок, и в условиях контракта	Все договоренности выполняются в срок, и в полном объеме	Все договоренности выполняются в срок, и в полном объеме	3	Все договоренности выполняются в срок, и в полном объеме	3	Существуют нарушения выполнения условий контракта	2
Ф8	<b>Информационная составляющая</b> Используется трехуровневая качественная шкала	1	2	3	2	2	2	2	1	1
Ф9	<b>Составляющая безопасности</b> $K_{\text{ук}} = \frac{\text{Убытки от краж}}{\text{Общая прибыль предприятия}} * 100$	> 5%	5%	<5%	3,5%	3	4,6%	3	5%	2
Ф10	<b>Политико – правовая составляющая</b> $K_{\text{п}} = \frac{\text{Прибыль от операционной деятельности} - \text{Штрафные санкции}}{\text{Прибыль от операционной деятельности}}$	>35%	20-35%	0 – 20%	10%	3	19%	3	35%	2
Ф11	<b>Кадровая составляющая</b> $K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество квалифицированных работников}}{\text{Среднеспичное количество работников}} * 100$	< 10%>	10-40%	40%	15%	2	19%	2	9%	1
Ф12	<b>Экологическая составляющая</b> КОП = $\sum (M_i / \text{пдж}_i)^\alpha$	$10^5 - 10^6$	$10^3 - 10^4$	$< 10^3$	$10^3$	2	$10^4$	2	$10^5$	1

Для визуального определения проблемных зон предприятия предлагаем отразить результаты исследования графически (рис. 26–28)



Рисунок 26 – Уровень устойчивости ООО «Мясокомбинат «Агротэк» (Энгельсский район, Саратовская область)<sup>44</sup>



Рисунок 27 – Уровень устойчивости ООО «Мясокомбинат «Митэк» (г. Энгельс, Саратовская область)<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Составлено автором по результатам анализа

<sup>45</sup> Составлено автором по результатам анализа





Рисунок 28 – Уровень устойчивости ООО «Дымок и К» (г. Энгельс, Саратовская область)<sup>46</sup>

Посредством применения общепринятых методик мы определили группу уровня устойчивости каждого из функциональных составляющих предприятия. Для дальнейших вычислений, согласно нашей концепции, необходимо составить ранжированный ряд значимости функциональных составляющих экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий, в общем значении уровня экономической устойчивости мясоперерабатывающего предприятия (табл. 20).

Таблица 20 – Ранжированный ряд значимости функциональных составляющих экономической устойчивости предприятия<sup>47</sup>

№ п/п	Функциональная составляющая предприятия	Количество баллов	Ранг	Удельный вес в общей оценке
1	Финансовая	77	1	0,35
2	Производственная	72	2	
3	Управленческая	66	3	
4	Иновационная	64	4	0,30
5	Ресурсная	62	5	
6	Маркетинговая	59	6	
7	Репутационная	48	7	0,20
8	Информационная	41	8	
9	Силовая	34	9	
10	Политико-правовая	32	10	0,15
11	Кадровая	31	11	
12	Экологическая	30	12	

<sup>46</sup> Составлено автором по результатам анализа

<sup>47</sup> Составлено автором по результатам исследования

Представленный ранжированный ряд значимости функциональных составляющих экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий разработан автором на основе результатов анкетирования, проведенного среди сотрудников региональных сельскохозяйственных и мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области.

После ранжирования функциональные составляющие экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий разделяем на группы, присваиваем каждой группе соответствующий коэффициент устойчивости, а также определяем для каждой из них коэффициент значимости в комплексном показателе уровня экономической устойчивости предприятия (табл. 21).

Таблица 21 – Определение уровня экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области<sup>48</sup>

Группа устойчивости	Показатель ООО «Мясокомбинат «Агротэк»			Показатель ООО «Мясокомбинат «Митэк»			Показатель ООО «Дымок и К»		
	1 гр. (f = 1)	2 гр. (f = 2)	3 гр. (f = 3)	1 гр. (f = 1)	2 гр. (f = 2)	3 гр. (f = 3)	1 гр. (f = 1)	2 гр. (f = 2)	3 гр. (f = 3)
Ф1			0,35	0,35			0,35		
Ф2		0,35		0,35				0,35	
Ф3			0,35		0,35		0,35		
Ф4			0,30		0,30		0,30		
Ф5			0,30		0,30		0,30		
Ф6		0,30				0,30			0,30
Ф7			0,20			0,20		0,20	
Ф8		0,20			0,20		0,20		
Ф9			0,20			0,20		0,20	
Ф10			0,15			0,15		0,15	
Ф11		0,15			0,15		0,15		
Ф12			0,15		0,15		0,15		

Комплексный показатель уровня экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий предлагается определять на основе сформулированной автором средней оценки рассчитанных и проранжированных нами уровней устойчивости функциональных составляющих предприятия с учетом группы их устойчивости и удельного веса в комплексной оценке устойчивости предприятия:

<sup>48</sup> Составлено автором по результатам исследования

$$УП_K = \frac{\sum_{i=1}^n X_i f^k}{n}. \quad (1)$$

По результатам расчетов получены следующие данные по уровню устойчивости анализируемых мясоперерабатывающих предприятий: ООО «Мясокомбинат «Агротэк» Энгельсского района Саратовской области – 0,67; ООО «Мясокомбинат «Митэк» г. Энгельса Саратовской области – 0,51; ООО «Дымок и К» г. Энгельса Саратовской области – 0,37.

Вывод на основе проведенных расчетов производится на основе шкалы характеристик уровня экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий, составленной автором по результатам исследования с использованием балльного метода, где набранная предприятием сумма баллов позволяет определить комплексную оценку уровня экономической устойчивости мясоперерабатывающего предприятия (табл. 22).

Таблица 22 – Определение уровня экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий<sup>49</sup>

Средний показатель экономической устойчивости предприятия	Уровень экономической устойчивости и его характеристика	Предприятие
0,25 – 0,32	<b>Уровень неустойчивости предприятия.</b> Все показатели уровня экономической устойчивости очень низкие, предприятие в критическом состоянии.	–
0,33 – 0,49	<b>Низкий уровень.</b> Предприятие функционирует, однако, большинство показателей уровня устойчивости низкие.	ООО «Дымок и К»
0,50 – 0,65	<b>Средний уровень.</b> Некоторые функциональные составляющие деятельности предприятия имеют невысокий уровень устойчивости, однако в целом предприятие способно стабильно функционировать и эффективно развиваться	ООО «Мясокомбинат Митэк»
0,66 – 0,75	<b>Высокий уровень.</b> Предприятие имеет высокий уровень устойчивости, способно стабильно функционировать и эффективно развиваться	ООО «Мясокомбинат «Агротэк»

По результатам наших расчетов делаем вывод о том, что ООО «Мясокомбинат «Агротэк» (Энгельсский район, Саратовская область) имеет

<sup>49</sup> Составлено автором по результатам исследования

высокий уровень экономической устойчивости, что свидетельствует об эффективной деятельности предприятия.

ООО «Мясокомбинат «Митэк» (г. Энгельс, Саратовская область) имеет средний уровень экономической устойчивости. У некоторых функциональных составляющих деятельности предприятий невысокий уровень экономической устойчивости, однако в целом предприятие способно осуществлять эффективную деятельность.

ООО «Дымок и К» (г. Энгельс, Саратовская область) имеет низкий уровень экономической устойчивости. Предприятие функционирует, но большинство показателей уровня устойчивости (управленческая, инновационная, ресурсная, информационная, политико-правовая, экологическая) низкие.

Представленная автором методика определения комплексного показателя экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий основана на базе общепринятых методов и принципов, однако имеет следующие особенности, обуславливающие её преимущества:

- формула, составленная автором, позволит без искажения общего результата изменять набор и значимость функциональных составляющих, что делает её эффективной для применения в разных отраслях с различным набором составляющих;

- использование коэффициента значимости уровня функциональной составляющей в средней оценке экономической устойчивости позволяет получить более точный результат и дает возможность использования данной методики в различных отраслях, что обусловлено различием приоритетов в функциональных составляющих предприятий различных отраслей;

- коэффициент группы устойчивости определенной функциональной составляющей позволяет получить более точную оценку комплексного показателя экономической устойчивости предприятия, а также позволяет привести к общему виду показатели уровня устойчивости функциональных составляющих, не все из которых имеют количественное выражение;

– ранжирование, с помощью которого был определен коэффициент значимости уровня устойчивости функциональных составляющих в комплексной оценке экономической устойчивости предприятия, осуществлено на основе анкетирования специалистов мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области, что делает оценку более точной, привязывая данную методику к деятельности региональных предприятий

– методика формализована, большинство ее показателей являются количественными. Таким образом, предлагаемая методика является вариантом количественного анализа комплексной оценки экономической устойчивости, некоторые составляющие которой имеют только качественное выражение.

Проведенная оценка уровня экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятия позволяет перейти к разработке системы целей анализируемых предприятий.

Проведенный в работе анализ ООО «Мясокомбинат «Агротэк» (Энгельсский район Саратовской области) выявил высокий уровень его экономической устойчивости, что говорит о способности стабильно функционировать и эффективно развиваться. В соответствии с этим формируется система целей анализируемого предприятия (рис. 29).

ООО «Мясокомбинат «Агротэк» характеризуется высоким уровнем экономической устойчивости, поэтому его стратегической целью является обеспечение устойчивого развития с одновременным сохранением высокого уровня экономической устойчивости, достигнутого предприятием.

Развитие предприятия рекомендуется осуществлять на основе расширения производства, достижения конкурентного преимущества, увеличения объема продаж. Для обеспечения текущего уровня экономической устойчивости предприятия необходимо обеспечить мониторинг критериев и нейтрализацию угроз деятельности всех функциональных составляющих предприятия.

## Устойчивое развитие предприятия

Обеспечение текущего уровня экономической устойчивости предприятия		Развитие предприятия	
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Финансовая составляющая	Производство мясных полуфабрикатов	Расширение географии продаж
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Производственная составляющая	Производство молочной продукции	
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Управленческая составляющая	Снижение издержек на производство	Достижение конкурентного преимущества
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Инновационная составляющая	Сохранение качества товара	
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Ресурсная составляющая		
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Маркетинговая составляющая		
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Репутационная составляющая		
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Информационная составляющая		
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Силовая составляющая		
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Политико-правовая составляющая		
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Кадровая составляющая		
Мониторинг критериев, нейтрализация угроз	Экологическая составляющая		

Рисунок 29 – Система целей ООО «Мясокомбинат «Агротэк»<sup>50</sup><sup>50</sup> Составлено автором по результатам исследования

ООО «Мясокомбинат «Митэк» (Саратовская область, г. Энгельс) имеет средний уровень экономической устойчивости, что вызвано недостаточной устойчивостью финансовой и производственной составляющих (рис. 30).

Стратегической целью для этого предприятия является повышение эффективности его деятельности в долгосрочном периоде. Для достижения стратегической цели анализируемого предприятия необходимо повысить уровень его экономической устойчивости (а именно финансовой и производственной функциональных составляющих), а также обеспечить дальнейшее развитие предприятия на основе расширения производства и достижения конкурентного преимущества.



Рисунок 30 – Система целей ООО «Мясокомбинат «Митэк»<sup>51</sup>

Анализ ООО «Дымок и К» (Саратовская область, г. Энгельс) показал низкий уровень экономической устойчивости данного предприятия. Снижению комплексной оценки анализируемого мясоперерабатывающего предприятия

<sup>51</sup> Составлено автором по результатам исследования

способствовала низкая оценка уровня устойчивости следующих функциональных составляющих деятельности предприятия: финансовой, управленческой, инновационной, ресурсной, информационной, кадровой, экологической. Необходимость стабилизации деятельности предприятия обусловила формирование следующей системы целей анализируемого предприятия (рис. 31).

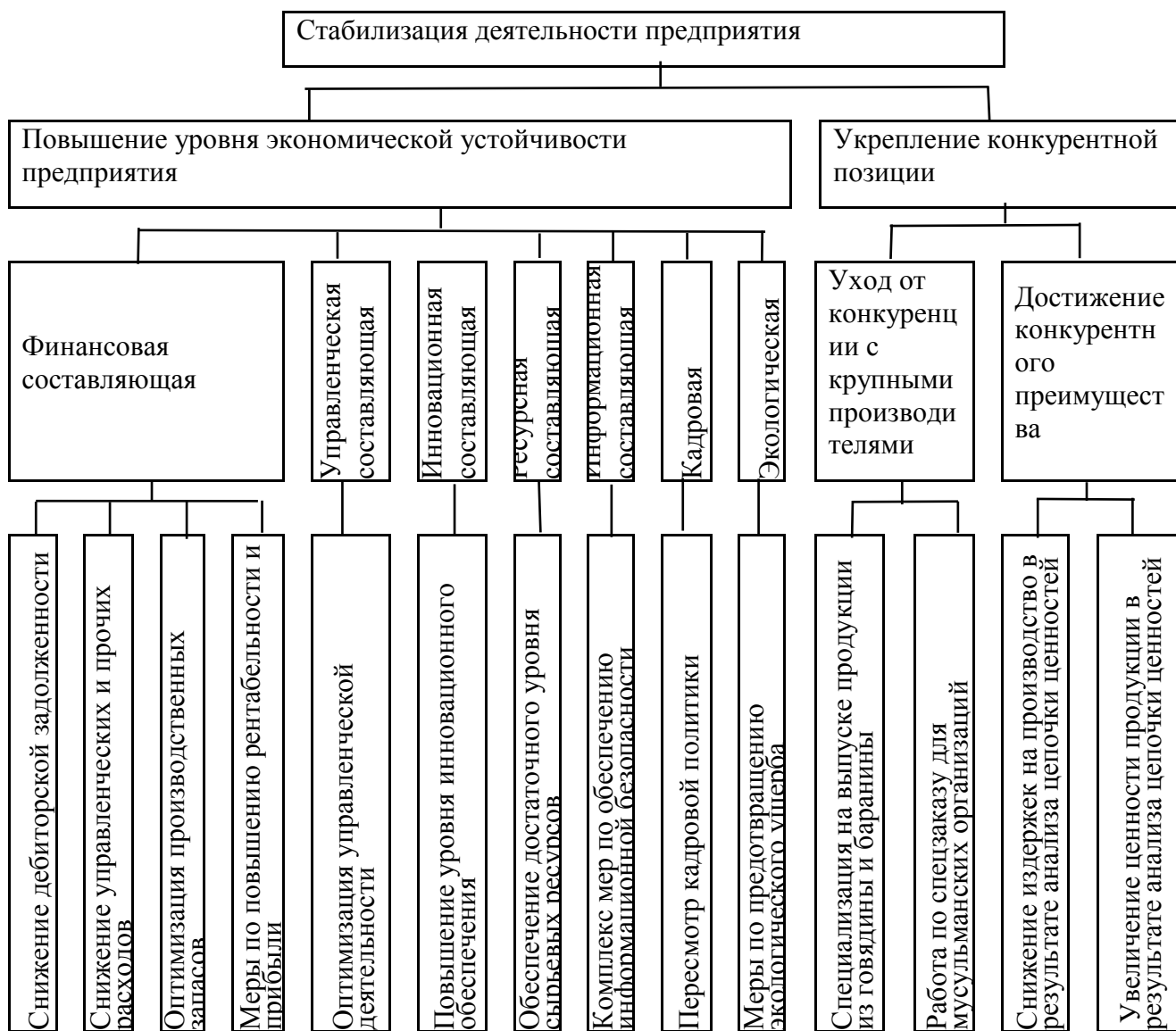


Рисунок 31 – Система целей ООО «Дымок и К»<sup>52</sup>

Низкий (близкий к критическому) уровень экономической устойчивости предприятия обусловил выбор стратегической цели в долгосрочном периоде – стабилизация деятельности предприятия. Ее достижению способствует повышение уровня устойчивости вышеперечисленных функциональных составляющих предприятия, а также укрепление его конкурентной позиции.

<sup>52</sup> Составлено автором по результатам исследования



Слабая конкурентная позиция предприятия делает невозможным его конкуренцию с более сильными производителями. В такой ситуации целесообразен уход от конкуренции с крупными производителями (посредством специализации на выпуске определенной продукции (например, говядины или баранины), а также достижения конкурентного преимущества (посредством снижения издержек производства и увеличения ценности продукции в результате анализа цепочки ценностей).

