

На правах рукописи



СУВОРОВ СЕРГЕЙ БОРИСОВИЧ

**СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК**

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Йошкар-Ола

2007

Диссертация выполнена на кафедре управления и экономико-математического моделирования ГОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет»

- Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Ильченко Ангелина Николаевна
- Официальные оппоненты - доктор экономических наук, профессор
Ахмадеева Марзия Мухамедовна
ГОУ ВПО «Марийский государственный
технический университет»
- кандидат экономических наук
Хлопов Антон Дмитриевич
ФГОУ ДПОС «Марийский институт
переподготовки кадров агробизнеса»
- Ведущая организация ГОУ ВПО «Ивановский государственный
университет»

Защита состоится «13» октября 2007г. в 14 часов 00 минут на заседании диссертационного совета Д. 212.115.04 при ГОУ ВПО «Марийский государственный технический университет» по адресу: 424000, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, пл. Ленина, 3, конференц-зал

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Марийский государственный технический университет».

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на официальном сайте ГОУ ВПО «Марийский государственный технический университет»: <http://www.marstu.net>

Автореферат разослан «11» сентября 2007 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент



Максимец Н.В.

2007А

25554

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях развивающихся рыночных отношений многие российские предприятия, в том числе и предприятия АПК, имеют ряд проблем кризисного характера, доставшихся им в наследство со времен командно-административной экономики России.

Отсутствие общих методологических ориентиров в стратегическом планировании привело к тому, что предприятия АПК оказались в зоне хозяйственной неопределенности и повышенного риска, в свою очередь это привело к резкому сокращению производства и ухудшению финансового состояния.

Объективная необходимость преодоления негативных тенденций развития АПК предполагает разработку стратегий, обеспечивающих устойчивость деятельности предприятий с целью эффективного управления в конкурентной среде для гарантированного получения ожидаемой величины прибыли. Практика показывает, что одной из проблем на пути достижения поставленной цели является отсутствие теоретически обоснованной стратегии устойчивости на предприятиях АПК.

Степень изученности проблемы. Исследованию проблемы стратегического управления посвящены труды зарубежных авторов Р. Акоффа, И. Ансоффа, А. Стрикленда, А. Томпсона и др. Отдельные ее аспекты разрабатывали и российские ученые: Бородушко И.В., Виханский О.С., Ильченко А.Н., Ляско В.И., Петров А.Н., Фатхутдинов Р.А. и другие. В исследованиях перечисленных ученых отражен зарубежный и российский опыт в области разработки стратегий и ограниченного применения их на практике.

Однако ряд методических вопросов обоснования, разработки и реализации стратегии устойчивости, а именно: понятие и сущность стратегии устойчивости в управлении предприятиями в российских условиях, разработка модели стратегии и механизм ее функционирования, влияние на конечный экономический эффект хозяйственной деятельности перерабатывающих

предприятий АПК, а также практический комплексный подход к процессу реализации стратегии - не получили должного развития и освещения в отечественной экономической литературе. Для выхода из кризисного состояния предприятиям АПК рекомендуется ориентироваться на предлагаемую стратегию устойчивости управления предприятием.

Цели и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка методических основ формирования и реализации стратегии устойчивости как инструмента управления молокоперерабатывающими предприятиями АПК с целью повышения эффективности их деятельности.

Основные задачи состоят в следующем:

1. Исследование и классификация стратегий, используемых предприятиями на современном этапе.
2. Рассмотрение сущности и содержания понятия устойчивости предприятия как экономической категории.
3. Разработка модели стратегии устойчивости предприятия и механизма управления ее реализацией.
4. Анализ состояния и проблем развития агропромышленного комплекса в целом и предприятий молокоперерабатывающей подотрасли в России и регионе.
5. Обоснование подхода к управлению стратегией устойчивости на основе применения бигулятора.
6. Разработка практических рекомендаций по выбору, реализации и оценке эффективности стратегии устойчивости.

