

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Стратегия развития предприятия

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 05001263
Бених Алины Александровны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Слинков А.М.

БЕЛГОРОД 2017

Оглавление

Введение.....	3
Глава1 Теоретические основы стратегического менеджмента на предприятии.....	5
1.1 Понятие, сущность, виды стратегий.....	5
1.2 Этапы разработки и реализации стратегии развития предприятия.....	14
1.3 Сравнительная характеристика базовых стратегий развития предприятий.....	32
Глава 2 Стратегия развития ООО «Аломз Интернешнл».....	43
2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия.....	43
2.2 Анализ существующей стратегии ООО «Аломз Интернешнл».....	44
2.3 Разработка стратегии развития ООО «Аломз Интернешнл».....	49
Заключение.....	60
Список литературы.....	68
Приложение.....	72

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что действующая рыночная ситуация изменяется достаточно стремительно и происходящие в ней изменения вынуждают руководителей предприятий разных форм к разработке более гибких, легко адаптируемых к условиям современного рынка, стратегий развития.

Каждая компания, фирма разрабатывает собственный план достижения поставленных целей. Основа разработки стратегии это – анализ перспектив развития фирмы в определенных условиях изменения внешней среды, в которой она функционирует. Наиважнейшим элементом данного анализа является определение позиций конкретного предприятия в конкурентной борьбе за рынки сбыта собственной продукции.

Стратегия развития предприятия в настоящее время – это основополагающий стержень, фундамент в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивое и эффективно развитие, повышение конкурентоспособности на рынке сбыта производимой им продукции, увеличение объема продаж, а также повышение качества оказываемых услуг. Особенностью совершенствования стратегий развития предприятия является то, что каждое предприятие уникально и неповторимо, следовательно, и сам процесс разработки стратегии для каждой организации уникален. Существует зависимость стратегии развития от позиционирования предприятия в своей нише рынка, динамики его развития, его производственного потенциала, поведения, особенностей производимого товара и оказываемых услуг, состояния в целом экономики страны, а также культурной среды и прочих факторов.

Существуют некоторые основополагающие моменты, которые дают возможность судить о некоторых обобщенных и основополагающих принципах выбора и реализации стратегии развития предприятия, а также направлений осуществления стратегического управления на предприятии. Усиление конкурентной борьбы, динамичное изменение в окружающей среде, специ-

фика изменений запросов потребителей, появление новых и перспективных возможностей для реализации бизнеса, непредсказуемость факторов и рисков внешней среды (геополитических, экономических др.) –это далеко не полный перечень направлений, ведущих к резкому возрастанию значимости стратегического управления предприятием в наши дни.

Объект исследования – является организационно-экономическая деятельность предприятия ООО «Аломз Интернешнл».

Предмет исследования – стратегия развития предприятия.

Цель исследования – изучение теоретических основ стратегического менеджмента и разработка стратегии развития предприятия.

Исходя из цели исследования, были определены следующие **задачи**:

– раскрыть понятие стратегии, используемое в экономической литературе;

– дать описание видам стратегии;

– дать характеристику особенностям процесса разработки стратегии, ее методов и этапов;

– проанализировать хозяйственную деятельность, внешнюю, а также внутреннюю среду и существующую стратегию развития ООО «Аломз Интернешнл»;

– разработать стратегию развития ООО «Аломз Интернешнл».

Теоретико-методологическая основа исследования. Тема представленной квалификационной работы на сегодняшний день активно разрабатывается в научной литературе в трудах экономистов, специалистов в области маркетинга и стратегического управления. Большое внимание изучению данного вопроса уделили отечественные и зарубежные исследователи, среди которых: И. Ансофф [2], М.А. Батьковский [3], В. Баранчев [4], В. Дуфала [7], В.С. Ефремов [8, 9], Т. Йеннер [10], А. Чандлер [19], Е. Чапкина [20], А. Томпсон [18], О. Виханский [5].

В качестве **эмпирической базы** при написании работы были использованы

материалы и статистические данные, предоставленные руководством ООО «Аломз Интернешнл».

В квалификационной работе были использованы следующие **методы исследования**: комплексный и сравнительный анализ, анализ документов, методы опроса, системные и функциональные подходы, графический. **Практическая значимость исследования** состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования стратегии развития предприятия ООО «Аломз Интернешнл» и аналогичных предприятий.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложение.

Глава 1 Теоретические основы стратегического менеджмента

1.1 Понятие, сущность, виды стратегий

Для успешной деятельности каждому предприятию необходимо иметь долгосрочный план, который предназначен для обеспечения и поддержания финансовой устойчивости предприятия, который и является стратегией организации. Чтобы достичь максимальной эффективности деятельности, организации необходимо разрабатывать стратегию для каждого отдельного процесса предприятия, такого как производство, финансы, маркетинг и т.д.

Стратегия – это определение основных, долгосрочных целей и задач предприятия, а также утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей [19, с. 25].

В менеджменте под стратегией понимается детальный, всесторонний и комплексный план, предназначенный максимально быстро обеспечить осуществление определенной миссии предприятия и достижение его целей.

В сфере функционирования предприятия в настоящее время стратегия это:

- система организационно-экономических действий по достижению долгосрочных целей предприятия;
- генеральное направление деятельности предприятия, обеспечивающее максимальное согласование целей, учитывая возможности предприятия, а также интересы наемных сотрудников;
- программа действий (стратегический план), определяющая первоочередные и приоритетные проблемы, а также определение ресурсов для достижения поставленной цели;
- эффективная концепция по достижению конкурентных преимуществ предприятия;
- постановка целей, а также выработка соответствующих решений по их достижению;

- идеи и предложения, дающие преимущества в конкурентной среде;
- система видов управления деятельностью предприятия;
- совокупность перспективных направлений для работы предприятия.

Постановка и развитие процесса управления стратегией – это залог существования организации в долгосрочной перспективе и основа функционирования любого предприятия вне зависимости от отрасли экономики и сферы деятельности.

Эффективность стратегии развития предприятия напрямую зависит от гармоничного сочетания стратегий каждого отдельного процесса предприятия и их соответствия общей стратегии, так как любая организация является постоянно развивающейся системой, можно даже сказать организмом, составляющие которого неразрывно взаимосвязаны и испытывают сильное влияние факторов внутренней и внешней среды каждого подразделения.

Разработка стратегии является необходимой для обеспечения эффективности и результативности проводимых мероприятий. Разработка стратегии, а также ее реализация на рынках сбыта требует от каждой компании способности приспосабливаться, гибкости, а в отдельных случаях иметь влияние на рыночные механизмы при помощи специальных приемов.

Превалирующее большинство стратегических решений, которые планируют принимать большинство предприятий, находятся в сфере маркетинга. Освоение новой рыночной ниши, создание нового предприятия, слияние и поглощение, дилерская политика, сужение или расширение продуктовой линейки, выбор поставщиков и партнеров – все эти и многие другие решения принимаются в рамках стратегии развития предприятия. От разумности и адекватности стратегии компании зависит несостоятельность или успех в ведении бизнеса предприятия.

Существует ряд отличительных специфик и особенностей стратегии:

1. Процесс разработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направле-

ний развития, движение по которым обеспечит рост, а также укрепление позиций предприятия.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Следовательно, приходится пользоваться обобщённой, неполной, а также неточной информацией о различных альтернативах.

При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Следовательно, необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное перестроение стратегии [2, с. 68].

От конкретной ситуации, в которой находится предприятие, зависит выбор стратегии развития предприятия. Это касается того, в частности, какие сильные стороны своего потенциала предприятие намеревается задействовать, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие тенденции в области стратегических решений существуют и т.д. Фактически можно сказать: сколько существует предприятий, столько же существует конкретных стратегий. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Рассмотрим более распространенные, выверенные временем и практикой, а также широко освещенные в экономической литературе стратегии развития предприятия. Как правило, данные стратегии развития называются ба-

зисными, или эталонными. Они отражают пять различных подходов к росту предприятия:

- продукт;
- положение фирмы внутри отрасли;
- рынок;
- технология;
- отрасль.

Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта [5, с. 63].

1. Стратегии концентрированного роста.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. В данную группу составляют те стратегии, которые связаны с изменением продукта, и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям предприятие начинает производить новый продукт или пытается улучшить свой продукт, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то предприятие ведет поиск новых возможностей перехода на новый рынок или же улучшения своего положения на существующем рынке.

Конкретными видами стратегий первой группы являются:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот вид стратегии требует для реализации усилий в сфере маркетинга. Возможны также попытки осуществления контроля над своими конкурентами, так называемая горизонтальная интеграция;
- стратегия развития рынка сбыта, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

– стратегия развития продукта, предполагающая рост за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на хорошо освоенном предприятием рынке[17, с.59].

2. Стратегии интегрированного роста.

Далее, вторую группу базовых стратегий развития составляют стратегии развития предприятия, которые основаны на расширении предприятия путем внедрения совершенно новых структур. Под вышеописанными стратегиями понимают стратегии интегрированного роста. Как правило, предприятие может прибегать к использованию данных стратегий, если оно находится в достаточно сильном бизнесе, и не имеет возможности осуществлять стратегии концентрированного роста, в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Предприятие может показывать интегрированный рост путем расширения за счет внутренних ресурсов, а также приобретая собственность. В рассматриваемых случаях происходит изменение положения предприятия внутри отрасли, в рамках которой оно функционирует.

Существует два основных типа стратегий интегрированного роста:

– стратегия обратной вертикальной интеграции, сущность которой – направление усилий на рост предприятия за счет усиления или приобретения контроля над поставщиками товара. В данной стратегии предприятие может или приобретать сторонние организации, осуществляющие снабжение, или создавать дочерние предприятия и структуры, также осуществляющие снабжение. Применение данной стратегии на практике может дать предприятию положительные результаты, т.к. уменьшится зависимость от колебания цен на рынке. Также, поставка товара, как центр расходов для предприятия может превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

– стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно

над системами распределения. Данный тип интеграции весьма выгоден, в случае расширения посреднических услуг или в случае, когда предприятие не может найти ответственных посредников на рынке.

3. Стратегии диверсифицированного роста.

Третья группа эталонных стратегий развития включает стратегии диверсифицированного роста, которые реализуются в том случае, если предприятие не может дальше развиваться на данном рынке с данным товаром в своих рыночных рамках. Основополагающие факторы, имеющие влияние на выбор конкретной стратегии развития диверсифицированного роста:

- рынки для деятельности оказываются в состоянии перенасыщения, вследствие того, что продукт находится на стадии умирания или сокращен спрос на товар;

- текущая деятельность дает превышающее потребности поступление денег, которые, возможно, могли бы быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- можно лучше использовать потенциал имеющихся менеджеров, либо же привлечены новые квалифицированные служащие.

Стратегия центрированной диверсификации базируется на использовании и на поиске дополнительных возможностей производства новых товаров и услуг. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из возможностей, заключенных в освоенном рынке используемых технологий, либо же в других сильных сторонах функционирова-

ния предприятия. Такими возможностями, могут быть, например, возможности используемой специализированной системы распределения.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии. Предприятие при данной стратегии должно ориентироваться на производство технологически не связанных продуктов, которые бы использовали имеющиеся возможности предприятия, допустим в области поставок. Поскольку новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием использования данной стратегии является предварительная оценка предприятием собственной компетентности в производстве нового продукта.