Полученные в результате анализа данные также целесообразно учитывать в процессе формирования и реализации стратегического управления на предприятии. На выявленные в ходе анализа ООО «Дымок и К» проблемные участки необходимо обратить особое внимание и учесть обнаруженные проблемы при формировании стратегии предприятия с целью предотвращения кризиса.

Таким образом выявлено, что использование диагностики экономической устойчивости в процессе стратегического управления направлено на повышение уровня устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий, что будет способствовать предупреждению возникновения на них кризисной ситуации. В свою очередь, предложенная автором формализованная методика оценки уровня экономической устойчивости региональных мясоперерабатывающих предприятий способна привести к единой формуле количественные и качественные значения функциональных составляющих предприятия, а также выявить его «узкие места», что дает возможность учесть полученные результаты в процессе формирования и реализации стратегии, обеспечив тем самым ее эффективность.

### **3.3 Выбор стратегии региональных мясоперерабатывающих предприятий с учетом уровня их экономической устойчивости**

Формирование стратегии предприятия является основным этапом стратегического управления. От эффективности выбранной стратегии зависит

способность мясоперерабатывающего предприятия к стабильному функционированию и эффективному развитию. Для того чтобы сделать правильный выбор, необходимо осуществлять тщательный анализ окружающей среды предприятия.

Представленная в предыдущем разделе авторская методика определения уровня экономической устойчивости предприятия способна обеспечить предварительный экономический анализ, результаты которого необходимо учитывать при формировании стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия. Наряду с представленной ранее методикой предлагается авторский подход к выбору стратегии, учитывающий уровень экономической устойчивости регионального мясоперерабатывающего предприятия и стадию жизненного цикла отрасли.

Ранее в результате исследований (раздел 1.1 диссертации) автором был определен круг основных эталонных стратегий мясоперерабатывающего предприятия в антикризисном аспекте и обоснована целесообразность выбора эталонной стратегии мясоперерабатывающих предприятий в различных кризисных ситуациях.

Были выявлены стратегии, применение которых в кризисных ситуациях является целесообразным. Использование данных стратегий способно обеспечить отражение угроз, ликвидацию их последствий и нейтрализацию кризисных ситуаций на региональных мясоперерабатывающих предприятиях. Таковыми являются все виды стратегий сокращения, а также бизнес-стратегии, направленные на снижение затрат.

Наряду с этим обоснована эффективность применения стратегии вертикальной интеграции в условиях кризисной ситуации, вызванной дефицитом сырья. Также доказана целесообразность применения на региональных мясоперерабатывающих предприятиях стратегии горизонтальной интеграции с целью укрупнения капитала и ресурсов предприятия, что способно повысить уровень его экономической устойчивости.

Учитывая это, а также результаты предыдущих научных исследований [40], автором предлагается методика выбора эталонной стратегии региональных мясоперерабатывающих предприятий (рис. 32-33), которая состоит из двух матриц. На основе применения первой матрицы можно выбрать корпоративную стратегию и бизнес-стратегию для крупных и средних мясоперерабатывающих предприятий, вторая матрица обеспечивает выбор названных стратегий для малых и микропредприятий.

В матрицах учитывается уровень экономической устойчивости мясоперерабатывающего предприятия и стадия жизненного цикла отрасли. При этом показатель уровня экономической устойчивости предприятия предлагается рассчитывать по представленной ранее авторской методике.

Зависимость выбора стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия от уровня его экономической устойчивости объясняется тем, что стратегии предприятия с разным уровнем экономической устойчивости значительно различаются.

На стабильно функционирующих крупных и средних региональных предприятиях с высоким уровнем экономической устойчивости целесообразно применение стратегий роста и международных стратегий (многонациональная, глобальная, стратегический альянс). Из рыночных стратегий наиболее эффективными будут лидерство по издержкам и широкая дифференциация.

Для региональных предприятий со средними показателями экономической устойчивости рекомендуется применение стратегии диверсифицированного роста, а также стратегии, направленные на снижение издержек. Деятельность именно в этих направлениях позволит мясоперерабатывающим предприятиям увеличить объем продаж, укрепить конкурентную позицию и повысить уровень экономической устойчивости.

Региональным предприятиям с низким уровнем экономической устойчивости для стабилизации деятельности является эффективным применение стратегий сокращения (а именно сокращения издержек или бизнеса), а также стратегии интегрированного роста (слияние и совместное предприятие),

**Уровень экономической устойчивости предприятия**

<b>Уровень экономической устойчивости предприятия</b>	Высокий	Все стратегии интенсивного роста Лидерство по издержкам	Все стратегии роста Международные стратегии Лидерство по издержкам	Международные стратегии Диверсифицированный рост Лидерство по издержкам	Международные стратегии Диверсифицированный рост Лидерство по издержкам
	Средний	Все стратегии интенсивного роста Широкая дифференциация	Все стратегии роста Лидерство по издержкам	Диверсифицированный рост Лидерство по издержкам	Диверсифицированный рост Фокусирование на издержках
	Низкий	Развитие товара Развитие рынка Глубокое внедрение Стратегия фокусирования на нише	Диверсифицированный рост Широкая дифференциация	Интегрированный рост Оптимизация издержек Фокусирование на издержках	Сокращение издержек Оптимизация издержек
	Критичны	Развитие товара Развитие рынка Стратегия фокусирования на нише	Интегрированный рост Стратегия фокусирования на нише	Сокращение издержек Оптимизация издержек	Сокращение бизнеса Сбор урожая Ликвидация
		Становление	Рост	Зрелость	Спад

**Стадии жизненного цикла отрасли**

– Корпоративные стратегии
  – Бизнес-стратегии

Рисунок 32 – Авторская методика выбора стратегии для крупных и средних региональных мясоперерабатывающих предприятий<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Разработано автором в результате исследований

<b>Уровень экономической устойчивости предприятия</b>	Высокий	Все стратегии интенсивного роста	Все стратегии роста	Диверсифицированный рост	Интегрированный рост	
		Лидерство по издержкам	Лидерство по издержкам	Фокусирование на дифференциации	Фокусирование на дифференциации	
	Средний	Развитие товара Развитие рынка Глубокое внедрение	Все стратегии роста	Интегрированный рост	Сокращение издержек	
		Широкая дифференциация	Широкая дифференциация	Фокусирование на дифференциации	Оптимизация издержек Фокусирование на дифференциации	
	Низкий	Развитие товара Развитие рынка	Интенсивный рост	Сокращение издержек	Сокращение бизнеса	
		Фокусирование на дифференциации	Широкая дифференциация	Оптимизация издержек Фокусирование на дифференциации	Оптимизация издержек	
	Критичный	Развитие рынка	Интегрированный рост	Сокращение бизнеса	Сокращение бизнеса Сбор урожая Ликвидация	
		Стратегия сбора урожая	Фокусирование на дифференциации	Оптимизация издержек		
			Становление	Рост	Зрелость	Спад
			<b>Стадии жизненного цикла отрасли</b>			
			□		■	
			– Корпоративные стратегии		– Бизнес-стратегии	

Рисунок 33 – Авторская методика выбора стратегии для малых региональных мясоперерабатывающих предприятий<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Разработано автором в результате исследований

позволяющие предприятию с низкими показателями взаимодействовать с другим на условиях равноправия. В этом случае укрупнение капитала и объединение возможностей двух предприятий позволяют осуществлять прибыльные бизнес-проекты, способствующие стабилизации деятельности предприятия и увеличению его экономической устойчивости. Однако в процессе формирования такой стратегии необходимо обеспечить сохранение принципа равноправия во избежание недружественного поглощения более сильным предприятием.

Если предприятие характеризуется неустойчивым уровнем, как правило, оно находится на грани банкротства. В этом случае применение стратегий сокращения бизнеса, «сбора урожая» и ликвидации предприятия способны обеспечить наименьшие потери от закрытия бизнеса.

При выборе стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия очень важно учитывать стадию жизненного цикла отрасли. Стадия становления характеризуется высокими темпами роста рынка, низкой конкуренцией, низким уровнем проникновения товара на рынок, высоким потенциалом роста и превышением спроса над производством. Такие условия способствуют развитию предприятия, поэтому в условиях становления рынка целесообразно применение стратегий роста.

На стадии роста также наблюдаются высокие темпы роста рынка, низкая конкуренция, низкий уровень проникновения товара на рынок, высокий потенциал роста и превышение спроса над производством. Но при этом на рынок выходят товары-заменители, что обуславливает выбор стратегии предприятия. Для крупных и средних региональных мясоперерабатывающих предприятий с высоким и средним уровнем экономической устойчивости наряду со стратегиями роста целесообразно рассмотреть международные стратегии, которые способствуют расширению бизнеса за счет выхода на внешние рынки. Региональным мясоперерабатывающим предприятиям с низким уровнем экономической устойчивости рекомендуется рассмотреть возможность применения стратегий диверсифицированного и интегрированного роста. На малых региональных мясоперерабатывающих предприятиях с высоким и средним

уровнем экономической устойчивости целесообразно применение всех стратегий роста. При низком уровне экономической устойчивости, учитывая тенденции к росту рынка, является эффективным применение стратегий интегрированного роста.

Стадия зрелости характеризуется низкими темпами роста, высокой конкуренцией, высоким уровнем проникновения товара на рынок, низким потенциалом роста, при этом объемы производства продукции превышают спрос. В таких сложных условиях целесообразно применять стратегии, направленные на сокращение издержек (что обуславливается снижением цен на рынке), а также рассмотреть вопрос диверсификации бизнеса. Малым региональным мясоперерабатывающим предприятиям с низким уровнем экономической устойчивости имеет смысл рассмотреть варианты фокусирования на дифференциации, что даст возможность уйти в свою узкоспециальную нишу, тем самым избежав опасной конкуренции с более крупными предприятиями.

На стадии спада происходит падение продаж, уровень конкуренции и проникновения товара на рынок достаточно высокий, отсутствует потенциал роста, объемы производства превышают спрос. Неблагоприятная обстановка на рынке обуславливает уход игроков либо их консолидацию. Для крупных региональных мясоперерабатывающих предприятий целесообразно занять позицию лидера по издержкам. Малым региональным мясоперерабатывающим предприятиям рекомендуется стратегия фокусирования на дифференциации как способ избежать конкуренции с более крупными игроками. На мясоперерабатывающих предприятиях с низким уровнем экономической устойчивости возникает необходимость рассмотреть применение стратегии сокращения издержек. А экономически неустойчивые мясоперерабатывающие предприятия под влиянием спада жизненного цикла отрасли должны рассмотреть возможность применения стратегий сокращения бизнеса и сбора урожая, а в крайнем случае – стратегию ликвидации предприятия.

Применение авторской методики выбора стратегии региональных мясоперерабатывающих предприятий позволило разработать рекомендации по

выбору корпоративной и рыночной стратегий для анализируемых предприятий (рис. 34).

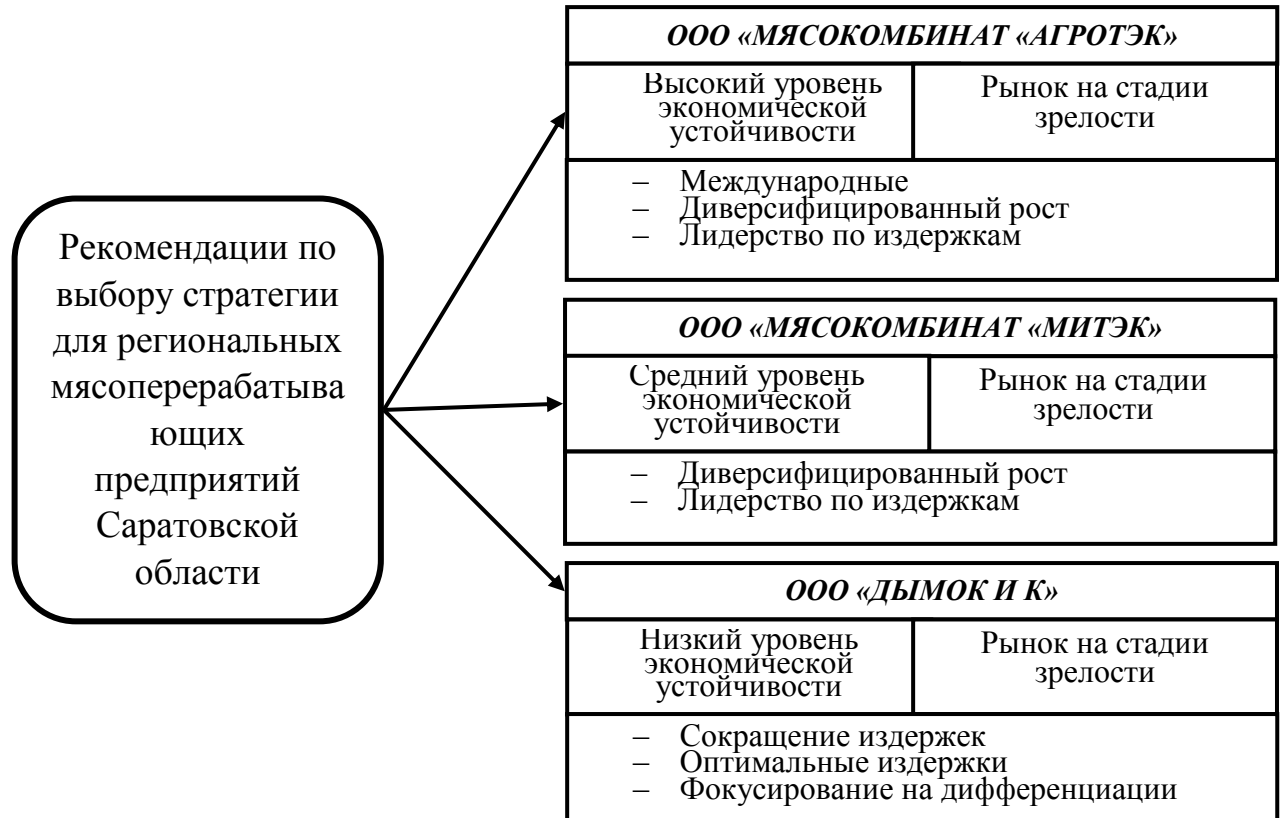


Рисунок 34 – Рекомендации по выбору стратегии региональных мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области<sup>55</sup>

На стратегическом уровне, учитывая высокий уровень экономической устойчивости ООО «Мясокомбинат «Агротэк» и стадию зрелости рынка (которая характеризуется низкими темпами роста или его отсутствием), предлагается применение следующих стратегий: международные стратегии, лидерство по издержкам и диверсифицированный рост.

Рекомендуемые стратегии имеют следующие особенности:

– Международные стратегии предполагают выход на международные мясные рынки. ООО «Мясокомбинат «Агротэк» характеризуется высоким уровнем экономической устойчивости, способно эффективно развиваться, однако насыщенный рынок мясопродуктов Саратовской области ограничивает возможности развития предприятия. По мнению автора, предприятию целесообразно рассмотреть вопросы экспорта мясной продукции.

<sup>55</sup> Разработано автором в результате исследования



– Стратегия диверсифицированного роста предполагает расширение производства за счет выпуска другого вида продукции (уход в другую отрасль) как с применением уже имеющегося оборудования, так и с приобретением нового. Проведенный автором стратегический анализ рынка мясной продукции Саратовской области определил потенциал роста в производстве мясных полуфабрикатов, что позволяет рекомендовать анализируемому предприятию (которое осуществляет выпуск колбасных и деликатесных изделий) освоить производство этого вида продукции.

– Стратегия лидерства по издержкам применяется на зрелом, насыщенном рынке (таковым на данный момент является рынок мяса и мясной продукции Саратовской области). Одним из способов достижения конкурентного преимущества является снижение цен на продукцию, выпускаемую предприятием. ООО «Мясокомбинат «Агротэк», как крупное региональное предприятие с высоким уровнем экономической устойчивости, имеет возможность реализации этой стратегии. С целью определения потенциала по снижению издержек необходимо провести анализа цепочки ценностей предприятия. Чаще всего целесообразно сокращение производственных затрат (оптимизация технологических процессов, работы персонала и оборудования, стоимости материалов), а также фиксация затрат – увеличения объемов продукции при сохранении постоянных затрат. Конкретными мерами по сокращению издержек могут быть внедрение Бережливого производства, снижение запасов и дебиторской задолженности, выпуск высокомаржинального монопродукта, отказ от сложных дорогостоящих специй, переход на менее дешевую упаковку простого дизайна, исключение периода промежуточного хранения, оптимизация логистического процесса.