Объектом исследования являются перерабатывающие предприятия молочной подотрасли агропромышленного комплекса.

Предметом исследования являются инструменты управления перерабатывающим предприятием на основе стратегии устойчивости.

Область исследования. Диссертация выполнена в соответствии с требованиями Паспорта специальностей ВАК (экономические науки), специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством

(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: АПК и сельское хозяйство)»:

п. 15.34 – «Обоснование прогнозных сценариев развития агропромышленного комплекса, предприятий и отраслей сельского хозяйства»;

п. 15.42 – «Стратегическое управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями сельского хозяйства».

Методика исследования. Теоретической и методической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов по вопросам управления, экономики агропромышленного комплекса, стратегического планирования, теории организации, методов экономического анализа.

При решении задач исследования применялись разнообразные приемы статистико-экономического, монографического, абстрактно-логического, экономико-математического методов исследования.

Источниками информации послужили законы и постановления Правительства Российской Федерации, нормативно-правовые акты и методические материалы по данной проблеме, материалы Федеральной службы государственной статистики и ее территориального органа по Ивановской области, Ивановского областного управления сельского хозяйства, фактические (статистические) данные предприятия агропромышленного комплекса.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и методических основ формирования и реализации стратегии устойчивости предприятий АПК для обеспечения эффективного управления. Основные результаты, обладающие научной новизной, состоят в следующем:

1. Дана авторская трактовка понятия «устойчивость предприятия», представляющего собой такое состояние производственной системы (предприятия), которое достигается за счет согласованного функционирования подсистем под влиянием колебаний внешней среды с целью обеспечения

финансово-экономической стабильности. Выделены степени устойчивости предприятия.

2. Обобщены и систематизированы теоретические основы стратегического управления, рассмотрена классификация стратегий, что позволило выявить необходимость учета признака устойчивости деятельности предприятий и дополнить классификацию.

3. Сформулировано определение понятия «стратегии устойчивости» как целенаправленного действия производственной системы под влиянием внешней среды, обеспечивающего ее общее равновесие за счет эффективности в будущем.

4. Предложена модель выбора стратегии устойчивости предприятия молокоперерабатывающей отрасли, включающая матрицы возможных стратегий и их комбинаций, которая позволяет на основе учета внешних и внутренних факторов развития предприятия определять наиболее оптимальные стратегии устойчивости.

5. Обоснован методический подход к разработке и реализации стратегий устойчивости предприятия с применением бигулятора – это элементы системы, которые являются ее «движущей силой» и обеспечивают устойчивость предприятия независимо от изменения внешней среды.

6. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию бытовой деятельности, обеспечивающие повышение конкурентоспособности и устойчивости функционирования предприятий молокоперерабатывающей отрасли АПК.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения методических подходов к управлению молокоперерабатывающими предприятиями на основе использования стратегии устойчивости, что позволит им быть конкурентоспособными в современных рыночных условиях.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации докладывались и обсуждались: на 57-й международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы в агропромышленном

комплексе», Кострома, 2006 г., КСХА; на Совете директоров предприятия ЗАО «Содружество», 2006 г., Ивановская область, г. Лежнево; XI международной научно-практической конференции, Саратов, 2007 г., СГАУ им. Н.И. Вавилова; на совещании Департамента сельского хозяйства и продовольствия Ивановской области, 2007 г., г. Иваново.

Теоретические и методические разработки диссертационного исследования были использованы (2005-2007 гг.) на молокоперерабатывающем предприятии ЗАО «Содружество» (Ивановская область).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, включающего 133 наименования, 10 приложений, содержит 28 таблиц и 22 рисунка.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, проанализирована степень ее изученности, сформулированы цели и задачи исследования, указаны его предмет и объект, определена научная новизна, теоретическая и практическая значимость диссертации.