Стратегия конгломератной диверсификации базируется на том, что предприятие расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми продуктами, новых продуктов, которые в дальнейшем будут реализовываться на новых рынках.

4. Стратегии сокращения.

К четвертому виду эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются в том случае, когда фирма нуждается в необходимости повышения эффективности, когда наблюдаются спады, а также кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка в перегруппировке сил после длительного периода роста и т.п. В этих случаях предприятия прибегают к использованию стратегий целенаправленного, а также спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий, как правило, проходит не безболезненно для предприятия.

Необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития предприятия, как, рассмотренные стратегии роста. Более того, иногда это единственно возможные стратегии, так как в большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Существует четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

– стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения, осуществляется тогда, когда предприятие не может вести дальнейшее существование;

– стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес, в пользу максимального получения прибыли в краткосрочной перспективе. Данная стратегия приемлема по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на рабочую силу, на закупки, а также максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта, продолжающего сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

– стратегия сокращения заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Реализуется данная стратегия тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям предприятия бизнесов. Существуют другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;

– стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

Данная стратегия больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, сокращением найма, повышением производитель-

ности, увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров, а также закрытием неприбыльных мощностей [5, с. 102].

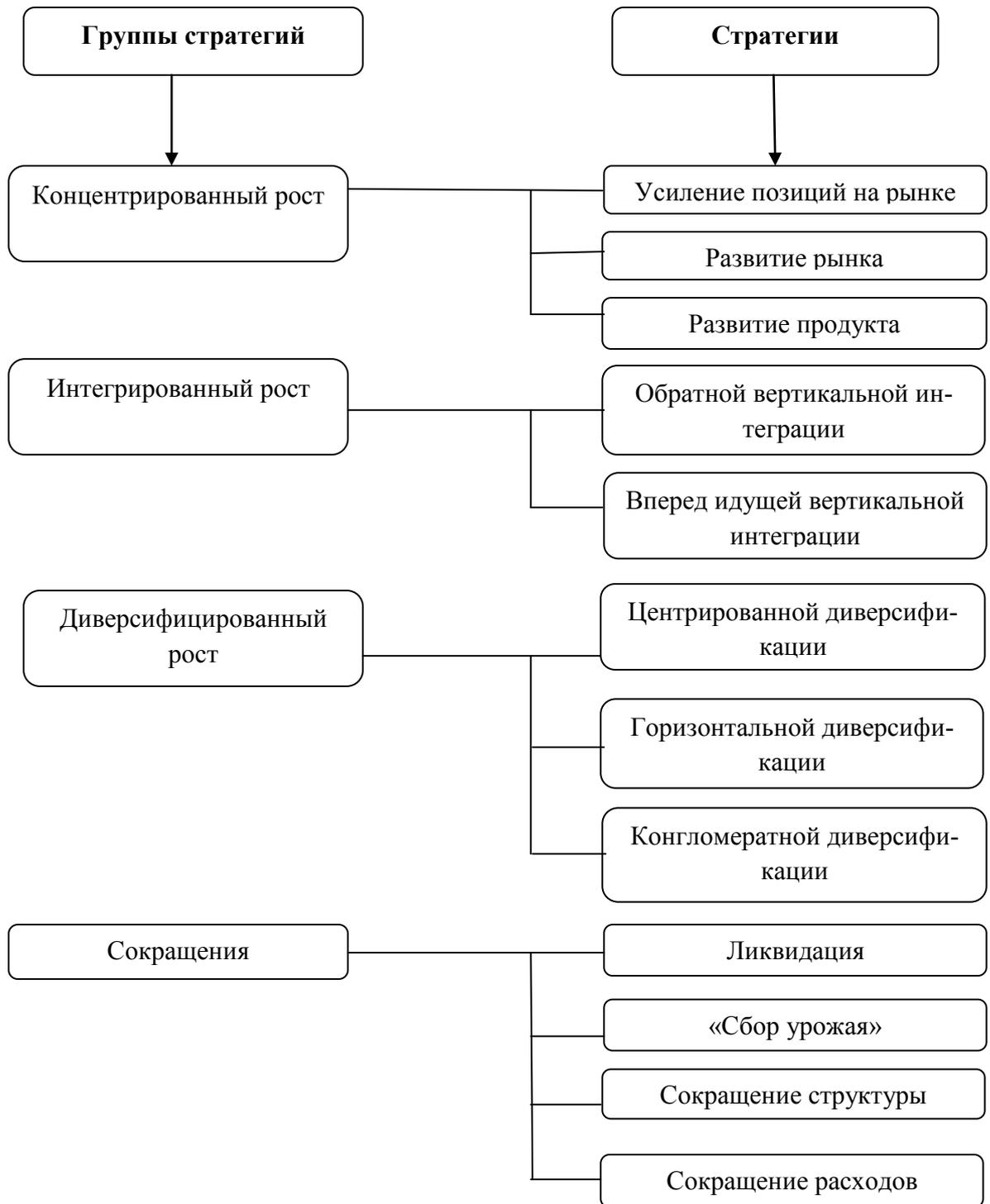


Рисунок 1.1.1–Классификация эталонных стратегий

С точки зрения иерархии управления стратегии можно разделить на:

- корпоративную;
- деловую;
- функциональную;
- операционную (линейную).

Корпоративная стратегия состоит в том, что диверсифицированное предприятие утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, в действиях, а также в подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалось предприятие.

Деловая стратегия базируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на успешную деятельность в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать долгосрочные конкурентные позиции.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности или отдельного подразделения.

Операционные стратегии определяют, как управлять заводами, отделами продаж, складами (ключевыми организационными звеньями), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач, таких как закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании.

Все перечисленные стратегии являются комплексными, а также охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. На соответствующих руководителях лежит ответственность за разработку стратегии.

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих предприятию добиться усиления конкурентных позиций (рис. 1.1.2) [15. с.115].

1. Стратегия лидерства по издержкам, предусматривающая снижение полных издержек производства услуги или товара.



Рисунок 1.1.2–Классификация стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций

2. Стратегия широкой дифференциации, направленная на придание товарам предприятия специфических черт, отличающих их от товаров конкурентов.

3. Стратегия оптимальных издержек, дающая возможность предприятию предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек, а также широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные, насколько возможно низкие, издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.

4. Стратегия фокусирования или стратегия рыночной ниши, которая основана на низких издержках и ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Стратегия фокусирования или стратегия рыночной ниши, которая основана на дифференциации продукции, и ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами, услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям[15, с. 51].

Еще одним подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри предприятия:

- функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании;

- функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере.

К первому виду относятся стратегические решения в области:

- планирования;

- контроля;

- координации;

- структурного построения;

- мотивации;

- информационного обеспечения.

Внутренние стратегии, в основном, связаны с оперативными действиями предприятия по приведению состояния предприятия в соответствие с изменениями во внешней среде. Внутренние стратегии подробно рассматриваются в литературе по операционному менеджменту.

Ко второму виду относятся следующие стратегии:

- инвестиционные;

- ресурсообеспечения;

- политические;

- экологические;

- технологические;

- маркетинговые.

Инвестиционные стратегии.

Инвестиционные стратегии – это стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на сокращение этой деятельности, а также стратегии, направленные на развитие деятельности компании, ее рост.

Выделяется три разновидности инвестиционной активности предприятия: стратегия расширения производства, стратегия поведения на рынке ценных бумаг, стратегия диверсификации.

Стратегии ресурсобеспечения.

Стратегии ресурсобеспечения представляют собой набор принципиальных положений, позволяющих предприятию эффективно распределять ресурсы и выбирать наиболее ответственных поставщиков. Также в этой стратегии должна быть оценена стратегическая независимость фирмы от конкурентной силы поставщиков.

Политические стратегии.

Данные стратегии определяют отношение предприятия к группам стратегического влияния, определяют действия предприятия по отношению к политическим сторонникам и противникам.

Экологические стратегии.

Экологические стратегии фирмы заключаются в сбережении природных ресурсов, проведении мероприятий по защите окружающей среды, выпуске экологически чистой продукции, т.е. всего, что направлено на защиту живой природы в мире в целом, в частности, в месте расположения производства.

Технологические стратегии.

Технологические стратегии состоят в разработках новых технологий, товаров, определении позиций фирмы в области исследований, а также усилении конкурентных преимуществ за счет владения патентами, ноу-хау, особенностей в работе с лицензиями при их покупке, продаже.

Маркетинговые стратегии.

Маркетинговые стратегии являются наиболее сложной составляющей экономической стратегии фирмы, так как включают в себя достаточно много элементов, охватывает различные стороны деятельности компании.

Маркетинговые стратегии значительно отличаются друг от друга в зависимости от рыночной позиции компании, а также состояния отраслей целом[23].

Одним из усложняющих факторов в ходе классификации стратегий, является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Ряд ученых предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам:

–принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);

–принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);

–принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних, а также внутренних условий (функциональные).

Выбор стратегии подразумевает изучение альтернативных направлений развития предприятия, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации, а также их оценку. При этом используется специальный инструментарий, включающий портфельный анализ, количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития[8, с. 58].

Факторы, влияющие на выбор стратегии, представлены на рисунке 1.1.3.

В реальной практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий. В многоотраслевых компаниях это особенно распространено. Предприятие может проводить определенную последовательность в реализации стратегий.

В ходе реализации процесса стратегического планирования, проводимого на предприятии, вырабатывается стратегия развития предприятия. Это, по существу, результирующий этап работ по стратегическому планированию. Как пишет О. С. Виханский, стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся средств, сферы, а также формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри



Рисунок 1.1.3 – Факторы, влияющие на выбор стратегии

организации и позиции организации в окружающей среде, приводящие организацию к ее целям [5, с. 34].

1.2 Этапы разработки и реализации стратегии развития предприятия

Понимание стратегии исключает детерминизм в поведении предприятия, поскольку определяя направление в сторону конечного состояния, стратегия, оставляет свободу выбора с учетом возможных изменений ситуации. Стратегию, в данном случае, можно охарактеризовать как выбранное направление дальнейшего поведения в среде функционирования, в рамках которого предприятие должно прийти к достижению стоящих перед ним целей.

Поскольку цели предприятия определяют то, к чему стремится предприятие, что оно хочет получить в результате своей деятельности, то страте-

гия отвечает на вопрос, каким способом предприятие сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения.

Понятию стратегии развития сопутствуют несколько этапов стратегической деятельности предприятия:

– работы по стратегическому планированию – выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями, а также отдельными проектами;

– работы по стратегическому управлению – корректировка стратегии в свете новых обстоятельств, реализация определённой стратегии во времени.

Стратегия предприятия – это система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического, а также производственного потенциала предприятия, упорядоченная во времени, исходя из цели экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества.

В качестве отличительных свойств стратегии следует назвать следующие:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Устанавливаются общие направления, продвижение по которым обеспечит укрепление позиций предприятий, а также рост.

2. Стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов с помощью метода поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией и сосредоточить внимание на определенных участках, возможностях.

3. В ходе формулирования стратегии невозможно предугадать все возможности, которые откроются при составлении проекта определенных мероприятий. Исходя из этого, приходится пользоваться неполной, обобщенной информацией о различных альтернативах. Однако пренебрегать гипотезами, предположениями, интуицией не стоит [11, с. 29].