Практические рекомендации по реализации выбранных стратегий для мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области сформированы в виде дорожных карт.

Разработанная автором дорожная карта, содержащая ряд мероприятий для ООО «Агротэк», представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Дорожная карта по реализации рекомендованной автором стратегии ООО «Агротэк»<sup>56</sup>

Описание	Название	Дорожная карта по реализации стратегии ООО «Агротэк»	Результаты (контрольные показатели и их целевые значения)	Показатели	Декабрь 2020г.	Декабрь 2021г.	Декабрь 2022г.	
	Описание	ООО «Агротэк» имеет высокий уровень экономической устойчивости, для таких предприятий рекомендуются международная стратегия, а также стратегии лидерства по издержкам диверсифицированного роста.			Уровень экономической устойчивости предприятия	0,67	0,71	0,75
					Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	24 779	27 329	29 330
					Уровень рентабельности продаж, %	6,79	6,88	6,97
Структура	Вовлеченные стороны (ответственные)	1. Коммерческий департамент (директор коммерческого департамента).	Мероприятия	1. Организация каналов вывоза мясной продукции на зарубежные рынки				
		2. Коммерческий департамент (директор коммерческого департамента).		2. Создание постоянного имиджа предприятия в странах экспорта				
		3. Отдел главного технолога (директор производственного департамента).		3. Снижение уровня затрат на производство продукции				
		4. Руководство соответствующих отделов и департаментов		4. Оптимизация логистики, производственных процессов, маркетинга				
		5. Отдел главного технолога (директор производственного департамента).		5. Освоение выпуска новой продукции				
Внедрение	График	Мероприятия			Срок выполнения			
		<i>Организация каналов вывоза мясной продукции на зарубежные рынки</i>						
		1. Участие в международных выставках с целью популяризации производимой продукции			Постоянно, с января 2020г.			
		2. Прием иностранных представителей, организация дегустаций продукции			Постоянно, с января 2020г.			
		3. Поиск партнеров, заключение договоров			Постоянно, с января 2020г.			
		4. Организация логистической системы, необходимой для осуществления экспорта продукции (совместно с иностранными партнерами, или адаптация собственной логистической системы)			Январь 2021г.			
		<i>Создание постоянного имиджа предприятия в странах экспорта</i>						
		1. Обеспечение соответствия качества производимой продукции международным стандартам качества			Январь 2021г.			
		2. Придание производимой продукции качеств, обеспечивающих потребности стран-покупателей			Январь 2021г.			
		3. Разработка брендов и суббрендов, способствующих узнаваемости производимой продукции на внешних рынках			Январь 2021г.			

<sup>56</sup> Разработано автором по результатам исследования

Внедрение	<b>График</b>		<b>Мероприятия</b>		<b>Срок выполнения</b>
			<i>Снижение уровня затрат на производство продукции</i>		
			1. Выпуск высокомаржинального монопродукта (увеличение производительности за счет исключения переналадок оборудования)		Январь 2022г.
			2. Обеспечение оптимальной загрузки производственных мощностей (стимулирование продаж посредством рекламы, освоение новых рынков, расширение продаж)		Непрерывно
			3. Разработка и реализация управленческих решений, направленных на снижение издержек (внедрение Бережливого производства, автоматизация производственных процессов, снижение запасов, работы по сокращению дебиторской задолженности)		Непрерывно
			<i>Оптимизация логистики, производственных процессов, маркетинга</i>		
			1. Анализ и реорганизация цепочки ценностей (производственных процессов, логистики и маркетинга) с целью снижения издержек: переход на прямой маркетинг, упрощение дизайна производимой продукции поиск альтернативных оболочек, ингредиентов, материалов, этикетки, пленки по более низкой цене, снижение потерь перед упаковкой, мероприятия по экономии энергоресурсов (газ, вода, электричество, пар, стоки)		Июнь 2021г.
			<i>Расширение ассортимента</i>		
			1. Выпуск новых видов полуфабрикатов (наборы для приготовления блюд, кулинарные изделия, готовые порционные обеды)		Январь 2022г.
	<b>Потребность в ресурсах</b>		<b>Инвестиции и объем (списание)</b>	Инвестиции, необходимые для внедрения инновационных технологий и расширения логистической системы, по необходимости	<b>Прочие ресурсы</b>
<b>Риски</b>		1. Сложности с переводом валют и курсами обмена, невозможность прогнозирования курсов 2. Риски, связанные с законодательством страны-покупателя 3. Потери из-за снижения цен могут превысить ожидаемую экономию, что приведёт к снижению рентабельности производства 4. Низкая устойчивость стратегии лидерства по издержкам к копированию может привести к воспроизведению методов снижения цен конкурентами, что препятствует достижению предприятием позиции лидера по издержкам 5. В стремлении к максимальному снижению цены предприятие может упустить изменение основных запросов потребителей: новые свойства и улучшение качества продукции, обслуживание 6. Новые технологии способны нивелировать достигнутый предприятием эффект лидерства по издержкам 7. Внедрение выпуска новой продукции обуславливает наличие новых технологических знаний 8. Отдача от внедрения новой продукции возможна в долгосрочном плане 9. Освоение выпуска нового направления продукции потребует инвестиций			

Выход ООО «Мясокомбинат «Агротэк» на зарубежные рынки вызывает необходимость увеличения объемов производства продукции. На предприятии планируется поэтапное увеличение выпуска таких видов сырокопченых колбас, как Салями финская, Пепперони, Салями Валенсия (в нарезке), Сырокопченая с брусникой. К 2022 году объем производства этой продукции должен составлять 0,96 тыс. т в год. Также является целесообразным для экспортной продукции разработать упаковку, содержащую российскую символику, что будет способствовать ее узнаваемости на внешних рынках.

ООО «Мясокомбинат «Митэк» имеет средний уровень экономической устойчивости. Учитывая это, а также стадию зрелости рынка, для применения на предприятии рекомендуются следующие стратегии: диверсифицированный рост и лидерство по издержкам.

По мнению автора, эффективную деятельность предприятия обеспечит применение стратегии диверсифицированного роста, подразумевающей освоение выпуска новой продукции, не всегда связанной с основным производством. Например, предприятие может открыть линию кондитерских изделий, а оборудование, предназначенное для формовкипельменей, можно использовать для производства песочного печенья с начинкой.

Дорожная карта по реализации рекомендованной стратегии, разработанная автором для повышения экономической устойчивости ООО «Мясокомбинат «Митэк», представлена в таблице 24.

ООО «Мясокомбинат «Митэк» также является крупным региональным предприятием, хотя уровень устойчивости немного ниже, чем у ООО «Мясокомбинат «Агротэк». Тем не менее, у предприятия существует возможность реализации стратегии лидерства по издержкам, направленной на снижение издержек на производство продукции с целью привлечения большего количества покупателей. Снижение издержек возможно осуществить за счет увеличения объемов производства, а также за счет выявленных в результате анализа цепочки ценностей потенциальных источников (экономия на объемах закупок вследствие увеличения масштабов производства, обеспечение оптимальной загрузки

Таблица 24 – Дорожная карта по реализации рекомендованной стратегии ООО «Мясокомбинат «Митэк»<sup>57</sup>

Описание	Название	Дорожная карта по реализации стратегии ООО «Мясокомбинат «Митэк»	Результаты (контрольные показатели и их целевые значения)	Показатели	Декабрь 2020г.	Декабрь 2021г.	Декабрь 2022г.
	Описание	ООО «Мясокомбинат «Митэк» имеет средний уровень экономической устойчивости, для таких предприятий рекомендуются стратегия диверсифицированного роста и стратегия лидерства по издержкам.		Уровень экономической устойчивости предприятия	0,51	0,65	> 0,65
	Цель	Наращивание эффективности деятельности предприятия на основе повышения уровня его устойчивости		Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	20 601	20 951	21 297
Структура	Вовлеченные стороны (ответственные)	1. Отдел главного технолога (директор производственного департамента).	Мероприятия	1. Снижение уровня затрат на производство продукции			
		2. Руководство соответствующих отделов и департаментов		2. Оптимизация логистики, производственных процессов, маркетинга			
		3. Отдел главного технолога (директор производственного департамента).		3. Освоение выпуска новой продукции			
Внедрение	График	Мероприятия		Срок выполнения			
		<i>Снижение уровня затрат на производство продукции</i>					
		1. Увеличение масштаба производства с целью перераспределения затрат на больший объем производимой продукции, и экономии на крупномасштабных закупках сырья				Январь 2022г.	
		2. Обеспечение оптимальной загрузки производственных мощностей				Непрерывно	
		3. Разработка и реализация управленческих решений, направленных на снижение издержек (оптимизация списка перечня услуг потребителям, потребительских свойств товара, системы оплаты труда с целью мотивирования сотрудников, и т.д.)				Непрерывно	
		<i>Оптимизация логистики, производственных процессов, маркетинга</i>					
1. Анализ и реорганизация цепочки ценностей (производственных процессов, логистики и маркетинга) с целью снижения издержек: переход на прямой маркетинг, упрощение дизайна производимой продукции и технологических процессов ее производства, концентрация на основных запросах потребителей)				Июнь 2021г.			

<sup>57</sup> Разработано автором по результатам исследования

График	Мероприятия			Срок выполнения
	<i>Освоение выпуска новой продукции</i>			
	1. Освоение выпуска новых видов колбасных изделий, мясных полуфабрикатов, мясных и мясорастительных консервов.			Январь 2021г.
	2. Освоение выпуска кондитерской продукции (песочное печенье с начинкой) с применением имеющегося оборудования (машина для формовкипельменей)			Январь 2022г.
Потребность в ресурсах	Инвестиции и объем (списание)	Инвестиции, необходимые для внедрения инновационных технологий, по необходимости	Прочие ресурсы	Все мероприятия осуществляются силами предприятия, дополнительных ресурсов не требуется
Риски	1. Потери из-за снижения цен могут превысить ожидаемую экономию, что приведёт к снижению рентабельности производства			
	2. Низкая устойчивость стратегии лидерства по издержкам к копированию может привести к воспроизведению методов снижения цен конкурентами, что препятствует достижению предприятием позиции лидера по издержкам			
	3. В стремлении к максимальному снижению цены предприятие может упустить изменение основных запросов потребителей: новые свойства и улучшение качества продукции, обслуживание			
	4. Новые технологии способны нивелировать достигнутый предприятием эффект лидерства по издержкам			
	5. Внедрение выпуска новой продукции обуславливает наличие новых технологических знаний			
	6. Отдача от внедрения новой продукции возможна в долгосрочном плане			
	7. Освоение выпуска новых видов продукции потребует инвестиций			

производственных мощностей, оптимизации логистических, производственных процессов и маркетинговых процессов).

В соответствии с финансово-экономическим обоснованием проектов по расширению ассортимента продукции (Приложение Д, Е, Ж), ожидается следующая расчетная прибыль в результате их реализации (табл. 25).

Таблица 25 – Расчетная прибыль предприятия ООО «Мясокомбинат «Митэк» от реализации проектов по расширению ассортимента продукции

Проект	Прибыль, тыс. руб.	
	2021 г.	2022 г.
Производство колбасных и деликатесных изделий	8 021,8	13 751,6
Производство мясных и мясорастительных полуфабрикатов	1 344,5	2 930,8
Производство мясных и мясо-растительных консервов	209,1	358,6
Итого:	9 575,4	17 041

ООО «Дымок и К» – малое региональное предприятие с низким уровнем экономической устойчивости. Учитывая эти обстоятельства, а также низкие темпы роста, присущие зрелому рынку, мы рекомендуем на данном предприятии применение стратегий сокращения издержек, а также бизнес-стратегии оптимальных издержек или фокусирования на дифференциации (табл. 25);

– стратегия сокращения издержек предполагает возможность снижения цены на производимую предприятием продукцию за счет сокращения издержек на ее производство. Снижение производственных затрат на ООО «Дымок и К» возможно осуществить как на основе анализа цепочки ценностей, так и посредством отказа от наиболее затратных и менее эффективных производственных операций. Целесообразно рассмотреть внедрение ресурсосберегающих технологий или оборудования, совместные с другим покупателем закупки у поставщика, отказаться от рекламы неэффективных видов продукции.

Таблица 26 – Дорожная карта по реализации рекомендованной стратегии ООО «Дымок и К»<sup>58</sup>

Описание	Название	Дорожная карта по реализации стратегии ООО «Дымок и К»	Результаты (контрольные показатели и их целевые значения)	Показатели	Декабрь 2020г.	Декабрь 2021г.	Декабрь 2022г.	
	Описание	ООО «Дымок и К» имеет низкий уровень экономической устойчивости, для таких предприятий рекомендуются стратегия оптимальных издержек, а также стратегия фокусирования на дифференциации.			Уровень экономической устойчивости предприятия	0,37	0,49	> 0,49
					Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	422	443	461
					Уровень рентабельности продаж, %	1,60	2,34	3,06
Структура	Вовлеченные стороны (ответственные лица)	1. Отдел главного технолога (директор производственного департамента).	Мероприятия	1.Снижение уровня затрат на производство продукции				
		2. Отдел главного технолога (директор производственного департамента).		2. Увеличение ценности выпускаемой продукции				
		3. Отдел главного технолога (директор производственного департамента) совместно с маркетинговым отделом.		2. Организация выпуска и сбыта специализированной мясной продукции				
Внедрение	График	Мероприятия			Срок выполнения			
		<i>Снижение уровня затрат на производство продукции</i>						
		1. Анализ цепочки ценностей предприятия с целью выявления потенциала для снижения издержек путем оптимизации основных звеньев цепочки: входной и выходной логистики, производственных процессов, а также маркетинговой деятельности (включая сбыт и услуги)			Июнь 2021г.			
		<i>Увеличение ценности выпускаемой продукции</i>						
		1. Улучшение качества продукции за счет отказа от использования в процессе производства продукции сомнительных ингредиентов (продукты сои, растительные жиры)			Январь 2021г.			
		2. Внедрение в производство новых виды продукции, а также нарезок-ассорти и наборов для приготовления пищи			Январь 2021г.			
		3. Комплектация стандартных упаковок сосисок и сарделек порционными упаковками горчицы и кетчупа			Январь 2021г.			
		<i>Освоение выпуска новой продукции</i>						
		1. Освоение выпуска мясной продукции из говядины и баранины			Январь 2022г.			
		2. Организация сбыта выпускаемой продукции по спецзаказам для соответствующих организаций (Средняя общеобразовательная школа с этнокультурным еврейским компонентом образования, Медресе «Шейх Саид», и другие мусульманские организации).			Январь 2022г.			

<sup>58</sup> Разработано автором по результатам исследования



Потребность в ресурсах	Инвестиции и объем (списание)	Инвестиции, необходимые для закупки или разработки технологий производства мясных изделий из говядины и баранины, по необходимости	Прочие ресурсы	Все мероприятия осуществляются силами предприятия, дополнительных ресурсов не требуется
Риски	1. Предприятия-лидеры отрасли по издержкам могут произвести продукцию по более низким ценам, тем самым забрав на себя часть покупателей, чувствительных к цене.			
	2. Для обеспечения увеличения ценности продукции предприятию необходимо предложить продукцию с потребительскими качествами, в значительной степени превосходящими продукцию предприятий-конкурентов			
	3. Увеличивая ценность продукции, необходимо обеспечить более низкий по сравнению с конкурентами уровень издержек, обуславливающий невысокую цену производимой продукции			
	4. В случае привлекательности выбранного сегмента (сбыт мясных изделий из говядины и баранины мусульманским организациям по спецзаказам) предприятия-конкуренты могут попытаться проникнуть в данный сегмент, тем самым увеличив конкуренцию и снизив прибыль предприятия.			

– стратегия оптимальных издержек предполагает производство продукции, которая при прежней стоимости обладает большей ценностью, что достигается посредством сочетания широкой дифференциации продукции и снижения издержек на ее производство. ООО «Дымок и К» является малым предприятием с низким уровнем экономической устойчивости, которое не имеет потенциала для лидерства в издержках. В то же время предприятие способно без снижения цены придать продукции большую ценность, при этом проведение анализа цепочки ценностей позволит выявить потенциал как для снижения издержек, так и для увеличения ценности. Так, предприятие может повысить качество за счет полного отказа от использования во всех видах продукции сомнительных ингредиентов (продукты сои, растительные жиры), предложить к продаже нарезки-ассорти и наборы для солянки, комплектовать стандартные упаковки сосисок и сарделек порционными упаковками горчицы и кетчупа и т.д.;

– стратегия фокусирования на дифференциации предполагает выпуск узкоспециализированной продукции. ООО «Дымок и К» в силу своих небольших размеров и низкого уровня экономической устойчивости не способно конкурировать с крупными предприятиями за лидерство в отрасли. Однако снижение темпов роста рынка мясных продуктов влечет за собой необходимость применения стратегии, способной повысить уровень устойчивости предприятия и обеспечить его выживание в трудных для него условиях. В данных условиях автором рекомендуется применение стратегии фокусирования на дифференциации, направленной на деятельность предприятия в определенной узкой нише, которая не представляет интереса для конкурентов. При этом предприятие может сфокусироваться не только на определенном виде продукции, но и на сегменте конечного пользователя, особенных условиях обслуживания, каналах распределения.