В первой главе «Теоретические и методические основы формирования стратегии устойчивости предприятий АПК» исследовано понятие стратегии как формы эффективного управления предприятием. На основе сравнительного анализа определений и трактовок понятия предложена классификация стратегий управления с выделением фактора устойчивости. Сделан вывод, что для эффективного управления продовольственным обеспечением населения на современном этапе рыночных отношений стабилизация положения перерабатывающих предприятий возможна за счет разработки стратегии устойчивости.

Потеря экономической устойчивости отдельного предприятия в общем случае может произойти вследствие изменений его внутренних параметров, внешних воздействий (например, из-за резкого повышения тарифов на

энергоресурсы), нарушения инфраструктурных связей (структурная неустойчивость).

Экономическую неустойчивость предприятия можно определить как неспособность сохранять качество своей деловой активности в условиях изменяющейся внешней среды и внутренних трансформаций случайного или преднамеренного характера.

Проведен анализ взаимосвязей экономических категорий: экономической, рыночной и финансовой устойчивости, который позволил ввести понятие «устойчивость предприятия». Сформулировано авторское определение этого понятия. *Устойчивость предприятия - это такое состояние производственной системы (предприятия), которое достигается за счет согласованного функционирования подсистем под влиянием колебаний внешней среды с целью достижения финансово-экономической стабильности.* На рис. 1 приведена структурная схема устойчивости предприятия.

Определены виды устойчивости развития предприятия, характеризующие степень сбалансированности влияния факторов внешней и внутренней среды.

Исследования показали, что необходимо акцентировать внимание сельскохозяйственных организаций на применении в управлении предприятием стратегии устойчивости, способствующей выходу из кризисного состояния. *Стратегия устойчивости предприятия – это целенаправленное действие производственной системы под влиянием внешней среды, обеспечивающее ее динамическое равновесие за счет поддержания заданного уровня эффективности в будущем.*

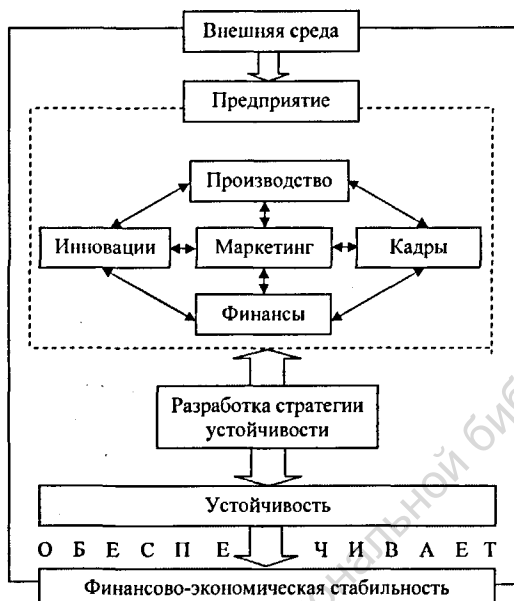


Рис. 1. Схема устойчивости предприятия

Разработана концептуальная (кластерная) модель выбора стратегии устойчивости перерабатывающего предприятия АПК, включающая матрицы возможных стратегий и их комбинаций (табл. 1, табл. 2).

Таблица 1

Матрица возможных стратегий в зависимости от уровня устойчивости

Ориентация на:		Устойчивость		
		высокая	нейтральная	низкая
Производство	Максимально допустимый объем	ПОЛЕ 1	ПОЛЕ 2	ПОЛЕ 3
	Достаточный объем			
	Минимально допустимый объем			
Маркетинг	Высокие темпы роста рынка	ПОЛЕ 4	ПОЛЕ 5	ПОЛЕ 6
	Средние темпы роста рынка			
	Низкие темпы роста рынка			
Финансы	Платежеспособность	ПОЛЕ 7	ПОЛЕ 8	ПОЛЕ 9
	Недостаточная платежеспособность			
	Неплатежеспособность			