Стратегическое планирование состоит в формулировке стратегии на основе анализа стратегических позиций, постановке целей развития, иссле-

дования внутренних и внешних факторов, развитию конкурентных преимуществ, а так же действий, которые могут привести к достижению поставленных целей.

Можно рассматривать стратегию развития предприятия как динамическую совокупность пяти логически вытекающих, взаимосвязанных управленческих процессов, следующих один из другого:

- анализ среды;
- определение миссии, а также цели организации;
- анализ и выбор стратегии;
- выполнение стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

Между ними существует устойчивая обратная связь, соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные, на всю их совокупность. Это является наиболее важной особенностью. Рассмотрим содержание каждого процесса из пяти [28]. Этапы процесса разработки стратегии предприятия представлены на рисунке 1.2.1.

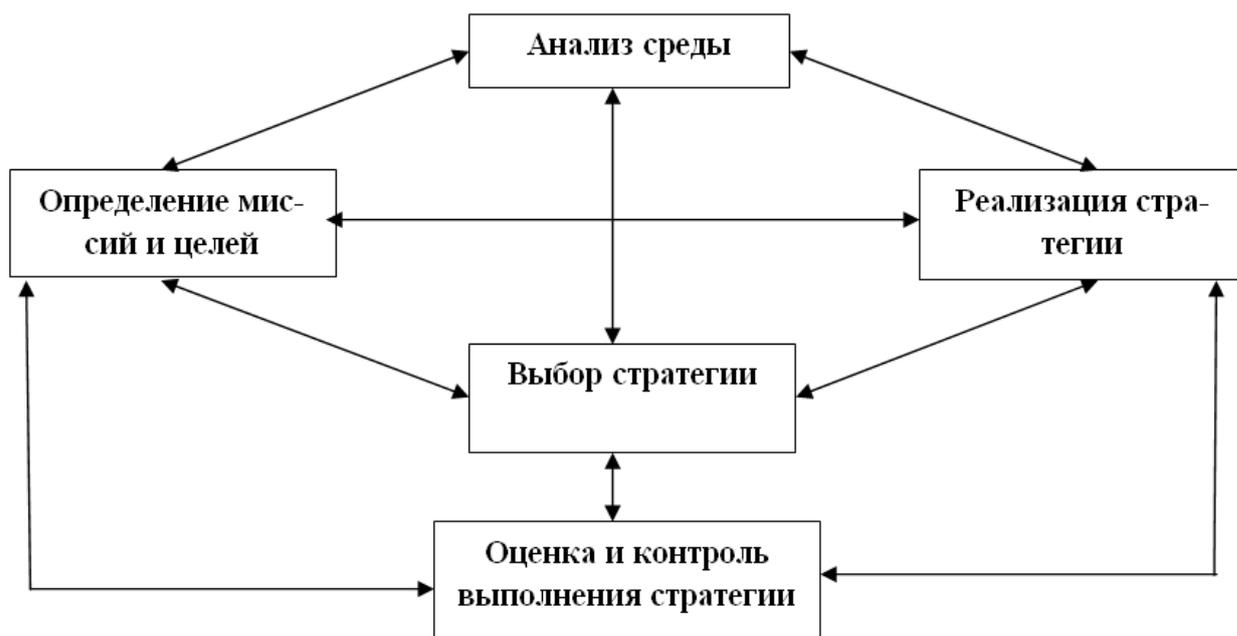


Рисунок 1.2.1 – Этапы процесса разработки стратегии предприятия

1. Анализ среды обычно считается начальным этапом стратегического управления, поскольку является базой для определения как целей, миссии предприятия, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих предприятию достичь своих целей, и выполнить миссию. Анализ среды подразумевает изучение внешней, а также внутренней среды предприятия.

Внешняя среда предприятия включает в себя непосредственное окружение, а также макроокружение. Макроокружение включает в себя изучение влияния таких компонентов среды:

- научно-техническое и технологическое развитие общества;
- состояние экономики;
- правовое регулирование и управление;
- природная среда, а также ресурсы;
- политические процессы;
- социальная и культурная составляющие общества;
- инфраструктура и т.п.

Анализ непосредственного окружения включает в себя изучение компонентов внешней среды, с которыми предприятие находится в постоянном взаимодействии это: покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы, поставщики. Анализ внутренней среды раскрывает тот внутренний потенциал, те возможности, на которые может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе, а также позволяет наиболее полно изучить цели организации, более верно сформулировать миссию. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но, а также обеспечивает существование своему персоналу, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них меры социальной защиты [21, с. 45].

По следующим направлениям анализируется внутренняя среда:

- организационная культура;
- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- маркетинг;

- научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- производство, включающее организационные, операционные, а также технические и технологические характеристики.

Результатом анализа внешней, а также внутренней среды является составление SWOT-анализа, т.е.оценка, выявлениевнутренних слабых и сильных сторон, а также со стороны внешней среды угроз, возможностей. Как сильные, так и слабые стороны компании могут иметь различное значение. Одни слабые стороны способны оказать фатальное воздействие на предприятие,другие же могут быть легко устранены,и серьезно не повлияют на предприятие (рис.1.2.2).

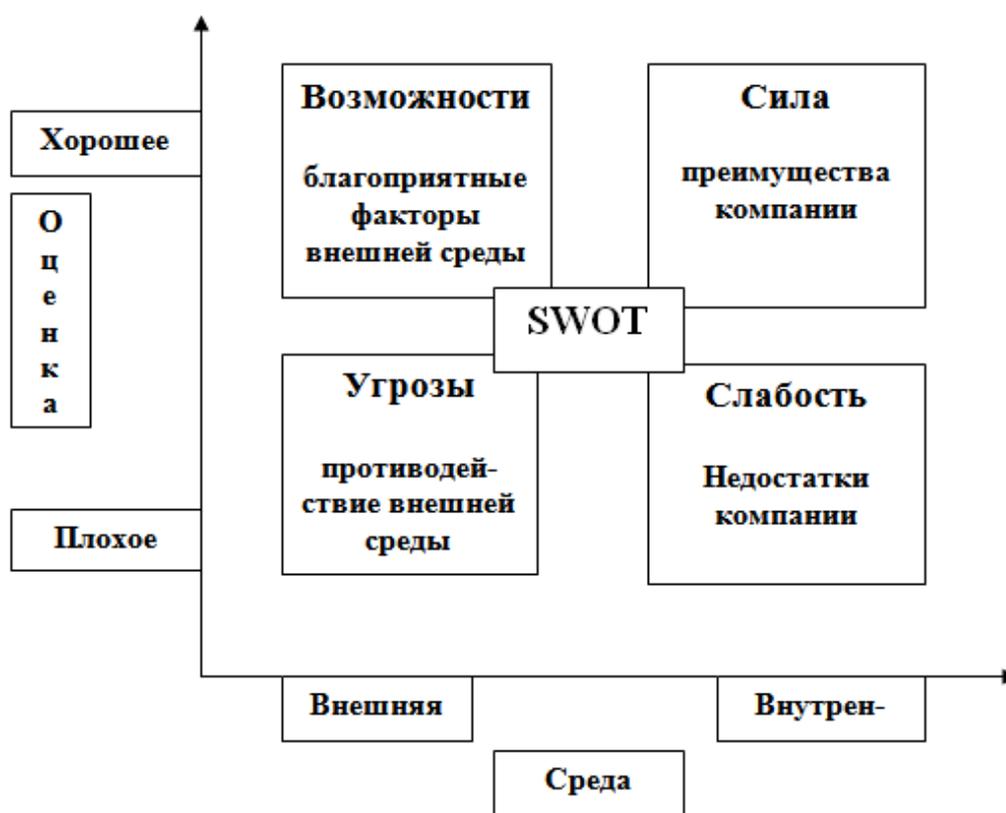


Рисунок 1.2.2–SWOT-анализ

Результатом SWOT-анализа должно быть преобладание сильных сторон над слабыми. SWOT-анализ – довольно простое в использовании сред-

ство для получения представления о стратегической ситуации предприятия. Главная задача SWOT-анализа, предоставить специалисту необходимую информацию для определения возможных стратегий.

Проведя анализ внешней среды, получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, а также какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями [12, с. 71].

2. Определение миссии и целей состоит из трех пунктов, каждый из которых требует ответственного подхода к работе:

- определение миссии, то есть определение смысла существования организации, ее предназначения;

- определение краткосрочных целей;

- определение долгосрочных целей.

Определение целей и миссии фирмы приводит к тому, что становится ясным, к чему стремится фирма, зачем она функционирует. Зная это, можно более верно выбрать стратегию развития.

3. После того как определены миссия и цели, наступает этап выбора и анализа стратегии. Стратегия – это конкретный долгосрочный план по достижению конкретных долгосрочных целей. Выработка стратегии – это составление долгосрочного плана нахождения цели.

Стратегию в общем виде можно охарактеризовать как долгосрочную задачу, касающуюся поведения в среде, решение которой должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии, а также некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии [29].

Коммерческие, а также некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, все многообразие стратегий, которые являются различными

модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях, состоянии внутренней, внешней среды, следовательно, важно рассматривать причины, по которым организация выбирает ту или иную стратегию.

Процесс выбора стратегии включает следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии, анализ портфеля продукции, выбор стратегии фирмы, а также оценка выбранной стратегии. Уяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация в настоящем, какие стратегии она реализует [18, с. 95].

Анализ портфеля продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления, поскольку дает наглядное представление того, как взаимосвязаны отдельные части бизнеса. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы, как риск, поступление денег, обновление, а также отмирание.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, который характеризует состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также сущности, характера реализуемых стратегий. Основными ключевыми факторами, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются следующие:

– сильные стороны отрасли и сильные стороны организации, зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, к укреплению этого положения, а также порождаемых их лидирующим положением. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых отраслях, обладающих большими задатками для роста.

– слабые фирмы должны вести себя по-иному. Они должны ориентироваться на те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если таковых стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.

Цели организации придают оригинальность и уникальность выбору стратегии, применительно к каждому определенному предприятию. В целях отражено то, к чему оно стремится. Например, цели не подразумевают интенсивного роста, соответственно не могут быть выбраны стратегии роста, даже, несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале организации.

Отношение и интересы высшего руководства играют большую роль в выборе стратегии развития предприятия. Бывают случаи, когда высшее руководство не хочет пересматривать ранее принятые им решения, даже если, открываются новые перспективы для развития. Руководство может рисковать, а может, напротив, стремиться любыми способами, избегать риска. Отношение высшего руководства к риску играет ключевую роль в разработке нового продукта или освоения новых рынков, а также в выборе стратегии.

Финансовые ресурсы организации существенно влияют на выбор стратегии развития предприятия. Любые изменения в поведении организации, такие как разработка нового продукта, выход на новые рынки, переход в новую отрасль, требуют больших финансовых вложений.

Квалификация работников, так же как, финансовые ресурсы является важным ограничительным фактором при выборе стратегии развития предприятия. Повышение квалификации работников – очень важное условие, обеспечивающее качественное технологическое обновление существующего производства и возможность перехода к новым производствам. Руководство не может сделать верного выбора стратегии организации, не обладая достаточно полной информацией о квалификации сотрудников.

Обязательства организации по предыдущим стратегиям создают некую инертность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств, в связи с переходом к новым стратегиям. При выборе новых стратегий следует учитывать тот факт, что некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий. Чтобы избежать

сильного негативного влияния старых обязательств, необходимо их учитывать по возможности полно при выборе новых стратегий, а также закладывать их выполнение в процесс осуществления новых стратегий предприятия [21, с. 22].