Например, учитывая многонациональность населения Саратовской области, можно специализироваться на выпуске полуфабрикатов и мясной продукции из мяса птицы, говядины и баранины (нарезка на гуляш, котлеты, сосиски, сардельки или шпикачки) по спецзаказу для соответствующих организаций (Средняя

общеобразовательная школа с этнокультурным еврейским компонентом образования, Татарская гимназия и другие мусульманские организации). Для организации поставок по спецзаказам ООО «Дымок и К» необходимо увеличить объемы выпуска указанной продукции (табл. 27).

Таблица 27 – Увеличение объемов продукции ООО «Дымок и К», необходимое для выполнения спецзаказов организаций

Продукция	2020 г		2021		2022	
	кг	тыс. руб.	кг	тыс. руб.	кг	тыс. руб.
Сосиски сливочные (говядина)	432	155,52	1 450	522,00	2 160	777,60
Сосиски Люкс (филе куриное)	360	122,40	1 210	411,40	1 800	612,00
Нагетсы (филе куриное)340	396	134,64	1 330	452,20	1 980	673,20
Котлеты «Мясной богатырь» (говядина)	980	352,80	3 290	1184,40	4 900	1764,00
Нарезка на гуляш и плов (говядина, баранина)	576	230,40	1 935	774,00	2 880	1152,00
Итого:	2 744	995,72	9 215	3343,80	13 720	4978,60

В результате применения авторской методики выбора стратегии, учитывающей стадию жизненного цикла отрасли и уровень экономической устойчивости предприятия, рекомендуется применение следующих стратегий на анализируемых региональных предприятиях:

– в ООО «Мясокомбинат «Агротэк», имеющем высокий уровень экономической устойчивости, целесообразно применение таких стратегий, как международные стратегии, лидерство по издержкам и диверсифицированный рост.

Основным признаком стадии зрелости рынка является отсутствие темпов роста. Учитывая, что предприятие имеет высокий уровень экономической устойчивости и высокий производственный потенциал, возникает необходимость выхода на международные рынки или ухода в другую отрасль (международные стратегии, диверсифицированный рост). В то же время за счет высокого уровня устойчивости (в том числе финансовой) и больших объемов производства предприятие имеет потенциал к снижению цены на свою продукцию, что обуславливается стратегией лидерства по издержкам;

– ООО «Мясокомбинат «Митэк» имеет средний уровень экономической устойчивости, для таких предприятий также рекомендуются стратегии диверсифицированного роста и лидерства по издержкам;

– Для ООО «Дымок и К», имеющего низкий уровень экономической устойчивости, наиболее эффективным является применение стратегии сокращения издержек, а также бизнес-стратегии оптимизации издержек и фокусирования на издержках.

Стратегия сокращения издержек позволяет установить конкурентоспособную цену на производимую продукцию за счет сокращения издержек. Стратегия оптимизации издержек, направленная на повышение ценности продукции за счет сочетания широкой дифференциации и снижения издержек на ее производство, эффективна при насыщенном рынке и способна увеличить конкурентное преимущество производимой продукции. Стратегия фокусирования на издержках за счет фокусирования на узкой нише позволит предприятию уйти от конкуренции с крупными производителями.

Использование предлагаемой автором методики в процессе выбора и формирования стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия имеет следующие преимущества:

1. В представленной методике используются общепринятые эталонные стратегии, эффективность которых доказана в процессе их постоянного практического применения.

2. Использование в методике показателя уровня экономической устойчивости предприятия и стадии жизненного цикла отрасли позволяет учесть основные факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия, что обуславливает формирование результативной стратегии мясоперерабатывающего предприятия, способной обеспечить его стабильное функционирование и эффективное развитие, а также предусмотреть и предотвратить кризисные ситуации на предприятии.

3. Несложность расчетов, использование в методике показателей, уже рассчитанных ранее для предварительного анализа, определение конечного

результата на основе применения удобной матрицы делают доступным практическое использование методики на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.

Результаты, полученные нами в процессе исследований, позволяют разработать рекомендации для анализируемых предприятий, направленные на повышение уровня их экономической устойчивости, на тактическом уровне (рис. 35).

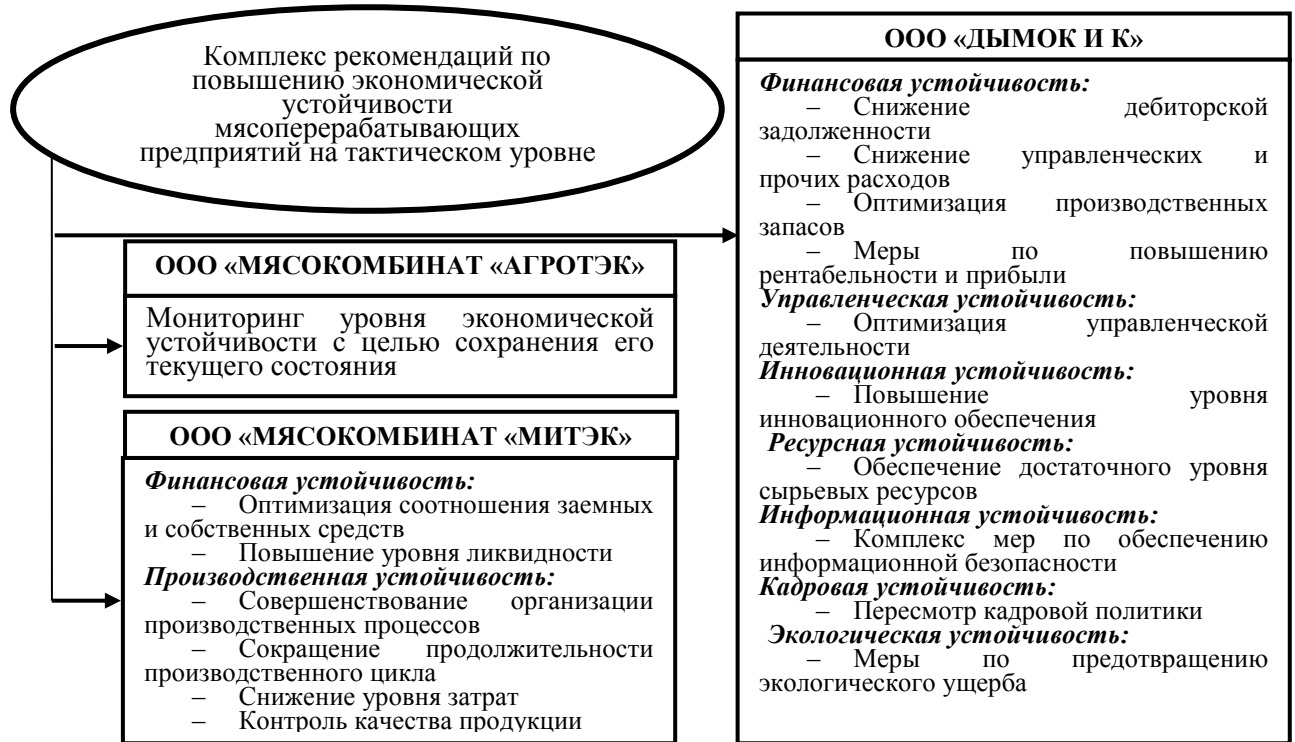


Рисунок 35 – Комплекс рекомендаций по повышению экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области на тактическом уровне<sup>59</sup>

Все функциональные составляющие ООО «Мясокомбинат «Агротэк» (Энгельсский район, Саратовская область) имеют высокий или средний уровень устойчивости, комплексная оценка уровня экономической устойчивости предприятия является высокой, что свидетельствует о его эффективной деятельности.

<sup>59</sup> Разработано автором по результатам исследований

Для этого предприятия является целесообразным, продолжая развитие предприятия, осуществлять мониторинг уровня устойчивости с целью сохранения его текущего состояния.

Текущее положение анализируемого ООО «Мясокомбинат «Митэк» требует применения следующих мер по повышению его экономической устойчивости:

- принятие эффективных мер по оптимизации соотношения заемных и собственных средств: снижению уровня дебиторской задолженности (непрерывный контроль уровня задолженности, тщательный предварительный расчет рисков заключаемых сделок, разработка оптимальной системы скидок и санкций, разработка индивидуальных графиков погашения задолженности) и реструктуризации кредиторской задолженности (проведение взаимозачетов с предприятиями-кредиторами, переуступка прав дебиторам);

- принятие мер по повышению уровня ликвидности анализируемого мясоперерабатывающего предприятия (обеспечение необходимой загрузки производственных мощностей, увеличение рентабельности за счет снижения себестоимости продукции, сокращение непроизводственных расходов);

- мероприятия, направленные на оптимизацию производственного процесса (совершенствование организации производственных процессов (равномерное распределение нагрузки на производственных участках, минимизация простоев), сокращение продолжительности производственного цикла (снижение трудоемкости процессов за счет внедрения новых технологий, обеспечение механизированной транспортировки сырья и продукции внутри предприятия), снижение уровня затрат, контроль качества продукции).

Обусловленное выполнением рекомендаций повышение уровня финансовой и производственной устойчивости на ООО «Мясокомбинат «Митэк» позволит обеспечить высокий уровень экономической устойчивости анализируемого предприятия, который достигается, если показатели уровня устойчивости всех функциональных составляющих находятся в пределах нормы.

Для повышения уровня устойчивости функциональных составляющих деятельности ООО «Мясокомбинат «Дымок и К» (финансовой, управленческой, инновационной, ресурсной, информационной, кадровой и экологической) автором рекомендуется:

– принятие мер по снижению уровня дебиторской задолженности (непрерывный контроль уровня задолженности, тщательный предварительный расчет рисков заключаемых сделок, разработка оптимальной системы скидок и санкций, разработка индивидуальных графиков погашения задолженности);

– разработка мер по оптимизации производственных запасов (пересмотреть политику управления запасами предприятия, внедрить экономически обоснованные нормы запасов, рассмотреть вариант перехода на систему регулирования запасов с фиксированным размером заказа, более приемлемую для данного предприятия);

– рассмотрение вариантов снижения управленческих и прочих непроизводственных расходов (оптимизация организационной структуры, внедрение рационального подхода к использованию источников электроэнергии, водоснабжения, подбор оптимального тарифа корпоративной телефонной связи, максимизация партий закупок канцелярских товаров с целью их приобретения по оптовым ценам, повышение контроля над уровнем управленческих и прочих расходов);

– принятие мер по повышению уровня рентабельности и прибыли (снижение издержек производства путем рационального расхода энергетических ресурсов, обеспечение роста выпуска продукции, повышение ее качества, минимизация отходов производства вследствие расширения ассортимента, снижение цены на определенные виды продукции с целью увеличения спроса);

– оптимизация управленческой деятельности (повышение качества управленческих решений, планирования и организации деятельности предприятия, регулирование процессов управления и их реорганизация);

- повышение уровня инновационного обеспечения предприятия, направленного на повышение производительности труда, качества продукции, сбыта продукции, расширение ассортимента, придание продукции новых качеств;
- обеспечение достаточного уровня сырьевых ресурсов мясоперерабатывающего предприятия (оптимизация подхода к выбору поставщиков, введение санкций за невыполнение обязательств по срокам поставок и качеству поставляемого сырья, обеспечение эффективной работы транспорта, строгий учет расходов сырья, внедрение ресурсосберегающих технологий, стимулирование сокращения непроизводственных расходов и потерь сырья (брак, снижение качества, перерасход сырья и т. д.);
- введение комплекса мер по защите информационной безопасности (сопровождение функционирования компьютерного ресурса, обеспечение целостности и конфиденциальности информации, безопасной обработки данных, аутентификации систем телекоммуникаций, защита интеллектуальной собственности);
- пересмотр кадровой политики (оптимизация численности персонала в соответствии с реальной производственной мощностью предприятия, развитие функциональных навыков сотрудников, повышение квалификации персонала, снижение текучести кадров посредством обеспечения достойных условий труда, мотивации);
- принятие мер по предотвращению экологического ущерба в результате функционирования мясоперерабатывающего предприятия, с целью избегания соответствующих штрафных санкций (снижение объемов выброса вредных веществ в атмосферу и водные объекты, организация должного порядка вывоза и утилизации промышленных и твердых бытовых отходов).

Реализация разработанных автором рекомендаций способна повысить уровень отдельных функциональных составляющих деятельности ООО «Дымок и К», а также комплексный уровень экономической устойчивости регионального мясоперерабатывающего предприятия, что позитивно отразится на эффективности его деятельности.



Разработанные рекомендации направлены на обеспечение эффективной деятельности анализируемых предприятий независимо от влияния, оказываемого внутренними (устойчивость функциональных составляющих) и внешними (снижение темпов роста рынка, высокая конкуренция) факторами, а также на укрепление экономической устойчивости данных предприятий.

При расчете ожидаемой эффективности от предложенного в работе совершенствования стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях предлагаем использовать показатель уровня экономической устойчивости предприятия, применение которого в качестве количественного индикатора эффективности стратегического управления обосновано автором.

На данных предприятиях после применения практических рекомендаций повысился уровень экономической устойчивости, что подтверждает эффективность стратегического управления на этих предприятиях (табл. 28).

Эффективность выбранных стратегий также подтверждает также прогнозируемый рост остальных показателей хозяйственной деятельности данных предприятий с 2019 по 2022 г.

– Прогнозируется увеличение объемов мясной продукции в стоимостном выражении ООО «Мясокомбинат «Агротэк» на 39,46% (в том числе на 17,8% – в следствие выхода на международные рынки); объем продукции ООО «Дымок и К» увеличится на 26,14% (из них 4,23 % – от увеличения объемов продаж за счет спецзаказов); на ООО «Мясокомбинат «Митэк» в первый год реализации проекта ожидается снижение объемов продаж с одновременным увеличением рентабельности и чистой прибыли, к 2022 г. показатель восстановится, при этом 13,45% от выручки составит прирост от реализации проекта по расширению ассортимента.

– Расчетное значение чистой прибыли на ООО «Мясокомбинат «Агротэк» за три анализируемых года поэтапно увеличится на 18761,1 тыс. руб.; на ООО «Мясокомбинат «Митэк» – на 38655,9; на ООО «Дымок и К» – 3 261,4 тыс. руб. соответственно.

Таблица 28 – Ожидаемая экономическая эффективность от совершенствования стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области<sup>60</sup>

Показатель	ООО «Мясокомбинат «Агротэк»					ООО «Мясокомбинат «Митэк»					ООО «Дымок и К»				
	До внедрения	Промежуточные значения		После внедрения	Отклонения 2019-2022гг	До внедрения	Промежуточные значения		После внедрения	Отклонения 2019-2022гг	До внедрения	Промежуточные значения		После внедрения	Отклонения 2019-2022гг
		2019г.	2020г.				2021г.	2022г.				2019г.	2020г.		
Уровень экономической устойчивости предприятия, К	0,67	0,69	0,71	0,75	0,08	0,51	0,56	0,62	0,67	0,16	0,37	0,41	0,45	0,49	0,12
Произведено мясной продукции, тыс. руб.	387323	522452	536580	540164	152841	866768	804739	818419,5	821923,5	-44844,5	93 380	114 604	115 650	117 786	24 406
- в том числе в рамках проекта, тыс. руб.	-	36000	60000	96000	96000	-	3 212	64 463,4	110508,9	110508,9	-	995,72	3343,80	4978,60	4978,60
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	24 449	24 779	30 048,5	43 213,1	18761,1	15 591	20 601	38465,7	54246,9	38655,9	390	422	2 660,0	3 651,4	3 261,4
Уровень рентабельности продаж, %	6,3	4,7	5,6	8,0	1,7 п.п.	1,8	2,6	4,7	6,6	4,8 п.п.	0,4	0,4	2,3	3,1	2,7 п.п.
Материальные затраты, тыс. руб.	362874	497673	506531,5	496950,9	134076,9	851177	784138	779953,8	767676,6	-83500,4	92 990	114182	112 990	114135	21 145
- в том числе управленческие расходы, тыс. руб.	124767	98471	98773,6	81499,9	-43267,1	165076	141244	124765	106613	-58463	15515	18268	17174	16321	-806
Удельный вес затрат на управление в материальных издержках, %	34,4	19,8	19,5	16,4	-18,0 п.п.	19,4	18,0	16,0	13,9	-5,5 п.п.	16,7	16,0	15,2	14,3	-2,4 п.п.
Валовая продукция на 1 руб. затрат на управление, руб.	3,10	5,31	5,40	6,50	3,40	5,25	5,70	6,56	7,70	2,45	6,01	6,27	6,73	7,22	1,21
Производительность труда, тыс. руб.	453,0	583,7	599,5	603,5	150,5	2 564,4	2 874,1	2 922,9	2 935,4	371,0	2 918,1	3581,7	3 614,1	3 680,1	762,0

<sup>60</sup> Рассчитано автором по результатам исследования

– Применение практических рекомендаций, представленных в дорожной карте, также обусловило повышение расчетного уровня рентабельности на анализируемых предприятиях. С 2019 по 2022 г. рентабельность ООО «Мясокомбинат «Агротэк» увеличится на 1,7 п.п.; на ООО «Мясокомбинат «Митэк» этот показатель вырос на 4,8 п.п.; на ООО «Дымок и К» – 2,7 п.п.