Таблица 2

Матрица выбора комбинаций стратегий устойчивости

Наименование стратегии	Комбинация полей		
	ПОЛЕ 1	ПОЛЕ 4	ПОЛЕ 7
Стратегия проникновения на рынок			
Стратегия стабильности	ПОЛЕ 2		
		ПОЛЕ 5	
			ПОЛЕ 8
Стратегия отката или падения	ПОЛЕ 3		
		ПОЛЕ 6	
			ПОЛЕ 9

По горизонтали выделены виды устойчивости; по вертикали – ориентиры на подсистемы организации, определяющие как прибыльность работы предприятия, так и его убыток. Например, в производстве выделен основной критерий - объем производства, от которого зависит безубыточность предприятия; в маркетинге - темпы роста рынка, конкурентоспособность товара и предприятия; в финансах – платежеспособность как фактор, обеспечивающий возврат финансовых обязательств.

Поля 1, 4, 7 дают предприятию степень высокой устойчивости; поля 2, 5, 8 – степень нейтральности производственной системы при сбалансированности компонентов матрицы, представленной в табл. 1; поля 3, 6, 9 – степень низкой устойчивости.

Жизнедеятельность и эффективность всех предприятий АПК возможна при соответствии организационной структуры с различными видами деятельности, параметры которых, прогнозируемые с помощью стратегии, и обеспечивают устойчивость производственной, финансовой, маркетинговой деятельности.

Управление процессом реализации стратегии устойчивости предприятия предполагает взаимосвязь всех организационных уровней, а также всех подсистем, каждая из которых координирует свою работу самостоятельно. Процесс общего управления стратегией предприятия представлен на рис. 2, реализация стратегии по уровням организационной структуры – на рис.3.



Рис. 2. Процесс управления стратегией предприятия



Рис. 3. Реализация стратегии по уровням организационной структуры предприятия

Приведенная трехуровневая структура управления предприятием обеспечивает не только доведение всех мероприятий стратегии от руководителей до исполнителей, но и возлагает ответственность на каждого за их исполнение. Выделены объекты управления предприятием, позволяющие принимать управленческие решения, оптимизирующие целенаправленную деятельность предприятия по производственным подсистемам.

Сбалансированность и синхронность выполнения стратегических целей на всех трех уровнях позволит предприятию быть устойчивым в меняющихся рыночных отношениях, преодолеть кризисную ситуацию и в дальнейшем гарантировать стабильную эффективность.

Необходимость устойчивого развития перерабатывающих производств диктуется многими причинами, в том числе обострением мировой конкуренции, ограниченностью запасов сырья в отдельных отраслях, исчерпанием технического потенциала, чрезмерной инерционностью перерабатывающих предприятий, которые не в состоянии адекватно реагировать на постоянно меняющийся спрос покупателей.

Во второй главе «Исследование внешних и внутренних факторов, влияющих на выбор стратегии предприятия» на основе проведенного анализа посткризисного состояния АПК в России и исследования тенденций развития рынков молочной продукции обоснованы стратегические задачи перерабатывающих предприятий АПК на отечественном и региональных рынках молочной продукции на этапах реализации государственной программы достижения продовольственной безопасности страны. На основе анализа состояния агропромышленного комплекса в современных рыночных условиях, где сельское хозяйство является базовой отраслью перерабатывающих производств, определены основные причины его отставания: сокращение поголовья крупного рогатого скота за счет растущих затрат на его содержание, неблагоприятная ценовая ситуация на рынке сельскохозяйственной продукции, дефицит трудовых ресурсов, моральный и физический износ машинно-

тракторного парка, тяжелое финансовое состояние сельскохозяйственных организаций, инвестиционная непривлекательность.

Таким образом, в АПК можно констатировать системный кризис, затрагивающий все стороны жизни и деятельности как сельского хозяйства в целом, так и предприятия данной отрасли в частности.