Степень зависимости от внешней среды существенно влияет на выбор стратегии организации. Бывают такие ситуации, когда организация настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии исходя из возможностей более полного использования своего потенциала.

Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения организации, например социальными ограничениями, антимонопольным законодательством, зависимостью от политических факторов, зависимостью от природной среды и т. п.

Временной фактор обязательно должен приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. При этом важно учитывать календарное время, временную продолжительность интервалов последующего осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Организация не в любой момент, не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты, в те сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии [5, с.99].

В осуществлении стратегии очень часто успеха добивается та организация, которая научилась лучше учитывать время, следовательно, управлять процессами во времени.

4. После того, как оптимальная стратегическая альтернатива выбрана, стратегия организации определена, осуществляется процесс реализации стратегии, т.е. происходит превращение замыслов в действия. Эффективный процесс реализации стратегии включает в себя умелое решение задач по разработке адекватной избранной стратегии организационной структуры, по применению оптимальной комбинации материальных, финансовых, а также человеческих ресурсов, по своевременному управлению изменениями орга-

низационной культуры. Стратегические альтернативы, превращаются в конкретный оперативный план на этапе реализации стратегии.

5. Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа достаточности и правильности учета при выборе стратегии основных факторов. Вся процедура оценки выбранной стратегии, подчинена одному, приведет ли выбранная стратегия к достижению организацией своих целей. Это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то последующая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию, требованиям окружения, то есть проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка, динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ.

- соответствие выбранной стратегии возможностям, потенциалу предприятия. В этом случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени;

- приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям, реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии, к каким негативным последствиям для организации может привести провал стратегии;

- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии. Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит организацию к достижению поставленных целей [29].

Зачастую происходят случаи, когда организации оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо

неверно был проведен анализ, а также сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде.

Стратегия будет успешно реализована в том случае, если цели стратегии, а также планы будут хорошо доведены до работников с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает организация, так неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Контроль и оценка выполнения является логически последним процессом реализации стратегии, осуществляемым в стратегическом управлении.

Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, а также собственно целями организации.

Основными задачами любого контроля являются:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами, а также другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- корректировка, если она необходима, а также возможна.

При контроле выполнения стратегий, перечисленные задачи приобретают определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций, ибо он сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей [21, с. 160].

Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как целей организации так и стратегий. Выработка стратегии органи-

зации – не самоцель стратегического планирования. Это сложная работа, имеющая смысл в том случае, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется.

Краеугольными вопросами разработки стратегий являются следующие:

– какие произошли, а также в чем состоят изменения во внешней среде (как изменился рынок по объему, структуре и другим характеристикам, каково поведение на рынке конкурентов, что в их действиях может нести угрозу, как ведут себя поставщики и др.);

– в каком направлении должна развиваться товарная политика предприятия, для того, чтобы в большей степени соответствовать требованиям рынка;

– какой товар приносит основную массу прибыли, а какой является убыточным;

– какой товар следует разрабатывать, какими характеристиками он должен обладать;

– каков спрос на товар, какова динамика его изменения;

– какие следует использовать методы ценообразования;

– в каком направлении должно идти развитие организации (какие виды деятельности развивать, какие цели определены на перспективу, какие необходимы ресурсы, а также как их распределить наилучшим образом, каковы источники ресурсов и др.);

– как сделать реальным новое состояние организации (как осуществить намеченные цели, какие изменения в организации необходимо провести, какие методы при этом использовать) [22, с. 60].

На стратегический выбор, осуществляемый руководителем, влияют некоторые факторы:

1. Риск. Какой уровень риска руководство считает допустимым? Риск является важным фактором жизни предприятия, поскольку высокая степень риска может разрушить предприятие.

2. Знание прошлых стратегий. Часто сознательно или подсознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

Представленная в таблице 1.2.1 матрица позволяет наглядно увидеть, какие методы применяются на каждом этапе формирования стратегии развития предприятия.

Таблица 1.2.1 – Матрица системы методов формирования стратегии

Наименование методов	Наименование этапов стратегии				
	Организационный этап	Диагностика внешней среды	Диагностика состояния ТЛК	Формирование стратегии	Разработка планов реализации
Экспертного оценивания	+		+		
Статистических оценок	+		+		
SWOT-анализ		+			
PEST-анализ		+			
Организационной диагностики	+		+		
Моделирования			+	+	
Синтеза				+	
Матричный		+	+		+
Тестирование		+	+		
Декомпозиции					+
PIAR					+
Сбалансированная система показателей					+

Перечисленные в данной главе виды стратегий предприятия, принципы и методы построения стратегии предприятия, являются основой стратегического планирования, которая составлена с использованием опыта, а также знаний многих выдающихся деятелей менеджмента.

1.3 Сравнительная характеристика базовых стратегий развития предприятий

В научном мире известно большое количество видов стратегий. Но существуют стратегии, которые обеспечивают основу развития любого предприятия, такие стратегии называются базовыми. Предложенные в научной литературе базовые стратегии не в полной мере определяют направления развития предприятий. Необходимо расширить перечень базовых стратегий таким образом, чтобы они отвечали современному состоянию, а также условиям функционирования отечественных предприятий.

Определение базовых видов стратегий, обеспечивающих функционирование, а также развитие предприятий в современных экономических условиях.

Стратегия – планы, а также направления действий, которые устанавливают распределение ресурсов и фиксируют обязательства относительно осуществления определённых действий во времени для достижения поставленных целей [6, с. 118].

Проведя анализ представленных различными учеными определений понятия «стратегия», С.С. Чернов предлагает своё исчерпывающее определение. По мнению ученого, «стратегия представляет собой модель поведения предприятия на определённом этапе его жизненного цикла или его стратегической хозяйственной единицы, в том числе по отдельным деловым процессам, направленным на достижение поставленной цели при заданном объёме ресурсов и сложившихся условиях внешней среды» [31].

Ю.А. Маленков выделяет четыре группы стратегий по уровню иерархической структуры [26]:

- главная стратегия, корпоративная (стратегия предприятия в целом);
- стратегия бизнес-единиц (стратегия на уровне бизнеса);
- функциональные стратегии (обеспечивающие стратегии);
- стратегии команд, рабочих групп, а также сотрудников.

Согласно Э. Нили, стратегии в рамках предприятия можно применять на разных уровнях. Согласно их выводам таких уровней четыре, представлены в таблице табл. 1.3.1 [13, с.64].

Таблица 1.3.1–Виды уровней стратегий предприятий

Уровень стратегий	Решаемые вопросы
Корпоративный	– В каком бизнесе мы хотим работать? – Как нам достичь успеха?
Подразделений	– На каких рынках мы хотим присутствовать? – Каким образом мы можем их успешно обслуживать?
Брендов, продуктов, услуг	– Какие бренды, продукты услуги мы можем предлагать на рынке? – Каким образом, а также насколько успешно мы можем их предлагать?
Оперативный	– Какие процессы, а также возможности мы должны разрабатывать для того, чтобы обслуживать рынки, а также предоставлять продукты, а также услуги эффективно, а также рационально? – Как мы должны успешно внедрять, а также достигать их?

А.А. Томпсон в своих работах выстраивает пирамиды стратегий для диверсифицированных, а также узкопрофильных предприятий. Диверсифицированные предприятия разрабатывают стратегии на четырех различных организационных уровнях [18, с. 145]:

- корпоративная стратегия (стратегия, определённая в целом для всего предприятия, т.е. всех сфер его деятельности);
- деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности предприятия);
- функциональная стратегия (для каждого функционального направления, маркетинг, финансы, а также прочее);
- оперативная стратегия (стратегия для различных структурных единиц предприятия).

На узкопрофильных предприятиях корпоративная, а также деловая стратегии совмещены воедино.

Стратегия, описывающая общее направление развития деятельности предприятия, является базовой стратегией. Такая стратегия показывает, как управлять различными видами деятельности для того, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. На данном уровне определяется, а также согласовывается стратегия предприятия в целом, следовательно, стратегические решения данного уровня наиболее сложные. Базовая стратегия предприятия формируется его высшим управленческим звеном [24].

Как правило, именно корпоративные стратегии являются базовыми.

Для предприятий, которые развиваются, основными стратегиями являются стратегии развития, именно они относятся к базовым [19, с. 76].

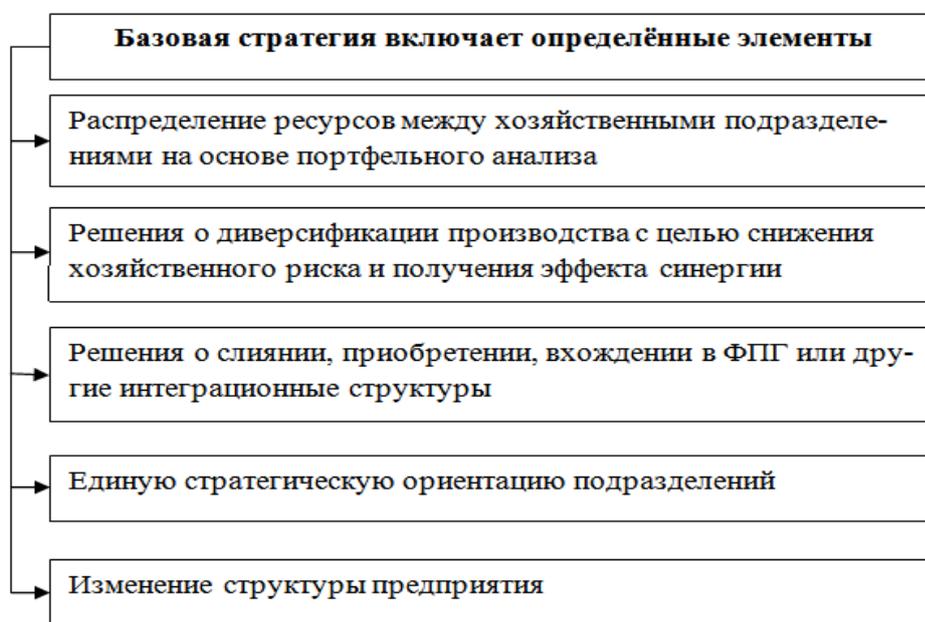


Рисунок 1.3.1–Составляющие базовых стратегий предприятия

Разработка базовой стратегии предприятия является одним из условий его эффективного функционирования, а также успешного развития.

Майкл Портер в книге «Конкурентная стратегия» представил три базовые стратегии, предполагающие укрепление конкурентоспособности предприятия, которые являются основой для современных стратегий и не потеряли своей актуальности в наше время. Суть стратегий заключается в выделе-

нии предприятия на фоне конкурентов, что позволяет предприятию успешно функционировать и развиваться.

К такого рода стратегиям Майкл Портер относит следующие:

– лидерство по издержкам (чтобы добиться успеха, предприятие должно снизить издержки и стать лидером по этому показателю в своей отрасли);

– дифференциация (возможность занять уникальную позицию в глазах потребителей, оперируя одним из уникальных свойств товара, продукции или услуги);

– фокусирование (выбор определенного сегмента в отрасли, исключительно на который следует нацелиться);

– фокусирование на дифференциации (необходимость представить как можно более привлекательным свой продукт для определенной целевой аудитории, которая будет существенно отличаться от остальной части аудитории);

– фокусирование на издержках (фокусирование на издержках в работе с одним выделенным сегментом отрасли)[23].