– Материальные затраты на анализируемых предприятиях возрастут в соответствии с увеличением объемов производимой продукции, в то время как управленческие расходы сократятся. Удельный вес затрат на управление в материальных издержках ООО «Мясокомбинат «Агротэк» на конец периода снизится на 18,0 п.п.; на ООО «Мясокомбинат «Митэк» – на 5,5 п.п.; на ООО «Дымок и К» – на 2,4 п.п.

– Расчетное значение объема валовой продукции на 1 руб. затрат на управление ООО «Мясокомбинат «Агротэк» к концу анализируемого периода увеличится на 109,7%; на ООО «Мясокомбинат «Митэк» этот показатель вырастет на 46,7 %; на ООО «Дымок и К» на 20,13%.

– Расчетная производительность труда на ООО «Мясокомбинат «Агротэк» в конце периода прогнозируется на уровне 603,5 тыс. руб. на одного человека в год, что на 33,2% больше, чем в начале; на ООО «Мясокомбинат «Митэк» этот показатель увеличится на 14,5%; на ООО «Дымок и К» – на 26,1%.

Положительная динамика основных расчетных показателей хозяйственной деятельности анализируемых предприятий доказывает эффективность выбранных стратегий для мясоперерабатывающих предприятий Саратовского региона.

Таким образом, предлагаемая автором методика выбора стратегии предприятия способствует объективному анализу стратегических альтернатив и эффективному выбору стратегии. Несложность использования методики и обоснованность выбранных критериев обуславливают результативность ее применения в качестве эффективного инструмента стратегического управления в процессе формирования и реализации стратегии регионального мясоперерабатывающего предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В диссертации дополнены теоретико-методологические положения стратегического управления на мясоперерабатывающих предприятиях в условиях кризисной ситуации: обоснована авторская концепция совершенствования стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях на основе интеграции методологий стратегического и антикризисного управления (закрывающейся в усилении стратегического анализа формализованными методиками антикризисной диагностики, формировании группы антикризисных целей), сформулирован уточненный термин «стратегическое управление на мясоперерабатывающих предприятиях в кризисной ситуации», обосновано применение в качестве индикатора эффективности стратегического управления показателя уровня экономической устойчивости предприятия.

2. Анализ стратегического баланса рынка мясной продукции Саратовской области выявил следующие тенденции: вытеснение региональных производителей продукции крупными федеральными агрохолдингами; несбалансированность развития сырьевой базы и мясоперерабатывающей промышленности, которая обуславливает дефицит местного сырья; низкие темпы вертикальной интеграции региональных мясоперерабатывающих предприятий, способной обеспечить региональные предприятия собственным сырьем; сокращение платежеспособного спроса на продукцию мясоперерабатывающих предприятий.

3. Проведенное исследование показало низкий уровень эффективности стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями Саратовской области, вызванный отсутствием его системного применения. Стратегическое управление в полном объеме используется в основном несколькими крупными предприятиями, в то время как на остальных предприятиях установлено фактическое применение лишь отдельных его элементов, что оказывает негативное влияние на уровень развития данных

предприятий. В то же время анализ их рыночного поведения установил преобладание применения гибридной стратегии развития рынка и развития продукта при ориентации на формирование ценового конкурентного преимущества.

4. Предложено в рамках организационной структуры стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями в кризисных ситуациях создавать группу стратегического планирования, кадровый состав которой рекомендуется дополнить специалистами организации, а часть функций по кризис–менеджменту передать экспертам консалтинговых и аутсорсинговых структур. Это позволит закрепить обязанности по реализации стратегического управления в кризисных ситуациях, и повысить уровень его применения на вышеназванных предприятиях.

5. Автором разработан и апробирован методический инструментарий, применение которого повысит эффективность стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями, а именно:

– методика оценки уровня экономической устойчивости мясоперерабатывающих предприятий, суть которой заключается в определении комплексного показателя предприятия на основе средней оценки рассчитанных и проранжированных уровней устойчивости функциональных составляющих предприятия, с учетом их группы и удельного веса в комплексной оценке.

– методика выбора стратегии предприятия, учитывающая показатели уровня его экономической устойчивости (критический, низкий, средний, высокий) и стадии жизненного цикла рынка (становление, рост, зрелость, спад).

Обоснованность выбранных критериев способствует объективному анализу стратегических альтернатив и эффективному выбору корпоративной и бизнес-стратегии для крупных и средних предприятий, а также малых и микропредприятий, обеспечивая таким образом эффективность их деятельности.

6. Разработаны практические рекомендации в виде дорожных карт, включающих ряд мероприятий, направленных на реализацию выбранных эталонных стратегий мясоперерабатывающих предприятий Саратовской области,

и сроки их осуществления. В результате их внедрения ожидается повышение эффективности стратегического управления, которую предлагается определять с применением коэффициента уровня экономической устойчивости предприятия, имеющего следующую динамику:

- по ООО «Мясокомбинат «Агротэк» предполагается, что коэффициент уровня экономической устойчивости к 2022 году увеличится с 0,67 до 0,75;
- по ООО «Мясокомбинат «Митэк» к 2022 году прогнозируется повышение уровня экономической устойчивости с 0,51 до 0,67;
- по ООО «Дымок и К» к 2022 году ожидается увеличение уровня экономической устойчивости с 0,37 до 0,49.

7. Об эффективности применения практических рекомендаций, направленных на совершенствование стратегического управления, также свидетельствует положительная динамика основных экономических показателей деятельности предприятия. Так, к 2022 году прогнозируются следующие значения чистой прибыли и эффективности управленческой деятельности (удельного веса затрат на управление в материальных издержках) на анализируемых предприятиях:

- по ООО «Мясокомбинат «Агротэк» чистая прибыль увеличится на 18,8 млн. рублей, при этом удельный вес затрат на управление в материальных издержках снизится на 18 п.п;
- по ООО «Мясокомбинат «Митэк» чистая прибыль вырастет на 83,5 млн. рублей, в то же время удельный вес затрат на управление в материальных издержках снизится на 5,5 п.п;
- по ООО «Дымок и К» ожидается увеличение чистой прибыли на 3,3 млн. рублей, удельный вес затрат на управление в материальных издержках снизится на 2,4 п.п.

### **Практические рекомендации**

Разработаны рекомендации по совершенствованию стратегического управления на региональных мясоперерабатывающих предприятиях,

включающие в себя методики оценки уровня экономической устойчивости и выбора стратегии предприятия. На практике подтверждена целесообразность использования предложенного методического инструментария в процессе стратегического управления региональными мясоперерабатывающими предприятиями. Следует отметить, что в рекомендуемых методиках были учтены ключевые критерии, что способствует их эффективному применению как инструментов стратегического управления.

### **Перспективы дальнейшей разработки темы**

По нашему мнению, в дальнейшем необходимо развивать интеграцию стратегического и антикризисного управления с учетом экономических рисков, связанных с организацией производства полного цикла на региональных мясоперерабатывающих предприятиях.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. /Д. Аакер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Агибалов, А.В. Стратегические аспекты снижения риска в аграрной сфере / А.В. Агибалов // Современная аграрная экономика: проблемы и решения – 2006. – Ч. 1. – С. 170-176.
3. Азитов, Р. Ш. Исследование моделей прогнозирования банкротства предприятий / Р.Ш Азитов // Молодой ученый. – 2015. – №12.1. – С.1-5.
4. Акофф, Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002г. – 448с.
5. Александров, Г.А. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Г.А. Александров. – М.: «Бек», 2002. – 544 с.
6. Александрова, Е.Н. Актуальные проблемы развития пищевой перерабатывающей промышленности Российской Федерации / Е.Н. Александрова, С.В. Агеева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 7 (58). – С. 32-37.
7. Александрова, Л.А. Проблемы прогнозирования рыночной конъюнктуры в системе стратегического планирования производства и реализации подсолнечника / Л.А. Александрова, Ю.В. Мельникова // Аграрный научный журнал – 2017. – № 12 – С. 79-82.
8. Алексеев, В.В. Агропромышленный менеджмент / В.В. Алексеев, Б.В. Агаев, М.А. Сагдеев. – М.: ИКП «ДеКА», 2003г. – 432с.
9. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. –М.: Финансы и статистика, 2000. – 248с.
10. Андреева, А. А. Виды и элементы стратегии развития предприятия / А. А. Андреева // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2010. – №20. – С.186 -192.



11. Анищенко, Ю.А. Методика оценки эффективности деятельности малого инновационного предприятия / Ю.А. Анищенко, М.А. Рагозина, М.В. Сафронов // *Фундаментальные исследования*. – 2015г. – № 9-1. – С. 106-110.
12. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М., Экономика, 1989. – 519с.
13. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
14. Антикризисное управление. Теория и практика. / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: 2012. –304 с.
15. Антикризисный менеджмент / под. ред. проф. А.Г. Грязновой. – М: Тандем; ЭКМОС, 1999. – 368с.
16. Аньшин, В. М. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании: монография / В. М. Аньшин, Е. С. Глазовская, Е. Ю. Перцева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 265, [1] с.: ил., табл.
17. Аньшин, В. М. Стратегические и организационные аспекты управления проектными системами с учетом концепции устойчивого развития. / В.М. Аньшин // *Российский журнал управления проектами*. – 2013. – № 3(4). – С. 3-12.
18. Аньшин, В.М., Манайкина, Е.С. Формирование портфеля проектов компании на основе принципов устойчивого развития. / В.М. Аньшин, Е.С. Манайкина. // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. – 2015. – №1. – С. 126-140.
19. Афов, Х.Х. Организация перерабатывающих предприятий пищевой промышленности АПК инновационного типа / Х.Х. Афов, В.М. Кодоев // *Экономика и предпринимательство*. – 2015. – № 9-2. – С. 953-956.
20. Ахмедов, А.Э. Формирование механизма управления интеграционным развитием предприятий пищевой промышленности в современных условиях хозяйствования / А.Э. Ахмедов, М.А. Шаталов. – Воронеж: ВЭПИ, 2013. – 136 с.
21. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень / К.В. Балдин, В.С. Зверев, А.В. Рукосуев. – М.: Дашков и К, 2011. – 356 с.

22. Банникова, Н.В. Стратегическое планирование развития сельскохозяйственного предприятия / Н.В. Банникова // Аграрная наука. – 2004. – № 1. – С. 2-3.
23. Баринов, В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование / В.А. Баринов. – М.: КНОРУС, 2005. – 204 с.
24. Батов, Г. Конкурентоспособность предприятий перерабатывающей промышленности региона: интегральная оценка / Г. Батов, З. Темирова // АПК: экономика и управление. – 2016. – № 4. – С. 60-68.
25. Баутов, А. Н. Комплексный показатель эффективности антикризисного управления страховой организацией и критерии его оценки / А. Н. Баутов, О. В. Тронева // Страховое дело. – 2009. – № 7. – С.10-12.
26. Беляев, С. Г. Теория и практика антикризисного управления / Г.З. Базаров и др., под ред. С.Г. Беляева, В. И. Кошкина – М.: Закон и право, Юнити, 2006. – 469с.
27. Беляева, Т. В. Концепция стратегических ориентаций: основные направления исследований / Т.В. Беляева // Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент. – 2015. – №4. – С. 152 – 189.
28. Беляева, Т.В. Результаты деятельности фирмы в период экономического кризиса: роль стратегических ориентаций и финансового капитала / Т.В. Беляева, Г.В. Широкова, Е.Б. Гаффорова // Российский журнал менеджмента. – 2017. – №15(3). – С. 3-34.
29. Бережная, Е.В. Резервы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Е.В. Бережная // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 3. – С. 6-10.
30. Бешелев, С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Статистика, 1980. – 263с.
31. Бойко Ю.А. Оценка эффективности стратегического планирования на промышленном предприятии // Российское предпринимательство. – 2009. – №5-1.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-strategicheskogo-planirovaniya-na-promyshlennom-predpriyatii> (дата обращения: 12.05.2021).

32. Большаков, А.С. Антикризисное управление: финансовый аспект / А.С. Большаков – СПб.: СПбГУП, 2005. – 132с.

33. Бондарь, Ю.А. Методология разработки и оценки стратегии развития предприятия / Ю.А. Бондарь. // Стратегическое планирование на межрегиональном, региональном и городском уровнях: каким будет Дальний Восток России после кризиса. – М.: Московский общественный научный фонд; Дальневосточный центр экономического развития; ДВГУ. – 2010. – №207. – с. 235-246.

34. Булеев, И.П. Антикризисное управление предприятием / И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая – М.: ИНФРА–М, 2003. – 379 с.

35. Бюджетирование. Шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карabanов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав – СПб.; Питер, 2011. – 480с.

36. Васькова, Ю.И. Формирование структуры организационного обеспечения системы антикризисного управления мясоперерабатывающими предприятиями АПК Российской Федерации в целях обеспечения их экономической безопасности / Ю.И. Васькова // Аграрный научный журнал СГАУ. – 2016. – №11. – С.70-74.

37. Васькова, Ю.И. Экономическая диагностика антикризисного управления мясоперерабатывающими организациями: методические аспекты / Ю.И. Васькова // Аграрный научный журнал СГАУ. – 2017. – №10. – С.69-72.

38. Васькова, Ю.И. Методы стратегического анализа мясоперерабатывающих предприятий с учетом антикризисных элементов / Ю.И. Васькова // Аграрная наука в XXI веке: проблемы и перспективы: Сборник статей Всерос. науч.-практ. конф. – Саратов: ООО «Цесаин». – 2018. – С. 128-134.

39. Васькова, Ю.И., Глебов, И.П. Основные направления развития антикризисного управления мясоперерабатывающими организациями АПК / Ю.И. Васькова, И.П. Глебов // Аграрный научный журнал СГАУ. – 2017. – №11. – С. 76-78.

40. Васькова, Ю.И., Глебов, И.П. Систематизация эталонных стратегий в аспекте антикризисного управления мясоперерабатывающими предприятиями / Ю.И. Васькова, И.П. Глебов // Аграрный научный журнал СГАУ. – 2018. – №10. – С.74 –78.
41. Виленский, П.Л., Лифшиц, В.Н., Смоляк, С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика. / П.Л. Виленский, В.Н. Лифшиц, С.А. Смоляк – М.: Дело, 2001г. – 832с.
42. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов –М.: Изд-во Экономистъ, 2003г. – 528с.
43. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский – М.: Изд-во Экономистъ, 2006г. – 528с.
44. Гаджиева, Э.А. Модели управления эффективностью агропромышленного предприятия / Э.А. Гаджиева, С.В. Дохолян // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2010. – № 4. – С. 214-230.
45. Гасанова, А.Д. Использование стратегического анализа в практике предприятий АПК / А.Д. Гасанова, Э.М. Эминова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2015. – № 2. – С. 55-62.
46. Гасанова, А.Д. Конкурентная стратегия, как основа обеспечения развития предприятия / А.Д. Гасанова // Вопросы реструктуризации экономики. преобразования экономики. – 2005. – № 2. – С. 188-200.
47. Гасанова, А. Д. Построение эффективной системы стратегического планирования в аграрном секторе экономики / А.Д. Гасанова, Э.М. Эминова // Апробация. – 2014. – № 12 (27). – С. 27-30.
48. Говядовская, О.В. Экономическое содержание аграрных кризисов в теоретических координатах эволюционной теории и теории экономических циклов. / О.В. Говядовская // Journal of economic regulation (Вопросы регулирования экономики). – Т.2. – № 2 (2011). – С. 68-76.