Преодоление негативных явлений в АПК представляется возможным при реализации организационно-экономического механизма системы факторов, состоящей из взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем: организационно-административной, технолого-экологической, финансово-экономической, социальной. Каждая из этих подсистем выполняет определенные функции посредством конкретных методов с помощью экономических и административных инструментов.

Проблемы, накопившиеся в АПК, требуют хорошо продуманных, долгосрочных и системных решений. Речь идет о необходимости подготовки взвешенной и эффективной стратегии устойчивого развития аграрного сектора экономики.

Дана характеристика молочнотоварного рынка России, в том числе Ивановской области, которая позволяет выявить объективные причины, определяющие системный кризис в АПК.

Анализ состояния молочной промышленности за 2001-2005 г. показал, что в конце периода выпуск цельномолочной продукции уменьшился на 2753 т и составил 89% к уровню 2001 г., доля переработки молока на молочных заводах области составила 54,3% от объема его производства сельхозпредприятиями.

Низкую рентабельность имеют и перерабатывающие предприятия в целом: в 2005 году ее уровень составлял в среднем 3,3%, затраты на один рубль выручки равнялись 96 коп. Из 26 предприятий Ивановской области 12 имели убыток от продажи своей продукции; у 14 предприятий уровень рентабельности не превышал 4,1%. Кредиторская задолженность 16

перерабатывающих заводов превышает дебиторскую в 2,8 раза, а в целом по всем предприятиям - в 1,15 раза.

Исследования показали, что основными целями стратегического управления устойчивым развитием данного сектора экономики являются:

- производство конкурентоспособной продукции;
- рациональная организация производства;
- использование внутренних резервов;
- рост эффективности использования ресурсов;
- обеспечение контроля за всеми видами деятельности предприятия;
- повышение роли человеческого фактора;
- системный и ситуационный подход к управлению.

Поэтому объективной необходимостью в настоящее время является разработка стратегии устойчивого развития как формы стратегического планирования, которая в современных условиях на многих российских предприятиях отсутствует.

Проведенная комплексная оценка влияния основных сил конкуренции на рынке цельномолочной продукции Ивановской области позволила выявить сильное влияние новых конкурентов и товаров-заменителей, слабое влияние поставщиков, зависимость влияния покупателей от системы распределения продукции. В целом ситуация определена как «сильная конкуренция в отрасли с тенденцией к еще большему усилению», чему способствуют: благоприятный спрос, большие потенциальные возможности, стандартизированность товара, сильная конкуренция на смежных товарных рынках.

Проведен анализ работы предприятий молокоперерабатывающей промышленности Ивановской области. Исследован рынок молочной продукции, осуществлена оценка и прогноз факторов конкурентоспособности молокоперерабатывающих предприятий. Выявлены основные недостатки в работе, отрицательно влияющие на степень устойчивости предприятия. Определено, что ключевыми факторами, определяющими устойчивость

предприятия, являются конкурентоспособность и техническая адекватность требованиям рынка.

Выявлены внешние и внутренние факторы, влияющие на экономическую устойчивость предприятия. Основным критерием устойчивости такой системы является соотношение системы и среды.

На примере молокоперерабатывающего предприятия ЗАО «Содружество» показано, что обострение конкуренции требует постоянного развития и координации всех подсистем предприятия, наиболее полного и эффективного использования внутренних резервов, всестороннего учета факторов.