Н.И. Алексеева представляет три основных типа базовых стратегий, которые являются самыми распространёнными на практике, отображают подходы к росту предприятия, а также связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов, таких как продукт, рынок, отрасль, положение предприятия внутри отрасли, а также технологии:

– стратегия стабильности;

– стратегия роста;

– стратегия сокращения [1, с.56].

С. Виханский представляет следующие стратегии роста:

– концентрированного роста (применяется в том случае, когда происходит изменение продукта и (или) рынка);

– интегрированного роста (применяется в том случае, когда идёт расширение предприятия посредством добавления новых структур);

– диверсифицированного роста (применяется в том случае, когда предприятие дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли) [5, с.29].

К стратегиям сокращения относятся:

– стратегия разворота (сокращения, а также переориентации) – применяется в том случае, когда предприятие действует неэффективно, но еще не достигло своей критической точки;

– стратегия отделения (отсечения лишнего; сокращения) – применяется в том случае, когда предприятие имеет несколько видов деятельности, а также при этом один из них работает плохо, происходит отказ от данного вида деятельности;

– стратегия сокращения расходов или стратегия экономии – применяется в том случае, когда необходимо осуществить уменьшение издержек, а также провести соответствующие мероприятия по сокращению затрат;

– стратегия ликвидации – применяется в том случае, когда предприятие достигло критической точки, то есть банкротства [24].

Л. Григорьева также в своём исследовании рассматривает классические базовые стратегии, в зависимости от цикла развития предприятия:

– стратегия роста (увеличение объема продаж, прибыли, капиталовложений);

– стратегия стабилизации (применяется в случае нестабильности объемов продаж и прибыли);

– стратегия выживания (оборонительная стратегия применяется в случае кризиса) [6, с. 119].

Однако Л. Григорьева, учитывая факторы влияния внешней среды, излагает собственное видение базовых стратегий на примере легкой промышленности:

– стратегия ориентации на урегулирование отношений с окружением (заключение договоров франшизы, членство в ассоциациях и прочее);

– стратегия, ориентированная на изменение правил, регулирующих взаимоотношения с другими предприятиями (создание лоббистских групп, представляющих интересы предприятия);

– стратегия устранения преград с предприятиями-поставщиками (накопление оправданного количества запасов, изменение приоритетов, временные союзы и прочее);

– стратегия увеличения предприятия;

– диверсификация (создание новых направлений деятельности);

– увеличение или слияние с другими организациями [6, с. 121].

Ю.А. Маленков также рассматривает классический подход к выделению стратегий и разделяет их в зависимости от характера развития предприятия:

– на стратегии роста (концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации);

– стратегии стабилизации;

– стратегии защиты.

И предлагает собственное видение (табл. 1.3.2) [26].

Рассмотрим более детально комплексный подход к развитию предприятия, то есть реструктуризацию. Под реструктуризацией предприятий понимают изменение его структуры, иначе говоря, изменение порядка расположения его элементов или элементовформирующих его бизнес под влиянием факторов внешней, а также внутренней среды. В основе реструктуризации лежит низкая эффективность деятельности предприятия, которая выражается в неудовлетворительных финансовых показателях, в нехватке оборотных средств, в высоком уровне дебиторской и кредиторской задолженности. Процесс реструктуризации состоит из совершенствования системы управления, финансово-экономической политики предприятия, работы функциональных подсистем, управления трудовыми ресурсами [20, с.164].

Таблица 1.3.2–Корпоративные стратегии в зависимости от типа развития предприятия

Стратегии предприятия			
Стратегии второго уровня	Рост	Стабилизация, защита, выживание	Сокращение
Концентрация	+		
Интеграция (прямая, обратная)	+	+	
Диверсификация (связанная, а также несвязанная) концентрированная, горизонтальная, конгломератная	+	+	+
TQM (Всеобъемлющий менеджмент качества)	+		
Репозиционирование продуктов	+	+	+
Кастомизация	+		
Реинжиниринг		+	+
Реструктуризация			+
Прекращение инвестиций		+	+
Слияния		+	+
Банкротство			+
Ликвидация			+

Успешные предприятия также прибегают к реструктуризации. Это обусловлено тем, что любое изменение рыночных условий функционирования, масштабов бизнеса требует адекватного изменения структуры предприятия, а следовательно реструктуризации [20, с.178].

Реструктуризация производится с целью повышения конкурентоспособности предприятия с последующим увеличением его стоимости [20, с. 179].

Проведя анализ мнений специалистов относительно определения базовых стратегий развития предприятий, приходим к выводу, что основная масса ученых, а также практиков придерживается классической точки зрения по данному вопросу илишь некоторые предлагают собственную, авторскую трактовку, которая определяется отраслевой принадлежностью предприятий. Однако в данной статье стояла задача определения базовых стратегий, подходящих предприятию любой отрасли. Классические базовые стратегии (рост, стабилизация, сокращение) действительно являются основой развития предприятий, но они не в полной мере отображают потребности развития со-

временных отечественных предприятий. Следовательно, дополнение этого перечня стратегией реструктуризации составило бы полную картину базовых стратегий. Таким образом, для определения базовых стратегий предприятий необходимо соединить воедино два популярных подхода к развитию предприятий.

Для того чтобы понять, насколько представленные два подхода к развитию предприятия соизмеримы, представим их сравнительную характеристику в таблице 1.3.3.

Представленная сравнительная характеристика предложенной автором комплектации базовых стратегий развития предприятий убедительно доказывает, что именно такое соотношение стратегий предполагает возможность всестороннего развития предприятий.

Представленное сочетание корпоративных базовых стратегий обеспечивает основу развития, так как охватывает весь спектр проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия.

В ходе проведённого исследования в данной главе определены основные подходы к развитию предприятий в современных экономических условиях функционирования. Установлена взаимосвязь между подходами к развитию предприятия, а также целями, которые преследуются данными подходами.

Также установлено, что в настоящее время наиболее популярным подходом к развитию предприятия является стратегический, который предполагает формирование стратегий перспективы развития предприятия в существующих условиях функционирования.

Однако представленные классические базовые корпоративные стратегии, а именно рост, стабилизация, а также сокращение, не отображают в полной мере перспективы развития предприятий.

Таким образом, по результатам исследования:

– представление о базовых корпоративных стратегиях развития предприятий получило дальнейшее развитие;

Таблица 1.3.3–Сравнительная характеристика стратегий развития предприятий

Признак	Стратегия			
	Роста	Стабилизации	Сокращения	Реструктуризации
Причина	1) Возможность расширения предприятия. 2) Желание занять доминирующее положение на рынке	1) Доминирующее положение на рынке. 2) Невозможность роста в сложившейся ситуации на рынке	Отсутствие внутренней возможности для роста: 1) Минимальная прибыль. 2) Низкая рентабельность. 3) Убыточность	1) Низкая эффективность. 2) Модификация масштабов деятельности
Цель	1) Увеличение предприятия	1) Сохранение существующих позиций предприятия на рынке. 2) Обеспечение эффективной деятельности предприятия в целом	1) Сокращение нерентабельных видов бизнеса	1) Повышение конкурентоспособности предприятия. 2) Повышение эффективности предприятия. 3) Повышение инвестиционной привлекательности пр.
Задача	1) Расширение деятельности. 2) Увеличение активов. 3) Рост объемов инвестирования	1) Поиск внутренних резервов, а также выгодных рыночных возможностей с минимальными уровнями риска	1) Минимизация затрат предприятия на убыточные виды деятельности. 2) Выход с рынка с минимальными потерями при закрытии бизнеса	1) Радикальные изменения предприятия. 2) Полная реорганизация предприятия
Субъект использования	1) Предприятия, стремящиеся к диверсификации. 2) Предприятия, стремящиеся к усилению позиций на рынке	1) Крупные предприятия, доминирующие на рынке 2) Предприятия, не имеющие возможности дальнейшего роста	1) Предприятия, находящиеся в состоянии кризиса	1) Предприятия, требующие изменения внутренней структуры на более эффективную, экономичную, а также производительную
Объект применения	1) Рынок или продукт 2) Расширение предприятия посредством добавления новых структур. 3) Новый продукт, новая отрасль	1) Существующий продукт, а также доля рынка	1) Нерентабельный продукт. 2) Излишняя рабочая сила. 3) Плохо работающий вид бизнеса. 4) Обанкротившееся предприятие в целом	1) Неэффективные подразделения предприятия или виды бизнеса

– представлена сравнительная характеристика указанных базовых стратегий, которая убедительно доказывает, что именно такой состав базовых стратегий обеспечивает рост предприятия, сохранение рыночной ниши, а также доли рынка, рациональное уменьшение или выход с рынка с минимальными потерями при закрытии бизнеса, структурное преобразование предприятия.

Такой подход к расширению корпоративных базовых стратегий обеспечивает возможность более рационального подхода к выбору основной стратегии на корпоративном уровне предприятия.

Глава 2 Стратегия развития ООО «Аломз Интернешнл»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное название предприятия: общество с ограниченной ответственностью «Аломз Интернешнл». Действует на основании Устава. Юридический адрес предприятия: Российская Федерация, 308025, г. Белгород, ул. Мирная, д. 21, ИНН 3123016750, ОГРН 1023101685903, ОКПО 89676552. Форма собственности частная.

Основным видом деятельности является розничная торговля фармацевтическими препаратами, лекарственными средствами, БАДами, товарами медицинского назначения.

Органом управления является общее собрание учредителей. Дирекция является исполнительным органом, подчиняется по всем вопросам своей деятельности общему собранию учредителей и действует в пределах компетенции, которая установлена уставом, а также решениями общего собрания.

Организационная структура ООО «Аломз Интернешнл» можно охарактеризовать как функциональную. При данной структуре все виды деятельности всех уровней организации объединяет выполнение общей функции. Использование данной организационной структуры в аптечной сети «Аломз Интернешнл» обусловлено необходимостью соблюдения высокого уровня компетентности в области фармацевтики, а также важнейшей ролью соблюдения принципов экономичности в аптеке. Все перечисленные условия имеют место в аптечной сети «Аломз Интернешнл».

Центральное управление осуществляет руководитель-директор, в подчинении которого находятся коммерческий директор, бухгалтер, фармацевты, тех. рабочие. Работу коммерческого направления курирует коммерческий

директор, у которого в подчинении находятся – заведующие аптеками, фармацевты.

К преимуществам такой структуры можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности.

Численность предприятия в настоящее время составляет 18 человек со средней заработной платой 28 000 рублей в месяц, в том числе: руководителей – 2 (11%); основных рабочих – 14 (78%); вспомогательных рабочих – 2 (11%).

Для оценки финансово-хозяйственного состояния исследуемого предприятия необходимо оценить финансовые показатели деятельности в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Аломз Интернешнл» за 2015-2016 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+,-)	Темп прироста, (%)
1	2	3	4	5
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	36 875	40 554	3 679	9,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	29 763	32 383	2620	8,1
Среднесписочная численность, чел.	18	18	0	0
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	4 165	4 831	666	14
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1013	2926	1913	65,4
Производительность труда, рубль/чел/час.	1 747	2 372	626	36
Рентабельность продаж, %	5	8	3	60
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1152	1 288	136	11

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Аломз Интернешнл» позволяет говорить о стабильном положении на рынке. По всем исследуемым показателям темпы, прирост положительны.