49. Голикова, Г.В., Комплексный подход к оценке эффективности управления социально-экономическими системами / Г.В. Голикова, Ю.В. Шеина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 4(4). – С. 63 – 64.

50. Градов, А.П, Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов, Б.И. Кузин Т.А. Богданова, и др., под ред. д.э.н., профессора А.П. Градова и д.э.н., профессора Б.И. Кузина. – С–Пб.: «Специальное пособие», 2008. – 840 с.

51. Гриценко, Г. Стратегия развития сельских территорий на основе диверсификации сельхозпроизводства / Г. Гриценко // АПК: экономика, управление – 2006. – №4. – С. 21-24.

52. Дойдь, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль, пер. с англ.; под ред. С.П. Дроновой.– СПб.: Питер, 1999. – 560 с.

53. Дохолян, С.В. Организационные аспекты процесса стратегического планирования на перерабатывающем предприятии АПК / С.В. Дохолян, З. А. Ибрагимова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2011. – № 2. – С. 235-248.

54. Дохолян, С.В. Стратегические направления устойчивого высокоэффективного аграрного производства / С.В. Дохолян, Д.Г. Эмиргамзаев // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2012. – № 3. – С. 168-185.

55. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998г. – 12с.

56. Загайтов, И.Б. От кризиса к устойчивому развитию АПК региона / И.Б. Загайтов // Стратегия обеспечения устойчивого социально-эконом. развития России: региональный аспект: Тезисы докладов. – 1996. – С. 49-50.

57. Закшевская, Е.В. Товарная стратегия сельскохозяйственных предприятий / Е.В. Закшевская, М.Е. Отинова. – Воронеж: НИИЭОАПК ЦЧР РФ, 2008. – 100 с.

58. Закшевская, Т.В. Стратегии антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями: монография / Т.В. Закшевская. – ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2013. – 203 с.

59. Закшевская, Т.В. Методический подход к обоснованию оптимальных параметров стратегии антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями / Т.В. Закшевская, А.А. Тютюников // Современная экономика: проблемы и решения. 2013. – № 12 (48). – С. 126-135.

60. Зеткина О.В. Об управлении устойчивостью предприятия. / О.В. Зеткина – М., 2003. –134с.

61. Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – РУДН, 2011. – 152с.

62. Ивашин, М.В., Сорока, С.А. Управление устойчивым развитием услуг предприятий оптовой торговли / М.В. Ивашин, С.А. Сорока // Вестник тихоокеанского государственного университета. – 2012г. – №1 – с. 153-158.

63. Ильина, О. Н. Управление проектами: ориентация на устойчивое развитие. / О.Н. Ильина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 1. – С. 106-112.

64. Импортзамещение в агропромышленном комплексе России / В.Д. Гончаров, М.В. Селина // Экономика и управление: проблемы, решение. – 2017г. – №7. – С. 36-45.

65. Инновационные основы системного развития сельского хозяйства: стратегии, технологии, механизмы (Центральный федеральный округ России) / Коллектив авторов. – Воронеж: Центр духовного возрождения Черноземного края, 2013. – 800 с.

66. Камаев В.Д. Экономика и бизнес (теория и практика предпринимательства): учебное пособие / В.Д. Камаев. – М.: Экономика, 2014. – с.

67. Каплан, Р.С., Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017г. – 320с.
68. Каплан, Р.С., Нортон, Д.П. Стратегические карты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007г. – 512с.
69. Карлофф, Е. Деловая стратегия / Е. Карлофф. – М.: Экономика, 1993. – 238с.
70. Катькало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002г. – Сер. 8. Вып. 4 (№ 32). – С. 20-42.
71. Катькало, В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В. С. Катькало. // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С 7-30.
72. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катькало; ВШМ СПбГУ. – 3-е изд. – Изд-во «Высшая школа менеджмента»; издат. дом СПб. гос. ун-та, 2011 – 548с.
73. Клейнер, Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратеги, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов: Учебник. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. – 288 с.
74. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008г. – 568с.
75. Клейнер, Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях / Г. Клейнер // Вопросы экономики – 2004. – № 9. – С. 19-24.
76. Ковалёв, В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев – М.: Финансы и статистика, 2006. – 768с.
77. Кони́на, П.Д., Волкова, М.В. Управление портфелем продукции / П.Д. Кони́на, М.В. Волкова // Современные концепции научных исследований: сборник научных работ по материалам XII Международной научно-практической

конференции 27-28 марта 2015 г. / Отв. ред. Д.П. Каркушин. – М.: Евразийский союз ученых. – 2015. – №3(12) – Часть 2. – С. 136-137.

78. Коноков, А. Как выйти из кризиса крупным предприятиям / А. Коноков, К. Рожков // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 4. – С. 54-58.

79. Коробкова, З.В. Экономический механизм устойчивого развития предприятия в условиях растущей хозяйственной глобализации / З.В. Коробкова // Функционирование предприятий в российской экономике: проблемы и решения: сб. нач. тр. под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН. – 2006г. – с. 57-68.

80. Коротков, Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА – М, 2010. – С. 619.

81. Костромин, П.А. Устойчивое развитие предприятия в условиях модернизации экономики. / П.А. Костромин // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXIV междунар. науч.-прак. конф. – Новосибирск: Сибак – 2013г. – С. 77-82.

82. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинг Менеджмент 14-е изд. / Ф, Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. под ред. Е. Масловой. – СПб.: Питер, 2014. – 800 с.

83. Крюкова, А.Ф. Анализ методик прогнозирования и кризисной ситуации коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов А.Ф. Крюкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №2. – С. 14 – 26.

84. Кузнецов, В.В. Система критериев диагностики аграрных кризисов в экономике Российской Федерации / В. В. Кузнецов и др. – Ростов-на-Дону: ГНУ ВНИИЭИН Россельхозакадемии, 2012. – 160 с.

85. Курносов, А.П. Стратегия и тактика управления рисками в аграрном производстве / А.П. Курносов и др.; под ред. А.П. Курносова – Воронеж, гос. аграр. ун-т. Воронеж, 2000. – 197 с.



86. Кучерова, Е.Н. Современный подход к устойчивому развитию предприятия / Е.Н. Кучерова // Вестник ОГУ. – 2007. – № 9. – С. 76-81.
87. Кэмбел, Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: «Издательство Проспект», 2003г. – 336 с.
88. Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Жан-Жак Ламбен; – Пер. с франц. СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
89. Лапыгин, Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2009. – 252с.
90. Лигоненко, Л.А. Теоретико-методологические основы антикризисного управления / Л.А. Лигоненко // Журнал «Имущественные отношения в Российской Федерации». – 2003 – № 3 – С. 67 – 72.
91. Логинов, Г.О. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании [Электронный ресурс] / Г.О. Логинов, Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – Режим доступа <http://www.mavriz.ru/articles/2004/2/1816.html>
92. Лысенко, Ю. Система стратегического управления хозяйствующими субъектами / Ю. Лысенко // Экономика сельского хозяйства России. – 2006. – №3. – С. 14–18.
93. Майоров, С. Не законом единым. Саратовские опыты / С. Майоров // Отечественные записки. Режим обращения: <http://www.strana-oz.ru/2002/8/ne-zakonom-edinym-saratovskie-opyty>. Дата обращения 24.08.2018г.
94. Медведев, В.А. Глобализация экономики: тенденции и противоречия /В.А. Медведев // Мировая экономика и международные отношения. – 2004г. – № 2. – С. 3-10.
95. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – изд. 3-е. – «Вильямс», 2013. – 672 с.

96. Методика диагностики кризисных явлений в аграрном секторе экономики Российской Федерации / А.Н. Тарасов, С.Е. Щитов, и др., – Ростов н/Д:Изд-во ГНУ ВНИИЭИН Россельхозакадемии, 2013. – 60с.

97. Методика проведения финансового анализа: [утвержденна совместным приказом Министерства экономического развития и торговли РФ № 211 и Федеральной Службы России по финансовому оздоровлению и банкротству № 295 от 28 июня 2001г.]

98. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.

99. Минцберг, Г. Школы стратегий Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел.; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.

100. Михайлова, А.Е., Рассветов, С.А. Концептуальный подход к устойчивому развитию предприятия / А.Е. Михайлова, С.А. Рассветов // Вестник тамбовского университета. Серия: гуманитарные науки. – 2012. – № 3(107). – С. 59-63.

101. Моргачев, Р.В. Разработка стратегических ориентиров развития организации в условиях неопределенности внешней среды: дис. канд. эк. наук: 08.00.05 / Моргачев Радомир Вячеславович – М, 2011. – 184с.

102. Неверов, А.В. Производственное предприятие, превентивные антикризисные меры: особенности формирования модели превентивного антикризисного управления промышленным предприятием / А.В. Неверов. //Российское предпринимательство. – 2009. – № 10 – Вып. 2 (145). – С. 60–66.

103. Нестеров, А.Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия / А.Ю. Нестеров. // Российское предпринимательство. – 2011. – № 12 (2). – С. 92-96.

104. Новоселова, М.С. Стратегия сокращения деятельности коммерческих банков в современных условиях / М.С. Новоселова, Л.В. Мирошникова, О.Ю. Оношко // Известия Иркутской ГЭА. – 2015. – Т.25, № 5. – С. 827-833.

105. Отинова, М. Стратегия экономического развития сельскохозяйственных организаций / М. Отинова, В. Литвинов // АПК: экономика, управление. – 2010. – №3. – С. 27-31.

106. Панагушин, В.П. Реструктуризация предприятия и бюджетирование его подразделений / В.П. Панагушин, В.И. Лапенков, В.Ю. Воробьев. – М.: ИВАКО Аналитик, 2001. – 71с.

107. Петров, А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия: монография / А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992. – 127с.

108. Питерс, Т., Уотерман, Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Вильямс, 2005г. – 560с.

109. Приказ Министерства здравоохранения РФ № 614 от 19.08.2016г. «Об утверждении Рекомендаций по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, отвечающих современным требованиям здорового питания»

110. Проект Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2030 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/11/proekt-strategyu-razvytyja-pyschevoj-y-pererabatyvajuschej-promyshlennosty-rf.pdf>.

111. Покрытан, П.А. О некоторых вопросах методологии экономического кризиса / П.А. Покрытан. // Экономист. – № 9. – 2009. – С. 10-15.

112. Попков, В. В. Идентификация конкурентных стратегий российских банков / В. В. Попков, Д. Б. Берг, М. В. Капралов // Банки и технологии. – 2001. – № 5. – С. 70–73.

113. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер, и др.; пер. с англ. – Альпина Паблишер. М.: 2011. – 454 с.

114. Портер, М. Конкуренция: уч. пос. / М. Портер. пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2005г. – 608с.

115. Портер, М. Курс МВА по стратегическому менеджменту / М. Портер, Дж. Самплер, С.К. Прахалад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005г. – 608с.
116. Постановление Правительства РФ № 367 от 25 июня 2003г. «Об утверждении правил проведения арбитражными управляющими финансового анализа».
117. Родионов, А.В. Влияние деловой репутации на финансовую устойчивость и экономическую безопасность потенциала предприятия / А.В. Родионов, П.И. Мирошниченко, Я.Р. Ярема, И.Н. Манько // Гуманитарные и социально-экономические науки. – Ростов н/Д: Изд-во Южного федерального ун-та. – 2012. – № 12 (36). – С. 93-101.
118. Руцкой, А., Радугин, Н. Аграрный кризис продолжается / А. Руцкой, Н. Радугин // АПК: Экономика, управление. – 1997. –Т.1. – С. 8–10.
119. Самочкин, В.Н. Стратегия развития предприятия в условиях конкуренции и нестабильности (теория, методология и практика): дис. док. эк. наук: 08.00.05. / Самочкин Владимир Николаевич – Тула, 1999г. – 294с.
120. Сачук, Т.В. Разработка деловых стратегий развития территории / Т.В. Сачук // Проблемы управления. – 2006г. – № 1. – С. 12-15.
121. Сильвестров С.Н. Стратегическое планирование: проблемы и решения / С.Н. Сильвестрова, Д.А. Афиногенов, Е.Ю. Кочемасова // Мир новой экономики. – 2019. – Т. 13. № 2. – С. 23-31.
122. Социально–экономический потенциал устойчивого развития: учебник / под ред. Л.Г. Мельника, Л. Хенса. – Суммы: Универ. книга, 2007. – С. 1120.
123. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак – СПб.: Питер, 2001г. – 352с.
124. Спирина, А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии / А.М. Спирина // Молодой ученый. – 2012. – №1. Т.1. — С. 144-150. — URL <https://moluch.ru/archive/36/4183/> (дата обращения: 20.04.2018).

125. Справочник кризисного управляющего / под ред. проф. Э.А. Уткина. М.: «ЭКМОС», 2007. – 432 с.
126. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. Учебник. / М.А. Чернышев и др. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 506 с.
127. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Д.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 567 с.
128. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2004. – 351 с.
129. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 577 с.
130. Томпсон-мл., А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд, 12-е издание; пер. с англ. М. Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
131. Туленков, Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19-25.
132. Уткин, Э.А. Риск-менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1998. – 288 с.
133. Ушачев, И.Г. Стратегические направления устойчивого развития агропромышленного комплекса России / И.Г. Ушачев // АПК: Экономика, управление. – 2016. – № 11. – С. 4-15.
134. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Электронный ресурс] / А. Файоль, перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. — М., 1923. // Центр гуманитарных технологий. — 28.08.2012. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/57>
135. Фишер, С., Экономика. / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи. – М.: Дело, 2001. – С. 427.
136. Формирование организационно – экономического механизма управления экономической безопасностью сельскохозяйственных предприятий /

Родионов А.В., Куделя Л.В. // Интеграция науки и практики как механизм развития отечественных наукоемких технологий производства: сборник научных статей по материалам IV Всероссийской научно-практической конференции, Каменск-Шахтинский, 12 .11. 2014 г. – Новочеркасск: Лик – 2015. – С. 20-27.

137. Формирование антикризисного механизма стратегического развития безопасности предприятия / Родионов А.В., Терновский О.А. // «Экономика и социум». – 2016. –№4(23) – С. 181-186.

138. Фукина, С.П. К вопросу об устойчивом развитии предприятия в нестабильной среде / С.П. Фукина // Актуальные проблемы экономики и права. – 2008г. – №4. – С. 48-55.

139. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007 г. – 288 с.

140. Хасси, Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси; пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб: Питер, 2001.– 384 с.

141. Цибульский, В.Р., Любаненко, А.В. Разработка методики стратегического анализа ресурсно-ориентированных городов / В.Р. Цибульский, А.В. Любаненко // Территориальное стратегическое планирование на новом витке реформ / Доклады участников III общерос. форума лидеров страт. план. под ред. д.э.н. Б. С. Жихаревич. СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр». – 2005. – С. 110-111.

142. Чиркова, М.Б. Планирование и управление потенциалом предприятий АПК / М.Б. Чиркова, Т.О. Толстых // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2012. – № 1 (32). – С. 169-175.

143. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. / Э. Шейн – 4-е изд., пер. с англ. – М. СПб.: Питер, 2013. – 352с. с ил.

144. Шибайкин, А.В. Стратегия экономической устойчивости предприятий АПК в современных российских экономических условиях / А.В. Шибайкин, Ю.В. Гордополов. – Саратов: ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2008. – 180 с.

145. Широбоков, В.Г. Планирование в финансовом оздоровлении экономики предприятия / В.Г. Широбоков // Кооперация, интеграция и управление в АПК. – 2000. – С.79-81.
146. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2007. – 240с.
147. Шмидт, А.В. Управление развитием промышленного предприятия по экономическим критериям устойчивости. / А.В. Шмидт // Вестники УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2013. – №4 – С. 20-35.
148. Шрайэг, Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента / Г. Шрайэг // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №5. – С.93-98.
149. Эминова, Э.М. Механизм формирования стратегических приоритетов развития пищевой промышленности / Э.М. Эминова, А. Д. Гасанова, А.М. Абдулатипова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2014. – № 11. – С. 44-54.
150. Эндрюс, К. Концепция корпоративной стратегии. / В книге: Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс – СПб.: Питер, 2001, – 688 с.
151. Юданов, А.Ю. Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний / А.Ю. Юданов // МЭиМО. – 1990. – №10. – С. 51-65.
152. Юрзинова, И.Л. Новые подходы к диагностике финансового состояния хозяйствующих субъектов / И.Л. Юрзинова // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 14. – С. 58 – 64.
153. Якимкина, Н.В. Экономический механизм антикризисного управления / Н.В. Якимкина // Справочник экономиста. – 2010. – №3. – С. 67–74.
154. Василенко, В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ., 2003. – С. 504.