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		1. Повышение спроса на продукцию	1. Повышение конкуренции на рынке	2. Усиление требований к качеству продукции со стороны потребителей	
Сила (S)	1. Собственная технология	Повышение качества продукции	Усиливать позиции на внутреннем рынке. Создавать СП с зарубежным партнером	Вероятность использования ситуации высока	
	2. Большой потенциал предприятия	Совершенствование организации производства	Рост издержек на сырье (молоко)		
Слабость (W)	1. Ограниченные мощности производства	Внедрение стратегии устойчивости предприятия			
	2. Недостаточный имидж на рынке	Реорганизация сбытовой сети			
	3. Сбытовая сеть фирмы не совершенна	Создание системы маркетинга			

Рис. 4. Фрагмент матрицы SWOT-анализа ЗАО «Содружество»

Перед ЗАО «Содружество» стоит задача разработки стратегии нового формата, позволяющей достичь сбалансированного, устойчивого развития на

основе использования сильных сторон предприятия и учета требований внешней среды.

Так как предприятие является динамично развивающейся системой, обеспечение его устойчивого развития является достаточно сложной задачей. Основным инструментом решения этой задачи должна стать разработка стратегии устойчивого развития, что позволит не только консолидировать деятельность по достижению экономической устойчивости, но и принимать обоснованные управленческие решения в этой сфере.

В третьей главе «Обоснование стратегии устойчивости в управлении предприятиями перерабатывающей отрасли АПК (на примере ЗАО «Содружество»)» обоснован выбор конкретного варианта стратегии и предложены практические рекомендации по его реализации в условиях конкретного действующего предприятия, продемонстрирована эффективность стратегических мероприятий в процессе вывода предприятия из кризисного состояния. Механизм реализации стратегии методически опирается на идею выделения двух главных векторов в многофакторном экономическом анализе, поведение которых во времени будет индикатором эффективности. *Предлагается для управления стратегией устойчивости на предприятии использовать понятие «бирегулятор», представляющий собой комбинацию таких элементов системы, которые являются ее «движущей силой» и обеспечивают устойчивость предприятия независимо от изменения внешней среды.*

Автором обосновано понятие «бирегулятора» как двухфакторного механизма обратной связи в процессе реализации стратегии устойчивости в условиях действующего производства, позволяющего оперативно корректировать параметры стратегии по мере поступления информации о возмущающих воздействиях внешней среды. Разработана схема управления сбытовой деятельностью предприятия. Проанализирована динамика параметров хозяйственной деятельности и выполнен прогноз оценки финансовой

устойчивости предприятия и эффективности его деятельности при использовании стратегии.

Применительно к конкретным условиям перерабатывающего предприятия в конкурентной среде регионального рынка молочной продукции конкретизирован состав компонентов «бирегулятора»: конкурентоспособность и адекватный технический уровень предприятия, которые независимо от изменения внешней среды должны уравнивать, то есть приводить в состояние устойчивости деятельность предприятия.

Таким образом, бирегулятор выполняет важнейшую функцию обратной связи. Анализ показателей элементов бирегулятора – конкурентоспособности и технической адекватности – дает возможность своевременно корректировать стратегию, то есть адаптировать ее параметры в соответствии с меняющейся ситуацией внутри предприятия и во внешней рыночной среде.

На рис. 5 приведен механизм действия бирегулятора стратегии устойчивости предприятия.

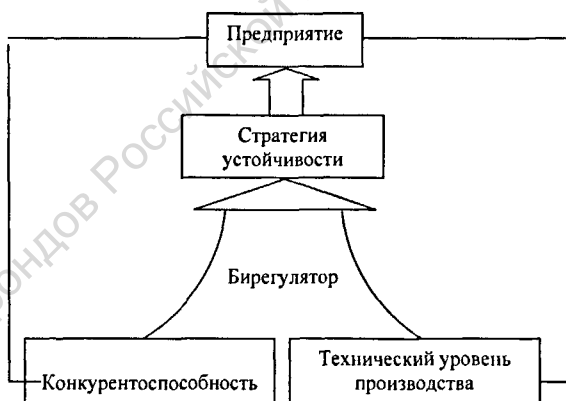


Рис. 5. Механизм бирегулятора стратегии устойчивости предприятия

Для оценки конкурентоспособности предприятия был проведен анализ конкуренции по М. Портеру на Ивановском региональном рынке среди

молокоперерабатывающих предприятий; дана оценка их конкурентоспособности; проведены расчеты показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия; построена карта позиционирования товара «цена-качество» на существующем рынке.