2.2 Анализ существующей стратегии на предприятии ООО «Аломз Интернешнл»

Всем известно, любая стратегия должна опираться на заданный курс развития, который формирует миссия предприятия. По предоставленным данным в ООО «Аломз Интернешнл» отсутствует миссия, то есть документально никак не отображено направление развития компании. Если отсутствие миссии еще было бы простительно, поскольку исследуемый объект всего лишь небольшая сеть аптек, то отсутствие сформулированной программы действий в письменном, зафиксированном виде большая ошибка руководства. Директор ООО «Аломз Интернешнл» вероятно и придерживается некой стратегии, но это не подтверждено документально. Этот факт не сильно удивляет, поскольку в современном мире, в небольших компаниях, как правило, руководитель сам решает все вопросы от формулировки стратегии до решения проблем связанных с клиентами.

Вся нагрузка по управлению компании лежит на директоре. Все основные моменты такие как: управление персоналом, решение вопросов связанных с продвижением, товарный ассортимент, контроль над поставками товара, кадровый контроль, управление финансами и решение юридических вопросов. Не следует упускать и тот факт, что торговая точка не одна и поэтому необходим контроль над каждой.

Плюсами такой структуры являются:

- не большие финансовые затраты на содержание персонала;
- отсутствие большого управленческого аппарата, который тоже требует затрат;
- опытный персонал;
- универсальность персонала.

Минусы следующие:

- большая нагрузка на руководителя;
- персонал очень загружен.

Исходя из данной системы управления, напрашивается вывод, несмотря на то, что не сложная схема управления не несёт больших затрат, имеются и проблемы, которые нужно решать. Так же обнаружены скрытые резервы, которые при правильно подходе можно реализовать.

Вследствие большой нагрузки директор ООО «Аломз Интернешнл» не уделяет внимания стратегии развития предприятия.

Выявленная стратегия в ООО «Аломз Интернешнл» больше похожа на стратегию концентрированного роста, которая направлена на развитие рынка и работает с уже имеющимся продуктом. Данная стратегия подразумевает поиски новых рынков, оптимизирует саму политику компании в сфере продаж, сбыта. Она направлена на развитие системы продаж предприятия.

Предприятие предпринимает попытки внедрить на рынок новый продукт, но при этом, не меняя отрасли. Так же фирма ищет новые возможности улучшения своего положения на существующем рынке. ООО «Аломз Интернешнл» различными способами старается закрепиться на занятом участке рынка.

Также, в данный момент в ООО «Аломз Интернешнл» существует, а также реализуется политика направленная на ценообразование.

Формирование цены является важным элементом стратегии компании, специализирующейся в сфере продаж лекарственных препаратов.

ООО «Аломз Интернешнл» аптечная сеть, которая позиционирует себя как аптеки для всех сегментов потребителей. Но по факту, ценовая политика компании никак не выделяется среди конкурентов на рынке.

Если провести определённую политику в области ценообразования, предприятие может воздействовать на объём продаж и на величину получаемой прибыли. Зачастую, компания не руководствуется получением быстрой прибыли, продавая товар по высокой цене, а проводит гибкую ценовую политику. Важно обеспечить себе норму прибыли за весь жизненный цикл товара. Из-за того, что высокая цена может снизить спрос, количество проданного товара находится в зависимости от неё.

ООО «Аломз Интернешнл» за счет получения низких цен у поставщиков использует принцип получения максимальной прибыли, крайне низких издержек по содержанию торговых точек, а также одновременно установлению среднерыночных цен по отрасли.

Ценообразование в ООО «Аломз Интернешнл» происходит очень просто – собираются сведения о средней цене препаратов на рынке Белгорода, анализируется цена в ведущей Белгородской сети «Таблеточка», а также выставляется выше средней цены, но немного ниже, чем в «Таблеточке».

Анализ покупателей позволяет понять профиль тех, кто приобретает товары, реализуемые организацией. Изучение покупательского спроса дает возможность организации понять, какой продукт окажется наиболее рентабельным и на какой объем продаж можно рассчитывать.

Потенциальными покупателями лекарственных препаратов в сети аптек ООО «Аломз Интернешнл» являются все жители г. Белгород. Однако возросшая конкуренция крупных аптечных сетей заметно пошатнула позицию ООО «Аломз Интернешнл». Однако у сети есть преимущество – это наличие специфичных лекарственных препаратов, которых нет в наличии у конкурентов, благодаря специфике отношений с поставщиками.

В настоящее время основными поставщиками аптечной сети являются крупные федеральные компании, представлены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1–Основные поставщики ООО «Аломз Интернешнл»

Поставщик	Доля поставок, (%)	Конкурентные преимущества
ООО «Фарм-комплект»	55	Давние дружеские отношения, недорогие цены, близость поставщика
ООО «СИА»	15	Недорогая импортная косметика
ООО «Катрен»	20	Недорогие аналоги отечественных производителей лекарственных препаратов
ООО «Пульс»	10	Большой ассортимент товаров для здоровья, выгодные условия доставки

Изучение конкурентов, с кем приходится бороться за ресурсы, которые компания стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает немаловажное место в стратегическом управлении.

Основными конкурентами ООО «Аломз Интернешнл» являются такие аптечные сети как: «Аптечный дом», «Таблеточка», «Мир Лекарств», которые занимают большую долю на фармацевтическом рынке Белгорода.

Не смотря на уровень конкуренции, каждой компании необходима разработка успешной стратегии, которая сможет обеспечить лидирующую позицию над конкурентами, а также усилит потребительский спрос.

2.3 Разработка стратегии развития аптечной сети ООО «Аломз Интернешнл»

Вначале нужно четко сформулировать миссию данной организации.

Основная общая цель организации (миссия) образует фундамент для установления важных общеорганизационных целей, на достижение которых должно ориентироваться высшее руководство организации.

Взгляд управленца компании на то, какими видами деятельности собирается заниматься данная компания.

Миссию ООО «Аломз Интернешнл» можно обозначить так – завоевать собственную долю на рынке розничной реализации лекарственных препаратов, а также укрепиться на нем. Усилить позицию компании на рынке продаж лекарственных препаратов и товаров для здоровья. Обеспечить население недорогими, качественными товарами для здоровья и косметическими средствами.

Перейдем к разработке стратегии развития на предприятие ООО «Аломз Интернешнл».

При разработке стратегии развития необходимо сделать анализ внутренней и внешней среды существования организации. Чтобы провести анали-

за внешней и внутренней среды необходимо сделать SWOT-анализ, основывающийся на матрице возможностей, а также матрице возможных угроз.

Для оценки данных возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности.

Возможности ООО «Аломз Интернешнл» представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1– Матрица возможностей ООО «Аломз Интернешнл»

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	1. Возможность расширения деятельности за счёт открытия новых торговых точек	1. Способность обслужить дополнительные группы клиентов	1. Возможность быстрого развития в сети с резким ростом спроса на специализированные товары
Средняя	1. Пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов	1. Неудачное поведение конкурентов	-
Низкая	-	-	-

Из указанной матрицы видно, что нужно использовать следующие возможности:

1. Возможность расширения деятельности за счёт открытия новых торговых точек.

2. Искать пути расширения ассортиментной линейки продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов аптек.

Остальные возможности можно использовать, если позволяют финансы, ресурсы, и если руководитель найдет их приемлемыми.

Далее приступим к анализу матрицы угроз, влияющих на деятельность ООО «Аломз Интернешнл». Если своевременно разглядеть возможную угрозу, то ее можно предотвратить или вовсе избежать, а может даже и превратить в новую возможность.

На деятельность предприятия оказывает влияние угрозы, указанные в таблице 2.3.2 и ранжированные по степени влияния угроз на деятельность ООО «Аломз Интернешнл».

Таблица 2.3.2– Матрица угроз ООО «Аломз Интернешнл»

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	-	-	1. Появление на рынке сильнейших конкурентов 2. Рост налогов, а также пошлин 3. Сбои в поставках продукции	1. Повышение тарифов транспортных компаний
Средняя	-	-	1. Высокая зависимость от кредиторов 2. Контроль государства	1. Растущая требовательность покупателей и поставщиков
Низкая	-	-	-	1. Изменение потребностей и вкусов покупателей

Исходя из вышеуказанной матрицы, можно заключить, что в первую очередь необходимо устранить угрозы:

- появление на рынке более сильных конкурентов;
- рост налогов, а также пошлин и других отчислений;
 - сбои в поставках продукции;
- высокая зависимость от кредиторов и заемных средств;
 - жесткий контроль государства в данной сфере рынка.

Анализ матрицы возможностей и матрицы угроз для ООО «Аломз Интернешнл» выявляет прогнозируемую вероятность проявления данных внешних стратегических факторов, а также степень их потенциального влияния на деятельность предприятия, которые в дальнейшем будут использованы в SWOT-анализе. SWOT-анализ данного предприятия представлен в таблице 2.3.3.

Исходя из проведённого анализа, можно выявить ряд ключевых факторов в ООО «Аломз Интернешнл», а также используя сильные внешние и внутренние стороны организации составить наиболее эффективный стратегический план.

1. ООО «Аломз Интернешнл» имеет большой опыт в реализации лекарственных средств и товаров мед.назначения.

2. Имеет опытный персонал.

3. Имеются специфические препараты, как в наличии так, а также под заказ.

Таблица 2.3.3– SWOT-анализ

Сильные стороны S	Слабые стороны W
<ul style="list-style-type: none"> · наличие высококвалифицированного персонала аптеки; · высокое сервисное обслуживание; · широкий ассортимент предлагаемой продукции; · более низкие издержки; · большой опыт; · чётко отлаженная система поставок товаров на прилавки аптек. 	<ul style="list-style-type: none"> · нет четкого стратегического направления развития; · большое преобладание в структуре капитала заёмных средств; · неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности; · перегрузка директора магазина из-за политики отсутствия вспомогательных менеджеров; · отсутствие рекламы.
Возможности О	Угрозы Т
<ul style="list-style-type: none"> · способность обслужить дополнительные группы клиентов; · пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов; · возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на специализированные товары; · появление новых товаров; · возможность расширения деятельности за счёт открытия новых точек. 	<ul style="list-style-type: none"> · появление на рынке сильнейших конкурентов; · повышение тарифов транспортных компаний; · сбои в поставках продукции; · высокая зависимость от кредиторов; · растущая требовательность покупателей, а также поставщиков; · изменение потребностей и вкусов покупателей; · контроль государства.

4. При достаточно большой конкуренции, ООО «Аломз Интернешнл» за счет позиционирования себя как компании, где продаются высококачественные лекарства, а также где окажут квалифицированную консультацию фармацевта, может усилить свои позиции.

5. Активизация государства в области контроля над фармацевтическим рынком может привести к тому, что более маленькие аптеки не смогут выдержать конкуренции, а у крупных игроков рынка могут возникнуть финансовые и юридические проблемы.

6. Низкие затраты на содержание ООО «Аломз Интернешнл» позволяют бизнесу быть высокорентабельным.

7. Отсутствие рекламных компаний, которые могли бы привлечь новых покупателей является ошибкой в ООО «Аломз Интернешнл».

Цели определенные на основе SWOT-анализа, должны быть упорядочены. Все цели данной организации должны соответствовать ее миссии, быть не противоречивыми и разумными.