155. Пономаренко, В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим— Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. — 328 с.
156. Родіонов, О.В. Формування та розвиток економічної безпеки підприємства: монографія / О.В. Родіонов, А.В. Черкасов – Луганськ: «Янтар», 2011. – 316 с.
157. Терещенко, О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. / О.О. Терещенко – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2009. – 552с.
158. Ткаченко, М.О. Оцінка та інструментарій антикризового управління / М.О. Ткаченко // Економіка пром-сті. – 2007. –№ 2. – С. 154-158.
159. Топій, І.І. Метод оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів / І.І. Топій // Матеріали Міжн. Наук.-практ. конф. [«Сучасні проблеми економіки і менеджменту»], Львів: Вид. нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2011. – С. 651-652.
160. Aaker, D. Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name / D. Aaker. – New York: Free Press, 1991. – 224 p.
161. Altman, E.I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy // The Journal of Finance, Sept. – 1984.
162. Chandler, A. D. Strategy and Structure: A. Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.
163. Davis, S. The Power of the Brand / S. Davis // Strategy and Leadership. – 2000. – №28(4). – P. 4-20.
164. Davis, P. Addressing the Contingent Effects of Business Unit Strategic Orientation on Relationships Between Organizational Context and Business Unit Performance / P. Davis, P. Schul // Journal of Business Research. – 1993. – №27(3). – P. 183–200.
165. Kilman, R.H., Saxton, M.J., Sepra, R. Gaining control of the corporate culture – San-Francisco: Jossey Bass Business and Management Series. – 1985.
166. Mintzberg, H. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases / H. Mintzberg, J. Quinn // London: Prentice Hall International, 1996. – 990 p.



167. Pauchsnt, T.C. Morin, E.M. La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production // Rev française de gestion. Paris, 1996. – №108.
168. Porter, Michael E. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008.
169. Rouh-Dufort, Ch. Crises: des possibility' iaprentissage pour entreprise // Rev française de gestion. Paris, 1996. –№108.
170. Sadler-Smith, E. Managerial Behavior, Entrepreneurial Style and Small Firm Performance / E. Sadler-Smith, E. Hampson, I. Chaston, B. Badger // Journal of Small Business Management. – 2003. – №41(1). – P. 47–67
171. Shendel, D.E., Hatten, K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline // Academy of Management Proceedings, 1972.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Основные подходы к определению антикризисного управления

Автор	Определение
В.А. Василенко	«Антикризисное управление – это управление, которое направлено на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов и устранение угроз появления кризисных ситуаций, а в случае их появления – анализ и принятие быстрых мер ликвидационного характера с наименьшими потерями и негативными последствиями. Основной целью антикризисного управления является обеспечение хороших результатов – запланированных или случайных – с помощью здоровой организации, которая достигается путем использования окружения на основе хорошо поставленного
М. Мескон	«Антикризисное управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей, стоящих перед организацией» [94].
Э.А. Уткин	«Антикризисное управление – составляющая общего менеджмента на предприятии, которая использует его лучшие приемы, средства и инструменты, ориентируется на предотвращение возможных осложнений в деятельности предприятия, обеспечение его стабильного успешного хозяйствования» [130].
Н.В. Туленков, Ю.П. Сурмин	«Любое управление организацией должно быть антикризисным, то есть построенным на учете риска и опасности кризисных ситуаций» [129].
Э.М. Коротков	«Антикризисное управление имеет свой предмет воздействия – проблемы, реальные и ожидаемые факторы кризиса, т.е. Все проявления обострения противоречий, вызывающих угрозу их острого проявления» [79].
И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая	«Антикризисное управление – это макроэкономическая категория, отражающая производственные отношения на предприятии при его оздоровлении или ликвидации» [33].
Л.А. Лигоненко	«Антикризисное управление – это постоянно организованное управление, направленное на наиболее оперативное выявление признаков кризисного состояния и создания соответствующих предпосылок для его своевременного преодоления с целью обеспечения восстановления жизнеспособности отдельного предприятия, предотвращения его банкротства» [89].
А.П. Градов,	«Стратегическое антикризисное управление предприятием – совокупность действий и последовательность управленческих решений, которые дают возможность оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения банкротства.
Б.И. Кузин	Антикризисная политика – генеральное направление деятельности предприятия, совокупность принципов, методов, форм организации поведения, направленных на сохранение технико-экономического состояния предприятия, формирование механизма управления, способного своевременно реагировать на постоянно изменяющуюся конъюнктуру рынка, с учетом стратегии предприятия» [49].
С. Г. Беляев, В. И. Кошкин	«Антикризисное управление – это процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния экономики региона или страны в целом» [25]

Анкета, выявляющая предпочтения потребителей по видам  
мясопродуктов (образец)

№	Виды изделий	Процент от числа анкетирован ных
1. Мясо		
1	Мясо охлажденное или парное (свинина, говядина, курица)	
2	Мясо замороженное (свинина, говядина, курица)	
2. Мясные полуфабрикаты		
1	Котлеты, фрикадельки и т.д. (замороженные охлажденные)	
2	Поджарка, рагу, мясо для шашлыка	
3	Фарш (замороженный, охлажденный)	
4	Пельмени, хинкали, манты, чебуреки, блинчики	
5	Голубцы	
3. Мясные деликатесы		
1	Копчености (ветчина, бекон, корейка, грудинка, копченая птица)	
2	Вяленое мясо (бастурма)	
3	Мясные продукты в желе	
4. Колбаса и колбасные изделия		
1	Колбаса вареная	
2	Сосиски, сардельки	
3	Колбаса варено-копченая	
4	Колбаса полукопченая	
5	Колбаса сырокопченая	
6	Колбаса сыровяленая	
5. Мясные консервы		
1	Тушенка (свиная, говяжья, мяса птицы)	
2	Консервированная колбаса, ветчина, фарш, паштет	
3	Овощи и каши с мясом	
4	Детские мясные консервы	
6. Кулинария (готовая продукция)		
1	Отварное, жаренное, запеченное мясо	
2	Заливное и паштеты	
3	Пирожки, чебуреки с мясом	

## Приложение В

Предпочтения потребителей по месту покупки мяса и мясопродуктов  
(образец)

№	Место приобретения	Процент от числа анкетированных
1	Сетевые магазины	
2	Продуктовые рынки	
3	Специализированные точки	
4	Супермаркеты	
5	Обычные продуктовые магазины	
6	Другое	

## Приложение Г

Расчет самообеспеченности мясом населения Саратовской области разрезе  
муниципальных районов

Показатель	Годы			Отклонение 2019г. от 2017г., %
	2017	2018	2019	
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>ЮГО-ВОСТОЧНАЯ МИКРОЗОНА ЛЕВОБЕРЕЖЬЯ</b>				
<b>АЛЕКСАНДРОВО-ГАЙСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, чел.	15483,00	15253,00	15031,00	<b>-2,92</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на душу населения в год, кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	913,50	945,69	977,01	<b>6,95</b>
Производство мяса и мясопродуктов хозяйствами всех категорий, т	5567,00	5395,00	5277,00	<b>-5,21</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	5351,00	5082,00	5070,00	<b>-5,21</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	96,12	94,20	96,08 п.п.	<b>-0,04 п.п.</b>
Самообеспеченность мясом и мясопродуктами, произведенными хозяйствами всех категорий, %	609,41	570,17	540,12 п.п.	<b>-69,29 п.п.</b>
<b>ДЕРГАЧЕВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	18308,00	17897,00	17460,00	<b>-4,64</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1080,17	1109,61	1134,90	<b>5,06</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	6643,00	6992,00	6978,00	<b>5,04</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	6087,00	6424,00	6433,00	<b>5,68</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	91,63	91,88	92,19 п.п.	<b>0,56 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	615,00	630,22	614,86 п.п.	<b>-0,14 п.п.</b>
<b>НОВУЗЕНСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	29331,00	28740,00	28230,00	<b>-3,76</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1730,53	1781,88	1834,95	<b>6,03</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	4776,00	4586,00	4740,00	<b>-0,75</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	4313,00	4458,00	4617,00	<b>7,05</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	90,31	97,21	97,41 п.п.	<b>7,10 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	275,98	257,37	258,32 п.п.	<b>-17,66 п.п.</b>

Продолжение

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>ОЗИНСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	16976,00	16608,00	16122,00	<b>-5,04</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1001,58	1029,70	1047,93	<b>4,62</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	3989,00	4131,00	4277,00	<b>7,21</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	3781,00	4129,00	4273,00	<b>13,01</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	94,79	99,95	99,91 п.п.	<b>5,12 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	398,27	401,18	408,14 п.п.	<b>9,87 п.п.</b>
<b>ПЕРЕЛЮБСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	13215,00	12995,00	12751,00	<b>-3,52</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	779,68	805,69	828,81	<b>6,3</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	3389,00	3489,00	3411,00	<b>0,64</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	2953,00	3028,00	3003,00	<b>1,69</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	87,13	86,79	88,04 п.п.	<b>0,91 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	434,67	433,04	411,55 п.п.	<b>-23,12 п.п.</b>
<b>ПИТЕРСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	16167,00	15834,00	15630,00	<b>-3,32</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	953,85	981,71	1015,95	<b>6,51</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	4096,00	4453,00	4537,00	<b>10,76</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	3681,00	0,00	4056,00	<b>10,18</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	89,87	0,00	89,40 п.п.	<b>-0,47 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	429,42	453,60	446,58 п.п.	<b>17,16 п.п.</b>
<b>СЕВЕРНАЯ МИКРОЗОНА ЛЕВОБЕРЕЖЬЯ</b>				
<b>БАЛАКОВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	209607,00	207995,00	206687,00	<b>-1,4</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	12366,81	12895,69	13434,65	<b>8,63</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	4627,00	4840,00	4905,00	<b>6,01</b>

## Продолжение

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	4488,00	4724,00	4788,00	<b>6,68</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	97,00	97,6	97,61 п.п.	<b>0,61 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	37,41	37,53	36,51 п.п.	<b>-0,90 п.п.</b>
<b>ДУХОВНИЦКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	11603,00	11355,00	11039,00	<b>-4,87</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	684,58	704,01	717,53	<b>4,81</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	1727,00	1729,00	1609,00	<b>-6,83</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	1727,00	1729,00	1609,00	<b>-6,83</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	100,00	100,00	100 п.п.	<b>0 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	252,27	245,59	224,24 п.п.	<b>-28,03 п.п.</b>
<b>ИВАНТЕЕВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	13724,00	13495,00	13227,00	<b>-3,63</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	809,89	836,69	859,75	<b>6,15</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	2198,00	2103,00	2162,00	<b>-1,64</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	2056,00	1945,00	2001,00	<b>-2,68</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	93,54	92,42	92,55 п.п.	<b>-0,99 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	271,39	251,35	251,47 п.п.	<b>-19,92 п.п.</b>
<b>МАРКСОВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	62995,00	62124,00	61176,00	<b>-2,89</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	3716,70	3851,69	3976,44	<b>6,98</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	4177,00	3279,00	3602,00	<b>-13,77</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	3166,00	2327,00	2646,00	<b>-16,42</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	75,80	70,97	73,46 п.п.	<b>2,49 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	112,38	85,13	90,58 п.п.	<b>-21,80 п.п.</b>
<b>ПУГАЧЕВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	58223,00	57722,00	57093,00	<b>-1,94</b>

## Продолжение

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6,00</b>
Фонд потребления мяса населением, т	3435,16	3578,76	3711,05	<b>8,03</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	5845,00	6008,00	5750,00	<b>-1,63</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	5208,00	5222,00	5146,00	<b>-1,2</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	89,10	86,92	89,50 п.п.	<b>0,40 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	170,15	167,88	154,94 п.п.	<b>-15,21 п.п.</b>
<b>ЦЕНТРАЛЬНАЯ МИКРОЗОНА ЛЕВОБЕРЕЖЬЯ</b>				
<b><i>ЕРШОВСКИЙ РАЙОН</i></b>				
Количество населения, тыс. чел.	36476,00	35648,00	34766,00	<b>-4,69</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	2152,08	2210,18	2259,79	<b>5,00</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	3484,00	3397,00	3519,00	<b>1,00</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	3438,00	3306,00	3475,00	<b>1,08</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	98,68	97,32	98,75 п.п.	<b>0,07 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	161,89	153,70	155,72 п.п.	<b>-6,17 п.п.</b>
<b><i>КРАСНОКУТСКИЙ РАЙОН</i></b>				
Количество населения, тыс. чел.	33449,00	33075,00	32574,00	<b>-2,62</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	5,08	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1973,49	2050,65	3,91	<b>7,28</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	4556,00	4687,00	2,88	<b>1,51</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	4180,00	4357,00	4,23	<b>2,25</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	91,75	92,96	1,21 п.п.	<b>0,66 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	230,86	228,56	-2,30 п.п.	<b>-12,42 п.п.</b>
<b><i>КРАСНОПАРТИЗАНСКИЙ РАЙОН</i></b>				
Количество населения, тыс. чел.	10711,00	10388,00	10091,00	<b>-5,79</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	631,95	644,06	655,91	<b>3,79</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	2577,00	2470,00	2490,00	<b>-3,38</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	2310,00	2260,00	2271,00	<b>-1,69</b>



## Продолжение

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	89,64	91,5	91,2 п.п.	<b>1,56 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	407,79	383,5	379,63 п.п.	<b>-28,16 п.п.</b>
<b>РОВЕНСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	17242,00	17153,00	16917,00	<b>-1,88</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6,00</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1017,28	1063,49	1099,60	<b>8,09</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	3908,00	3987,00	4003,00	<b>2,43</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	2786,00	2849,00	2803,00	<b>0,61</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	71,29	71,46	70,02 п.п.	<b>-1,27 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	384,16	374,90	364,04 п.п.	<b>-20,12 п.п.</b>
<b>СОВЕТСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	26248,00	25780,00	25361,00	<b>-3,38</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1548,63	1598,36	1648,46	<b>6,44</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	1806,00	1581,00	1874,00	<b>3,76</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	1693,00	1581,00	1874,00	<b>10,69</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	93,74	100,00	100 п.п.	<b>6,26 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	116,62	98,91	113,68 п.п.	<b>-2,94 п.п.</b>
<b>ФЕДОРОВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	18971,00	18702,00	18271,00	<b>-3,69</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1119,29	1159,52	1187,61	<b>6,1</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	2693,00	2909,00	3035,00	<b>12,69</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	2627,00	2809,00	2947,00	<b>12,18</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	97,55	96,56	97,10 п.п.	<b>-0,45 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	240,60	250,88	255,56 п.п.	<b>4,68 п.п.</b>
<b>ЗАПАДНАЯ МИКРОЗОНА ПРАВОБЕРЕЖЬЯ</b>				
<b>АРКАДАКСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	22129,00	21601,00	21126,00	<b>-4,54</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>

## Продолжение

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	94,92	96,76	96,34 п.п.	1,42 п.п.
Самообеспеченность мясом и мясопродуктами, произведенными хозяйствами всех категорий, %	232,31	215,96	215,12 п.п.	-17,19 п.п.
<b>БАЛАШОВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	106107,00	104934,00	104295,00	<b>-1,71</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	6260,31	6505,91	6779,17	<b>8,28</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	6031,00	6805,00	4778,00	<b>-20,78</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	5980,00	5218,00	3380,00	<b>-43,48</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	99,15	76,68	69,86 п.п.	<b>-29,29 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	96,34	104,6	70,48 п.п.	<b>-25,86 п.п.</b>
<b>РОМАНОВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	14 019,00	13 701,00	13 441,00	<b>-4,12</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6,00</b>
Фонд потребления мяса населением, т	827,12	849,46	873,66	<b>5,62</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	2491,00	2664,00	2756,00	<b>10,63</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	2407,00	0,00	2708,00	<b>12,51</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	96,63	0,00	98,26 п.п.	<b>1,63 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	301,17	313,61	315,45 п.п.	<b>14,28 п.п.</b>
<b>РТИЦЕВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	54 214,00	53 512,00	52 925,00	<b>-2,38</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6,00</b>
Фонд потребления мяса населением, т	3198,63	3317,74	3440,12	<b>7,54</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	6360,00	5626,00	5561,00	<b>-12,57</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	6216,00	5151,00	5077,00	<b>-18,33</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	97,74	91,56	91,30 п.п.	<b>-6,44 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	198,84	169,57	161,65 п.п.	<b>-37,19 п.п.</b>