В диссертации отмечается, что необходимо акцентировать внимание на внедрении системы управления качеством на предприятии ЗАО «Содружество», что позволит решить следующие задачи: увеличить объем производства продукции и находить рынки для ее реализации; выделить приоритетные ассортиментные позиции в номенклатуре выпускаемой продукции, преодолеть кризис неплатежеспособности и достичь устойчивого финансового положения.

Предложена структурная схема управления сбытовой деятельностью перерабатывающего предприятия, позволяющая предприятию достичь цели, получить эффект от реализации разработанной стратегии (рис. 6).



Рис. 6. Схема предполагаемой структуры сбытовой деятельности ЗАО «Содружество»

Для повышения технического уровня производства был предложен ряд мероприятий: план модернизации технологического оборудования; устранения брака; увеличения производственной мощности за счет частичной замены изношенного оборудования. В связи с этим рассчитана прогнозируемая прибыль, позволяющая предприятию выйти из зоны убыточности.

Приведен вариант расчета технико-экономических показателей на 2007-2008 годы, подтверждающий экономически обоснованную перспективность деятельности молокоперерабатывающего предприятия на основе увеличения производственных мощностей за счет повышения технического уровня производства.

В целом эффект от управления стратегией для предприятия выльется в управленческую синергию, которая позволит:

- исключить дублирование управленческих функций и оптимизировать численность персонала;
- перераспределить функции стратегического и тактического управления;
- осуществить обмен управленческим опытом.

Проведенные исследования свидетельствуют о том, что ожидаемая эффективность работы ЗАО «Содружество» возможна за счет (табл. 3):

- 1) определения «своего» ассортимента продукции, то есть рыночной ниши;
- 2) решения вопроса о наличии достаточных денежных средств на предприятии;
- 3) увеличения запаса финансовой прочности, что обеспечит предприятию стабильное развитие;
- 4) повышения производительности труда;
- 5) появления условий для внедрения новой техники и технологии.
- 6) обоснованного выбора рекламной и ценовой политики.

Таблица 3

Расчет показателей эффективности работы ЗАО «Содружество»

Показатели	Годы			
	Факт		Прогноз	
	2005	2006	2007	2008
I. Исходные данные				
1. Выручка, тыс. руб.	9720,0	9441,0	11803,0	13885,7
2. Затраты на производство, тыс. руб.	11368,0	10509,0	9443,0	10414,3
3. Численность, чел.	39	39	39	39
II. Расчетные показатели				
1. Прибыль, тыс. руб.	- 1651,0	- 1079,0	2345,0	3451,9
2. Производительность труда, тыс.руб. / чел.	249,2	242,1	302,6	356,0
3. Рентабельность продаж, %	-17,0	- 11,0	20,0	25,0
4. Рентабельность продукции, %	-14,0	- 10,0	25,0	33,0

На базе прогнозной оценки деятельности предприятия выявлено, что в процессе управления реализация стратегии устойчивости проходит три уровня и трансформируется из стратегии отката в стратегию проникновения на рынок (табл. 4).

Таблица 4

Матрица возможных стратегий устойчивости ЗАО «Содружество»

Ориентация на:		Устойчивость		
		высокая	нейтральная	низкая
Производство	Максимально допустимый объем	13885,7		
	Достаточный объем		< 11803,0	
	Минимально допустимый объем			9441,0
Маркетинг	Высокие темпы роста рынка	10%		
	Средние темпы роста рынка		7%	
	Низкие темпы роста рынка			5%
Финансы	Платежеспособность	< 3451,4		
	Недостаточная платежеспособность		2345,0	
	Неплатежеспособность			-1079,0
СТРАТЕГИИ		Стратегия проникновения на рынок	Стратегия стабильности	Стратегия отката (падения)