Цели:

- разработать и внедрить новую ценовую политику, которая позволит захватить наибольший сегмент на рынке города;

- разработать наиболее эффективную рекламную компанию, с акцентом на специфические товары сети;

- разработать и применить систему дисконтных скидок для постоянных клиентов аптек;

- провести реструктуризацию управленческого аппарата сети;

- договориться с поставщиками о более выгодных условиях поставок.

После того, как цели были определены, можно разработать ряд необходимых стратегий ООО «Аломз Интернешнл». Стратегии будут направлены на достижение главной цели предприятия.

Ключевыми моментами для ООО «Аломз Интернешнл» является реклама товара, а также цена на данный товар.

Рекламная стратегия, направленная на развитие предприятия.

Так как реклама может оказывать влияние на спрос, это является важным аспектом развития предприятия. С целью узнать потребительский спрос нами был проведен опрос о влиянии рекламы на спрос фармацевтических товаров среди посетителей аптек ООО «Аломз Интернешнл».

Опрос дал следующие результаты: покупают и лечатся согласно рекламной рекомендации 11,8%, советуются с врачом или человеком, уже пользовавшимся этим средством, а после этого покупают 29,4%, вообще не обращают на рекламу внимания 41,2%, затруднились ответить 17,6%. Следовательно, необходимо шире вести диалоги с покупателями, извещая их о новых поступивших на рынок средствах, об их действии и цене, так как для многих при нынешней экономической ситуации этот фактор является определяющим при выборе лекарственного препарата. Так как сеть не обладает достаточными средствами для проведения крупномасштабной рекламной компании, целесообразнее будет вкладывать средства в рекламу, направленную на повышение уровня доверия потребителей к компании, а также на информирование клиентов об услугах и товарах предприятия.

Теперь представим форму рекламы, которую планируем применить в рекламной деятельности сети. Стенды и информационные листки. Дополнительную информацию покупатель может получить через стенды и информационные листки, вывешенные в торговом зале или вблизи прилавка. Информация носит санитарно-просветительный и справочный характер с элементами рекламы. Информационные листки представляют собой краткий анонс препарата с указанием его стоимости. Проведя ряд успешных рекламных акций на телевидении и радио, в СМИ и социальных сетях, делая упор на сравнительно недорогие цены в аптеках, ООО «Аломз Интернешнл» сможет резко увеличить количество клиентов сети. А также запуская акции и розыгрыши можно привлечь новую клиентуру, но это потребует значительные затраты.

Но разовые акции направлены в основном на разовое привлечение покупателей, после чего пришедшие могут никогда в жизни больше не заглянуть в аптеку за покупками, если снова не узнают, что в данной аптеке есть интересующий товар по сходной цене. Чтобы сохранить основную клиентуру и привлечь новую, нужно разработать дисконтную программу. Здесь важно не разово привлечь покупателя, а удержать, склонить его к постоянному посещению аптеки. Наша дисконтная программа должна соответствовать стратегическим целям и задачам.

Стратегическая цель дисконтной системы:

- привлечь большее количество покупателей в вашу аптеку;
- увеличить объем продаж и ускорить оборот капитала;
- увеличить вашу прибыль.

Стратегические задачи дисконтной системы:

- заинтересовать постоянного клиента;
- проявить повышенное внимание при обслуживании;
- предоставить особые скидки;
- увеличить количество постоянных клиентов.

Главным инструментом дисконтной программы будет являться дисконтная карта. С учетом психологии клиентов разного пола, возраста и материального достатка, дисконтная карта – это важнейший информационный документ.

Дисконтную программу мы построим на системе накопительных скидок. В этом случае у покупателя появляется возможность выбора, какую скидку ему выгоднее получать: он может совершить много покупок на большую сумму и реализовать, таким образом, возможность получения большего размера скидки, а может получать маленькую скидку, неторопливо набирая «призовую» сумму.

Ценовая политика и работа с поставщиками.

Цены на товары нужно определять, учитывая специфические характеристики товара и категории клиентов сети.

Для формирования конечной цены важным фактором является закупка препаратов у поставщиков, дистрибьюторов или производителей по приемлемому, низкому уровню цен. Приемлемый уровень цен – это значит ниже, чем имеют наши конкуренты и сравнительно ниже, чем у препаратов-аналогов других производителей, также желательно процентов на 20-30 ниже конечной цены в аптеках.

Чтобы определить, подходящая ли цена для сети в предложении поставщика, менеджер закупок должен знать четыре правила: наличие аналогов данного препарата, какова конечная цена покупаемого препарата, какова цена на этот препарат у других поставщиков, по какой цене данный препарат поставщики предлагают конкурентам сети. Как все это можно выяснить? Про аналоги препаратов можно найти информацию в справочниках, интернете.

Цены в рознице конкурентов легко узнаются из электронных или бумажных источников, а цены на аналоги можно легко выяснить, проанализировав соответствующую информацию оптовых прайс-листов. Достаточно сложное дело с закупочными ценами у фарм. дистрибьюторов, так как это коммерческая тайна. Можно выйти из данного положения, проведя соответствующий анализ предлагаемых цен конкурентов относительно нашей сети аптек.

Ценообразование в фарм. бизнесе примерно одинаковое, следовательно, если препараты определенного бренда все как один продаются, например, у ведущей аптечной сети города «Таблеточка» на 20% дешевле, чем у вас, а препараты других брендов почти по ценам как у вас, то значит, также «Таблеточка» их купил на 20% дешевле.

В этом заключается анализ предложения по ценам – такую рекомендованную цену надо дать директору ООО «Аломз Интернешнл» для проведения переговоров. А его дело выжать из поставщика потенциальное согласие на наши требования, в том числе используя эти материалы. Лицо, проводящее переговоры, надо предупредить также о следующих особенностях: хорошо ли известен данный препарат или он совсем новый на рынке, постоянно ли он реализуется в продаже или с ним возникают и наблюдаются перебои.

Для ценообразования аптечной сети ООО «Аломз Интернешнл» важное значение оказывает условие платежа – отсрочка.

Условия платежа оговариваются в договоре или дополнительном соглашении, когда покупатель должен оплатить купленный товар перед дистрибьютором или поставщиком.

Отсрочка оплат бывает разной степени приемлемости для сети:

1. 100%-ая предоплата банком. Это значит все деньги за товар вперед. Это для предприятия не всегда удобно и выгодно, так как выводит наличность, деньги из оборота сети, либо предполагает привлечение часть заемных средств, что негативным образом сказывается на отпускной цене препаратов в рознице сети и широте, а также постоянстве ассортимента.

2. 30%, 50%-ая, а также прочая предоплата. Означает, что часть денег уплачивается заранее. Но в таком случаи срок поставки сокращается до минимума. А уже после поставки, уплачиваются остальные деньги, по возможности оттягивая ее как можно больше.

3. Отсрочка платежа на n-ный срок. Деньги вносятся через какое-то время, после доставки, а также чем позже это делается, тем лучше. Здесь надо следить за поставщиками, которые могут ввести в контракт фразу «через 3 месяца после отгрузки». С учетом, что машина с товаром может идти 5-7 дней от поставщика, получается, что они этот срок выгадывают в свою пользу.

4. Консигнационный склад, или «оплата по мере продажи с предоставлением отчета» без указания предельного срока отсрочки платежа. Здесь все,

как в предыдущем пункте, только если товар никак не продается, то за него вообще можно не платить по своему усмотрению, поставщик может забрать свой товар обратно. Такую формулировку в виде «отсрочка платежа с оплатой по отчетам, а также правом возврата товара» желательно вставить в контракт, поскольку это создает для вас наилучшие условия.

На исследуемом предприятии условие платежа с разными поставщиками разное, наблюдаются четыре выше перечисленных вида. Но для небольшой аптечной сети, выгоднее всего оплачивать отсрочкой платежа на n-ный срок. Поэтому руководству нужно добиваться наиболее выгодной для себя оплаты, путем переговоров с поставщиками и работать с теми кто соглашается на данные условия.

Работа с товарным ассортиментом, закупкой, ценообразованием, рекламой, а также продвижением товара – это основные направления, с которыми должно работать предприятие для успешного функционирования на рынке сбыта. Задача каждого директора предприятия показать, как это делается сейчас и какие изменения необходимо произвести для достижения успеха.

Стратегия управления.

В ООО «Аломз Интернешнл» необходимо провести реструктуризацию действующей системы управления на фирме.

Изначально нужно как можно больше разгрузить директора ООО «Аломз Интернешнл». Руководитель вынужден выполнять множество руководительских и организационных функций помимо этого, занимается решением вопросов о возвратах товара, формирование ассортимента, директор должен разгрузить себя от решения второстепенных вопросов, путем перераспределения обязанностей. Это можно осуществить, поменяв статус некоторых сотрудников и создав должность главного заместителя директора.

Этот метод имеет место не только в больших торговых организациях, но и в небольших. Данное нововведение позволит возложить часть полномочий на заместителя директора, а также разгрузит директора.

Еще одним полезным нововведением может послужить введение должности «менеджера по управлению персоналом», возможно с привлечением дополнительного сотрудника. Тем более это необходимо с ростом количества торговых точек, это позволит директору не отвлекаться на текущее управление персоналом, а сосредоточиться на решении более важных вопросов связанных с текущей деятельностью ООО «Аломз Интернешнл».

Итак, после проведённой реструктуризации мы будем иметь следующий вид структуры системы управления, см. рис. 2.3.1.



Рисунок 2.3.1 – Модифицированная схема управления

Подведём итоги, для более эффективной работы ООО «Аломз Интернешнл» необходимо сделать следующее:

- освободить директора магазина от второстепенных вопросов в управлении;
- ввести новую должность старший фармацевт;
- ввести новую должность менеджер по управлению персоналом;
- ввести должность заместителя директора;
- делегировать часть полномочий на заместителя директора, а также другим новым или старым сотрудникам.

Все эти меры конечно же связаны с дополнительными затратами на заработную плату, психологическими переживаниями персонала, затратами времени, но я более чем уверена что итогом таких действий будет увеличение производительности труда, увеличение товарооборота, сохранение физических и психологических сил как самого директора и персонала его аптек.

Сейчас в ООО «Аломз Интернешнл» идет тенденция к увеличению количества персонала, а также возможно, если дела будут идти с таким же успехом, директор на замену себе поставит опытного управляющего, а сам останется лишь собственником.

Заключение

В ходе подготовки данной работы были выявлены важнейшие понятия стратегии развития предприятия и рассмотрены ее виды. Стратегия развития предприятия – это продолжительное по времени и качественно определенное направление развития организации, затрагивающее многочисленные стороны функционирования предприятия – зону средств, формы деятельности предприятия, структуру взаимодействий внутри самой организации, позицию организации, а также проявляемую на рынке и в окружающей конкурентной среде, приводящую организацию в итоге к поставленным целям.

На данный момент выделены четыре основных типа стратегий развития предприятия:

- стратегия концентрированного роста;
- стратегия сокращения;
- стратегия диверсификационного роста;
- стратегия интегрированного роста.

Исследованы основные методы для проведения комплексного анализа стратегического развития предприятия. Установлено, что основные подходы к разработке и дальнейшей реализации выбранной стратегии конкретного предприятия сводятся скорее к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков и предприятия, которыми должны быть, в первую очередь субъекты, детализирующие стратегии, а также реализующие в дальнейшем данную стратегию развития.