Продолжение

1	2	3	4	5
<b>САМОЙЛОВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	18 079,00	17 758,00	17 299,00	<b>-4,31</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6,00</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1066,66	1101,00	1124,43	<b>5,41</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	3204,00	2506,00	2280,00	<b>-28,84</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	3133,00	2457,00	2241,00	<b>-28,48</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	97,98	98,04	98,29 п.п.	<b>0,31 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	300,38	318,44	202,77 п.п.	<b>-97,61 п.п.</b>
<b>ТУРКОВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	10840,00	10611,00	10344,00	<b>-4,58</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6,00</b>
Фонд потребления мяса населением, т	639,56	657,88	672,36	<b>5,12</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	2016,00	1956,00	1948,00	<b>-3,38</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	1993,00	1928,00	1915,00	<b>-3,92</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	98,86	98,57	98,31 п.п.	<b>-0,55 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	315,22	297,32	289,73 п.п.	<b>-25,49 п.п.</b>
<b>ЦЕНТРАЛЬНАЯ МИКРОЗОНА ПРАВОБЕРЕЖЬЯ</b>				
<b>АТКАРСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, чел.	39923,00	39067,00	38201,00	<b>-4,32</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	2355,46	2422,15	2483,06	<b>97,55</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	2780,00	3005,00	2894,00	<b>4,1</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	2172,00	2282,00	2390,00	<b>10,04</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	78,13	75,94	82,58 п.п.	<b>4,45 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	118,02	124,06	116,55 п.п.	<b>-1,47 п.п.</b>
<b>ЕКАТЕРИНОВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	18342,00	18051,00	17815,00	<b>-2,88</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1082,18	1119,16	1157,97	<b>7,00</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	3182,00	2805,00	2680,00	<b>-15,78</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	2983,00	2680,00	2574,00	<b>-13,71</b>

## Продолжение

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	93,75	95,54	96,04 п.п.	<b>2,29 н.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	294,04	250,63	231,44 п.п.	<b>-6,26 н.п.</b>
<b>КАЛИНИНСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	30502,00	29959,00	29535,00	<b>-3,18</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1799,62	1857,46	1919,77	<b>6,67</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	22046,00	23502,00	25253,00	<b>14,55</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	3019,00	2724,00	5468,00	<b>81,12</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	13,69	11,59	21,65 п.п.	<b>7,96 н.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	1225,04	1265,28	1059,76 п.п.	<b>-165,28 н.п.</b>
<b>КРАСНОАРМЕЙСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	45698,00	44968,00	44393,00	<b>-2,86</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	2696,18	2788,02	2885,54	<b>7,02</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	3052,00	3175,00	3482,00	<b>14,09</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	2670,00	2808,00	2958,00	<b>10,79</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	87,48	88,44	84,95 п.п.	<b>-2,53 н.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	113,20	113,88	120,67 п.п.	<b>7,47 н.п.</b>
<b>ЛЫСОГОРСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	19272,00	18964,00	18483,00	<b>-4,1</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1137,05	1175,77	1201,39	<b>5,65</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	2409,00	2638,00	2812,00	<b>16,73</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	2029,00	2195,00	2400,00	<b>18,28</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	84,23	83,21	85,35 п.п.	<b>1,12 н.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	211,86	244,36	234,06 п.п.	<b>22,20 н.п.</b>
<b>СЕВЕРНОЙ МИКРОЗОНЫ ПРАВОБЕРЕЖЬЯ</b>				
<b>БАТАЙСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	11163,00	10887,00	10668,00	<b>-4,44</b>

Продолжение

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	658,62	674,99	693,42	<b>5,28</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	1030,00	975,00	1173,00	<b>13,88</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	463,00	534,00	695,00	<b>50,11</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	44,95	54,77	59,25 п.п.	<b>14,30 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	156,39	144,45	169,16 п.п.	<b>12,77 п.п.</b>
<b>БАЗАРНО-КАРАБУЛАКСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, чел.	28301,00	27790,00	27627,00	<b>-2,39</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1669,76	1722,98	1795,75	<b>7,54</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	4845,00	4871,00	4728,00	<b>-2,41</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	3969,00	3991,00	3980,00	<b>0,28</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	81,92	81,93	84,18 п.п.	<b>2,26 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	290,16	282,71	263,29 п.п.	<b>-26,87 п.п.</b>
<b>ВОЛЬСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	88429,00	86950,00	86252,00	<b>-2,47</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	5217,31	5390,90	5606,38	<b>7,45</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	2089,00	2148,00	2138,00	<b>2,35</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	1848,00	1767,00	1832,00	<b>-0,87</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	88,46	82,26	85,69 п.п.	<b>-2,77 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	40,04	39,84	38,14 п.п.	<b>-1,90 п.п.</b>
<b>ВОСКРЕСЕНСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	11889,00	11765,00	11638,00	<b>-2,12</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	701,45	729,43	756,47	<b>7,84</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	595,00	619,00	690,00	<b>15,97</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	548,00	516,00	590,00	<b>7,66</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	92,1	83,36	85,51 п.п.	<b>-6,59 п.п.</b>

Продолжение

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	84,82	84,86	91,21 п.п.	<b>6,39 п.п.</b>
<b>НОВОБУРАССКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	16027,00	15823,00	15605,00	-2,64
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	945,59	981,03	1014,32	<b>7,26</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	2033,00	1966,00	1831,00	<b>-9,94</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	1471,00	1422,00	1268,00	<b>-13,8</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	72,36	72,33	69,25 п.п.	<b>-4,30 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	215,00	200,40	180,52 п.п.	<b>-34,48 п.п.</b>
<b>ПЕТРОВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	41623,00	41030,00	40569,00	<b>-2,53</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	2455,76	2543,86	2636,98	<b>7,37</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	2609,00	2558,00	2664,00	<b>2,1</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	2479,00	2450,00	2491,00	<b>1,67</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	95,02	95,78	93,51 п.п.	<b>-1,51 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	106,24	100,56	101,02 п.п.	<b>0,46 п.п.</b>
<b>ХВАЛЫНСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	22182,00	21885,00	21730,00	<b>-2,04</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6,00</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1308,74	1356,87	1412,45	<b>7,92</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	2588,00	2493,00	2561,00	<b>-1,05</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	1394,00	1164,00	1116,00	<b>-19,95</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	53,86	46,69	43,58 п.п.	<b>-10,28 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	197,75	183,73	181,32 п.п.	<b>-16,43 п.п.</b>
<b>ПРИГОРОДНАЯ МИКРОЗОНА</b>				
<b>САРАТОВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	50319,00	49833,00	49892,00	<b>-0,85</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6,00</b>
Фонд потребления мяса населением, т	2968,82	3089,65	3242,98	<b>9,23</b>

Продолжение

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	1816,00	1702,00	1843	<b>1,48</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	1245,00	1129,00	1298,00	<b>4,25</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	68,56	66,33	70,43 п.п.	<b>1,87 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	61,17	55,09	56,83 п.п.	<b>-4,34 п.п.</b>
<b>ТАТИЩЕВСКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	29396,00	29149,00	28968,00	<b>-1,46</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6</b>
Фонд потребления мяса населением, т	1734,36	1807,24	1882,92	<b>8,56</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	26851,00	26373,00	24782,00	<b>-7,71</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	1954,00	2190,00	2326,00	<b>19,03</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	7,28	8,30	9,39 п.п.	<b>2,11 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	1548,18	1459,30	1316,15 п.п.	<b>-232,03 п.п.</b>
<b>ЭНГЕЛЬССКИЙ РАЙОН</b>				
Количество населения, тыс. чел.	309938,00	308915,00	309745,00	<b>-0,07</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>6</b>
Фонд потребления мяса населением, т	18286,34	19152,73	20133,42	<b>10,1</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	13558,00	13459,00	13915,00	<b>2,63</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	4242,00	3926,00	3776,00	<b>-10,99</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	31,29	29,17	27,14 п.п.	<b>-4,15 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	74,14	70,27	69,11 п.п.	<b>-5,03 п.п.</b>
<b>САРАТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ</b>				
Количество населения, тыс. чел.	2471105,00	2451882,00	2431355,00	<b>-1,61</b>
Фактическое потребление мяса и мясопродуктов на одного чел., кг	59,00	62,00	65,00	<b>10,16</b>
Фонд потребления мяса населением, т	145795,19	152016,68	158038,07	<b>8,39</b>
Производство мяса и мясопродуктов всеми категориями хозяйств, т	180869,00	180979,00	180695,00	<b>-0,1</b>
- в том числе, в малых формах хозяйствования, т	118559,00	117148,00	116633,00	<b>-1,63</b>
Доля продукции, производимой в малых формах хозяйствования, %	65,55	64,73	64,55 п.п.	<b>-1,00 п.п.</b>
Самообеспеченность продуктами мясопереработки, произведенными хозяйствами всех категорий, %	124,06	119,05	114,34 п.п.	<b>-9,72 п.п.</b>

**Финансово-экономическое обоснование  
проекта «Производство колбасных и деликатесных изделий»**

№	Показатель	Объем денежных средств (тыс. руб.)
<b>Финансовое обеспечение реализации проекта</b>		
1	Затраты на материалы, в т.ч.	42000,1
2	Затраты на оборудование (капитальные затраты)	98,5
3	Затраты на коммунальные платежи, в т.ч.:	813
	<i>Электроэнергия</i>	283
	<i>Вода</i>	30
	<i>Отопление</i>	59
	<i>Моющие средства</i>	245
	<i>Ветсанэкспертиза</i>	172
	<i>Промывка канализации</i>	25
4	Затраты на заработную плату (с учетом отчислений в Фонды)	2669,3
5	Иные затраты, в т.ч.	
	<i>Прочие производственные затраты</i>	204,2
	<i>Расходы на рекламу</i>	122,5
6	Итого затрат на реализацию проекта	45907,6
7	Выручка по результатам завершения проекта	53830,9
8	Итого выручки по результатам реализации проекта	53830,9
9	<b>Расчетная прибыль</b> (убыток) на конец реализации проекта (стр.8 – стр.6)	8021,8
<b>Дальнейшее финансовое обеспечение в год (по окончании реализации проекта)</b>		
10	Затраты на материалы, в т.ч.	72000,3
	<i>затраты на сырье и дополнительные ингредиенты</i>	71000,3
	<i>расходы на этикетки</i>	1000
11	Затраты на оборудование (капитальные затраты)	-
12	Затраты на оборудование коммунальные платежи, в т.ч.:	1033
	<i>Электроэнергия</i>	485,17
	<i>Вода</i>	51,45
	<i>Отопление</i>	101
	<i>Моющие средства</i>	420
	<i>Ветсанэкспертиза</i>	294
	<i>Промывка канализации</i>	42
13	Затраты на заработную плату (с учетом отчислений в Фонды)	4576
14	Иные затраты, в т.ч.	
	<i>Прочие производственные затраты</i>	350
	<i>Расходы на рекламу</i>	210
15	Итого затраты за год	78530
16	Выручка за год	92281,6
17	Итого выручки за год	92281,6
18	Расчетная прибыль в год (стр.17 – стр.15)	13751,6
19	Рентабельность продукции % (стр.18/ стр.15*100%)	17,5
20	Срок окупаемости стартовых вложений, лет ((стр.6 – стр.8)/стр18)	0,1



**Финансово-экономическое обоснование  
проекта «Производство мясных и мясорастительных полуфабрикатов»**

№	Показатель	Объем денежных средств (тыс. руб.)
<b>Финансовое обеспечение реализации проекта</b>		
1	Затраты на материалы, в т.ч.	5563,6
	<i>затраты на сырье и дополнительные ингредиенты</i>	5236,9
	<i>расходы на этикетки</i>	326,7
2	Затраты на оборудование (капитальные затраты)	260
3	Затраты на оборудование коммунальные платежи, в т.ч.:	340
	<i>Электроэнергия</i>	115
	<i>Вода</i>	12
	<i>Отопление</i>	24
	<i>Моющие средства</i>	105
	<i>Ветсанэкспертиза</i>	74
	<i>Промывка канализации</i>	11
4	Затраты на заработную плату (с учетом отчислений в Фонды)	1069,7
5	Иные затраты, в т.ч.	
	<i>Прочие производственные затраты</i>	96,3
	<i>Расходы на рекламу</i>	49
6	Итого затрат на реализацию проекта	7378,5
7	Выручка по результатам завершения проекта	8723
8	Итого выручки по результатам реализации проекта	8723
9	<b>Расчетная прибыль</b> (убыток) на конец реализации проекта (стр.8 – стр.6)	1344,5
<b>Дальнейшее финансовое обеспечение в год (по окончанию реализации проекта)</b>		
10	Затраты на материалы, в т.ч.	9537,6
	<i>затраты на сырье и дополнительные ингредиенты</i>	8977,6
	<i>расходы на этикетки</i>	560
11	Затраты на оборудование (капитальные затраты)	-
12	Затраты на оборудование коммунальные платежи, в т.ч.:	582,6
	<i>Электроэнергия</i>	197,0
	<i>Вода</i>	20,6
	<i>Отопление</i>	41
	<i>Моющие средства</i>	180
	<i>Ветсанэкспертиза</i>	126
	<i>Промывка канализации</i>	18
13	Затраты на заработную плату (с учетом отчислений в Фонды)	1653,8
14	Иные затраты, в т.ч.	
	<i>Прочие производственные затраты</i>	165
	<i>Расходы на рекламу</i>	84
15	Итого затраты за год	12023
16	Выручка за год	14953,8
17	Итого выручка за год	14953,8
18	<b>Расчетная прибыль</b> в год (стр.17 – стр.15)	2930,8
19	Рентабельность продукции % (стр.18/ стр.15*100%)	24,4
20	Срок окупаемости стартовых вложений, лет ((стр.6 – стр.8)/стр18)	0,1

**Финансово-экономическое обоснование  
проекта «Производство мясных и мясо-растительных консервов»**

№	Показатель	Объем денежных средств (тыс. руб.)
<b>Финансовое обеспечение реализации проекта</b>		
1	Затраты на материалы, в т.ч.	1479,1
	<i>затраты на сырье и дополнительные ингредиенты</i>	1467,4
	<i>расходы на этикетки</i>	11,7
2	Затраты на оборудование (капитальные затраты)	-
3	Затраты на оборудование коммунальные платежи, в т.ч.:	11,2
	<i>Электроэнергия</i>	8,2
	<i>Вода</i>	1,3
	<i>Отопление</i>	1,7
4	Затраты на заработную плату (с учетом отчислений в Фонды)	204,3
5	Иные затраты, в т.ч.	
	<i>Прочие производственные затраты</i>	5,8
6	Итого затрат на реализацию проекта	1700,4
7	Выручка по результатам завершения проекта	1909,5
8	Итого выручки по результатам реализации проекта	1909,5
9	<b>Расчетная прибыль (убыток) на конец реализации проекта</b> (стр.8 – стр.6)	209,1
<b>Дальнейшее финансовое обеспечение в год (по окончанию реализации проекта)</b>		
10	Затраты на материалы, в т.ч.	2535,5
	<i>затраты на сырье и дополнительные ингредиенты</i>	2515,5
	<i>расходы на этикетки</i>	20
11	Затраты на оборудование (капитальные затраты)	-
12	Затраты на оборудование коммунальные платежи, в т.ч.:	19,2
	<i>Электроэнергия</i>	14,1
	<i>Вода</i>	2,2
	<i>Отопление</i>	2,9
13	Затраты на заработную плату (с учетом отчислений в Фонды)	350,2
14	Иные затраты, в т.ч.	
	<i>Прочие производственные затраты</i>	10
15	Итого затрат за год	2914,9
16	Выручка за год	3273,5
17	Итого выручки за год	3273,5
18	<b>Расчетная прибыль в год</b> (стр.17 – стр.15)	358,6
19	Рентабельность продукции % (стр.18/ стр.15*100%)	12,3
20	Срок окупаемости стартовых вложений, лет ((стр.6 – стр.8)/стр18)	-