В качестве результатов от реализации стратегии устойчивости выступают восстановление платежеспособности ЗАО «Содружество» и достижение эффекта:

- экономический эффект (величина прибыли, чистая прибыль, объем продаж);
- технологический эффект (повышение качества и конкурентоспособности продукции);
- социальный эффект (улучшение условий труда, его привлекательности, развитие культуры, образования);
- экологический эффект (снижение степени загрязнения среды, комплексность использования природных ресурсов);
- коммерческий эффект (совокупность всех эффектов) - полный эффект, полученный в целом предприятием от эффективного управления.

В заключении обобщенные результаты исследования представлены в виде выводов, даны рекомендации по их использованию.

**Основные положения диссертации
отражены в следующих работах автора:**

Публикации в изданиях, рекомендованном ВАК России:

1. Суворов, С.Б. Модель стратегии устойчивости предприятия агропромышленного комплекса / С.Б. Суворов, И.Д. Кузнецова, А.Н. Ильченко // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2007. – Вып. 6 (0,6/0,3 п.л.).

Научные статьи:

2. Суворов, С.Б. Стратегическое управление конкурентоспособностью и сбытовой политикой перерабатывающего предприятия. / Е.А. Абрамова, С.Б. Суворов // Региональное приложение к журналу «Современные наукоемкие технологии». – 2005. - №4. – с. 34-39 (0,37/0,19 п.л.).

3. Суворов, С.Б. Исследование внутриотраслевой конкуренции на предприятиях молокоперерабатывающей промышленности Ивановского региона / О.В. Гонова, С.Б. Суворов // Сб. тр. «Вестник научно-промышленного общества». – 2005. – Вып. 9. – с. 167-169 (0,19/0,09 пл.).

4. Суворов, С.Б. Об одном подходе к разработке инвестиционных проектов для перерабатывающих предприятий АПК и оценке их эффективности. / Г.В. Канакина, С.Б. Суворов // Региональное приложение к журналу «Современные наукоемкие технологии». – 2005. - №4. – с. 44-46 (0,19/0,09 пл.).

5. Суворов, С.Б. Анализ товарного рынка цельномолочной продукции Ивановской области / О.В. Гонова, С.Б. Суворов // «Владимирский земледелец». – 2005. - №1-2. – с. 31-32 (0,19/0,09 пл.).

6. Суворов, С.Б. Финансовая неустойчивость предприятия и методы ее диагностирования. / С.Б. Суворов // Материалы 57-й международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы науки в агропромышленном комплексе». - Кострома: КСХА. – 2006. – с. 74-76 (0,1/0,1 пл.).

7. Суворов, С.Б. Управление стратегией устойчивости предприятия агропромышленного комплекса / С.Б. Суворов, И.Д. Кузнецова, А.Н. Ильченко // Материалы XI международной научно-практической конференции «Национальные приоритеты социально-экономического развития аграрной экономики России». – Саратов: СГАУ им. Н.И. Вавилова. – 2007. – с. 133-138 (0,5/0,2 пл.).

8. Суворов, С.Б. Стратегия устойчивости предприятия агропромышленного комплекса / С.Б. Суворов, И.Д. Кузнецова, А.Н. Ильченко // Региональное приложение к журналу «Современные наукоемкие технологии». – 2007. - №1. – с. 55-59 (0,3/0,2 пл.).

Из фондов Российской национальной библиотеки

Отпечатано с готовых макетов
Подписано в печать 07.09.2007. Формат А5.
Усл. печ. л. 1,00 Тираж 100 экз. Бумага «снегурочка». Печать лазерная.
ООО «Типография Икс-Пресс», г. Иваново, пр. Ленина, 31а
Тел. 30-61-48, 39-39-87

2007A

25554

№ 2 5 5 5 4

Из фондов Российской национальной библиотеки