Следовательно, в настоящий период времени подавляющее большинство предприятий пришли к выводу, что гарантом долгосрочного и успешного функционирования на рынке является не ориентированность на быструю,сиюминутную прибыль, а разработка эффективной и гибкой стратегии существования предприятия на долгосрочную дальнейшую перспективу.

В заключение данной работы мы подведём итоги рассмотрения и изучения данной тематики.

Нами установлено, что для наиболее эффективной и продуктивной деятельности предприятию необходимо не только само наличие стратегии, но и также непрерывный анализ применяемой стратегии, тщательный анализ ее актуальности в действующих условиях рынка. И т.к. без тщательного анализа невозможны ни успешная деятельность предприятия, ни удержание достигнутого конкурентного преимущества, учитывая современные рыночные условия.

В ходе проделанной работы в части анализа действующей стратегии в ООО «Аломз Интернешнл», можно сформулировать следующие выводы:

1. Необходимо отметить, что действующая в настоящий момент стратегия предприятия довольно неэффективна, не гибка, о чем мы можем судить по результатам ее диагностики. Также подтверждают это и следующие факты: этапы развития ее в исследуемый период времени происходит достаточно спонтанно, стратегия развития аптечной сети не четко сформулирована.

2. В рамках действующей на данный момент времени стратегии развития ООО «Аломз Интернешнл» решаются текущие задачи, жизненно необходимые в направлении занятия устойчивого положения на рынке сбыта.

3. С помощью SWOT-анализа мы выявили несколько действительно сильных сторон компании, это такие как – высокий контроль качества закупаемого у поставщиков товара, низкую текучесть кадров, а также сравнительно низкие издержки на содержание аптечной сети.

4. На рынке фармации г. Белгород присутствует жесткая конкурентная борьба со стороны уже существующих местных аптечных сетей с товарооборотом свыше 100 млн. руб., таких как «Таблеточка», а также стремительно развивающаяся сеть «Мир лекарств».

5. Значительные изменения в законодательстве России, вступившие в силу в 2017 г., такие как, ценовое регулирование, установление норм отпуска и получения товара аптеками и др. могут изменить структуру в регионе аптечного рынка.

6. Расширение торговых площадей аптечной сети ООО «Аломз Интернешнл» происходит достаточно медленно.

7. Вследствие отсутствия яркой и зазывающей рекламы, а также наличия более сильных конкурентов, ООО «Аломз Интернешнл» теряет значительную часть потенциальных клиентов.

8. Не отработанная до мелочей система управления сети сдерживает экономическое развитие, в частности из-за существующего отвлечения руководителя сети на решение оперативных, а также других задач.

ООО «Аломз Интернешнл» не смотря на очень активную и даже агрессивную деятельность конкурентов, остаётся достаточно конкурентоспособной организацией, однако как выявил проведенный анализ ООО «Аломз Интернешнл» не имеет рост.

Разработанная стратегия будет более эффективной для ООО «Аломз Интернешнл», учитывая особенности внешней, а также внутренней среды, принимая во внимание особенности предлагаемых товаров в сети аптек, учитывая многообразные сегменты рынка.

В ходе выполнения работы был рассмотрен целый ряд вопросов:

1. Определены как объект, так и предмет исследования.
2. В процессе подготовки данной работы нами были изучены разнообразные теоретические, методологические аспекты и особенности разработки стратегии развития.

3. Проведён соответствующий анализ организационно-экономических показателей ООО «Аломз Интернешнл», а также изложена оценка действующей стратегии.

4. Определена миссия организации.

5. Разработан ряд стратегий, обеспечивающих развитие предприятия.

Результатом исследовательской работы стала разработка новой стратегии для ООО «Аломз Интернешнл». В разработке учтены многочисленные возможные факторы как внешней, так и внутренней среды, специфика отрасли, история развития предприятия, его организационная специфика.

Применение предложенной стратегии развития для ООО «Аломз Интернешнл», будет способствовать более быстрому развитию предприятия, а также позволит получать более высокие доходы в будущем периоде и развитие аптечной сети ООО «Аломз Интернешнл».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, Н.И. Классификация базовых стратегий роста предпринимательства [Текст] / Н.И. Алексеева // Вестник Восточноевропейского университета экономики, а также менеджмента. – 2016. – Выпуск 3 (13). – С. 52-68.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст]: пособие / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 414 с.
3. Батьковский, М.А. Стратегия развития российских предприятий в современный период [Текст]: теория, а также методология / М.А. Батьковский. – Москва : МЭСИ, 2015. – 256 с.
4. Баранчев, В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация [Текст] / В. Баранчев // Проблемы теории, а также практики управления. – 2014. – №5. – С. 18-21.
5. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] : учебное пособие / О.С. Виханский. – Москва : ЭКЗАМЕН, 2015. – 316 с.
6. Григорьева, Л. Базовые стратегии как основа развития предприятия [Текст] / Л. Григорьева // Социально-экономические проблемы, а также государство. – 2015. – Вып. 1 (8). – С. 116-124.
7. Дуфала, В. Инструментарий для формирования стратегии предприятия [Текст] / В. Дуфала // Проблемы теории, а также практики управления. – 2014. – №1. – С. 88-96.
8. Ефремов, В.С. Классические модели стратегического анализа, а также планирования: модель ADL/LC [Текст] / В.С. Ефремов // Менеджмент в России, а также за рубежом. Москва, 2014. – №1. – С. 56-63.
9. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции, а также методы планирования [Текст] / В.С. Ефремов. – Москва : ЭКОНОМ, 2015. – 657 с.
10. Йеннер, Т. Создание, а также реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента [Текст] / Т. Йеннер // Проблемы теории, а также практики управления. – 2016. – №2. – С. 10-17.

11. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Д. Маркова. – Москва : АСТ, 2014. – 46 с.
12. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон. – Москва : Экономика, 2015. – 279 с.
13. Нили, Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе, а также управления [Текст] / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – Москва : Баланс-Клуб, 2015. – 400 с.
14. Осипенко, О.В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний [Текст] / О.В. Осипенко. – Москва : Бизнес школа, 2016. – 378 с.
15. Портер, Е. Майкл. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Портер Е. Майкл. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 328 с.
16. Серпилин, А. Основные подходы к разработке, а также внедрению стратегии развития предприятия [Текст] / А. Серпилин // Проблемы теории, а также практики управления. – 2016. – №6. – С. 55-68.
17. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки, а также реализации стратегии [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – Москва : ЮНИТИ, 2015. – 576 с.
18. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / А.А. Томпсон. – Москва : ЭКОНОМ, 2016. – 334 с.
19. Чандлер, А. Стратегия и структура [Текст] / А. Чандлер. – Бостон : 1961. – 352 с.
20. Чапкина, Е. Г. Теоретические основы реструктуризации предприятий [Текст] : учебно – практическое пособие / Е.Г. Чапкина. – Москва : ЕАОИ, 2015. – 212 с.
21. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для ВУЗов / Р.А. Фатхутдинов. – Москва : ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2016. – 243 с.

22. Экономическая стратегия фирмы [Текст]: учебное пособие / под ред. А.П. Градова. – 2-ое изд. – Санкт-Петербург : Специальная литература, 2015. – 589 с.

23. Базовые стратегии Майкла Портера [Электронный ресурс] // Ваш бизнес : электрон. Библиотека – Режим доступа: <http://vb.com.ua/article/614/2015/03/26/>.

24. Классификация базовых стратегий [Электронный ресурс] // Блог Молодого аналитика : электрон.журн. – 2016. – №3 – Режим доступа: <http://humeur.ru/page/klassifikacija-bazovyhstrategij>.

25. Корпоративное управление. История, а также практика [Электронный ресурс] // сайт Федеральной службы по финансовым рынкам – 2015. – Режим доступа: www.fcsm.ru.

26. Маленков, Ю.А. О классификациях стратегий компаний [Электронный ресурс] / Ю.А. Маленков // Корпоративный менеджмент : электрон.науч. журн. – 2016. – № 42 (173). – Режим доступа:<http://nashaucheba.ru/>.

27. Петров, А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / А.Н. Петров // Стратегический менеджмент : электрон.учебник. – 2015. – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/2653779/page:50/>.

28. Попов, Е.В. Структура рыночного потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Попов Е.В., Ханжина В. // электронная библиотека«Экономика и управление на предприятиях» – 2016.– №6. – Режим доступа: <http://eur.ru/Documents/2016-05-15/1A5A.asp>.

29. Сироткин, Д.М. Без выбора нет стратегии [Электронный ресурс] / Д.М. Сироткин // ecsocman.hse.ru / Эксперт. – Москва, 2015. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/16088603/>.

30. Чернов, Д. Генератор прибыли, или как создать в России эффективную компанию розничных услуг [Электронный ресурс] / Д. Чернов

// RussianServiceGroup – Москва, 2016. – Режим доступа:
<http://www.russianservicebook.ru/>.

31. Чернов, С.С. Классификация стратегий организации от теории к практике [Электронный ресурс] / С.С. Чернов, П.В. Хвостенко. – Москва, 2015. – Режим доступа: http://www.e-rej.ru/Articles/Chernov_Khvostenko.pdf.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Аломз Интернейшнл» за 2016

Форма №1 по ОКУД:	0710001	Отчет- ный пе- риод:	2016			
	ОКВЭД:		52.31	Единица измере- ния:	1 x 1000 руб.	
	ИНН:		312301675 0		Источник данных:	ГМЦ Рос- стата
Наименование показателя	Код	На отчет- ную дату отчетного периода	На 31 де- кабря предыду- щего года			На 31 декабря года, предше- ствующе- го преды- дущему
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	1110	-	-	-		
Результаты исследований, а также разработок	1120	-	-	-		
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-		
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-		
Основные средства	1150	4 831	4 165	-		
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-		
Финансовые вложения	1170	-	-	-		
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-		
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-		
Итого по разделу I	1100	3 831	4 165	-		
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	1210	4 877	4 747	-		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-		
Дебиторская задолженность	1230	46	94	-		
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	4 301	1 500	-		
Денежные средства, а также денежные эквиваленты	1250	107	485	-		
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-		
Итого по разделу II	1200	9 331	6 826	-		
БАЛАНС (актив)	1600	13 162	10 991	-		

ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ, а также РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	65	65	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	623	623	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	9 912	7 520	-
Итого по разделу III	1300	10 600	8 208	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заёмные средства	1410	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заёмные средства	1510	-	-	-
Кредиторская задолженность	1520	2 562	2 783	-
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	2 562	2 783	-
БАЛАНС (пассив)	1700	13 162	10 991	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о прибылях и убытках ООО «Аломз Интернешнл» за 2016

Форма №2 по ОКУД:	0710002	Отчетный период:	2016
ОКВЭД:	52.31	Единица измерения:	1 x 1000 руб.
ИНН:	3123016750	Источник данных:	ГМЦ Росстата

Наименование показателя	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
Выручка	2110	40 554	36 857
Себестоимость продаж	2120	32 383	29 763
Валовая прибыль (убыток)	2100	8 171	7 094
Коммерческие расходы	2210	11 510	12 158
Управленческие расходы	2220	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-3 339	-5 064
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	317	75
Проценты к уплате	2330	-	-
Прочие доходы	2340	6 175	6 171
Прочие расходы	2350	227	169
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 926	1 013
Текущий налог на прибыль	2410	-	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
Прочее	2460	532	487
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 394	526
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки <u>внеоборотных</u> активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-2	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	2 392	526
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

