МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ

ДНЕПРОПЕТРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ХИМИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджмента

**Курсовая работа**

по теме: «Выбор направления стратегического развития предприятия»

Днепропетровск

2010

#### Введение

Каждый представитель современного общества может дать определение термину «стратегия». Кто-то подойдет к этому как менеджер, кто-то со стороны знания военного дела, а кто-то как «игрок»- рассматривая возможные варианты. Стратегия будет названа планом, который создан заранее, с определенной целью; стратегия будет определена как паттерн – то есть последовательность в поведении; стратегию охарактеризуют как позицию и как перспективу, и каждое определение будет верным.

Для приобретения навыков стратегического мышления, что было одним из заданий данной работы, я выбрал ООО «Стандарт», занимающееся производством соевого текстурата, полученного путем экструдирования натуральных соевых продуктов. Текстурат предназначен для применения в пищевой промышленности, предприятиях общественного питания и питания населения.

Для выполнения задач, поставленных в этой работе необходимо провести PEST-анализ, позволяющий выявить политические, экономические, социальные и технологические аспекты внешней среды, влияющих на предприятие. А также рассмотреть микросреду: поставщиков, потребителей и конкурентов. А именно, используя модель М.Портера определить положение ООО «Стандарт» на рынке и провести оценку привлекательности отрасли с использованием удельно-взвешенных показателей на примере показателей Харрисона.

Также необходимо провести анализ внутренней среды предприятия и его конкурентоспособности, провести SWOT-анализ, позволяющий рассмотреть сильные и слабые стороны предприятия, и рассмотреть возможности и угрозы со стороны рынка. Для анализа товаров предприятия необходимо составить матрицу БКГ. А для оценки конкурентоспособности ООО «Стандарт» мною будет использован балльный метод оценки конкурентоспособности потенциала предприятия.

Целью данной индивидуальной работы является закрепление теоретических знаний по дисциплине «Стратегия», и приобретение навыков самостоятельного решения практических задач в области стратегического управления организацией.

Задачами данной работы выступают:

- приобретение практических навыков разработки стратегических решений на примере конкретных хозяйственных ситуаций;

- ознакомление с методами и моделями разработки стратегических управленческих решений;

- овладение методикой анализа внешней и внутренней среды предприятия;

- ознакомление со специфическими особенностями стратегического управления и приобретение навыков стратегического мышления.

#### 1. Анализ стратегической среды предприятия

* 1. **Выбор базового термина «Стратегии»**

#### Существует множество подходов к понятию «Стратегии», и все они правильные, но на мой взгляд наиболее точно определил этот термин Генри Минцберг. Его подход называют еще ПЯТЬ "П" СТРАТЕГИИ. В данном подходе приводится пять различных толкований слова "стратегия": стратегия как план, как ловкий прием, как паттерн (принцип поведения, устойчивая схема действий), как позиция и как перспектива, а также некоторые их взаимосвязи.

##### *СТРАТЕГИЯ КАК ПЛАН*

Попросите кого-нибудь объяснить, что такое стратегия, и почти наверняка услышите в ответ, что стратегия есть план, некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий, путеводная линия (или ряд таких линий), которой придерживаются в конкретной ситуации. Согласно такому пониманию, у стратегии есть две существенные характеристики: она создается заранее, до начала действий; ее разрабатывают сознательно и с определенной целью. Множество различных определений из самых разнообразных сфер лишь подкрепляют эту точку зрения. Например:

• В военной сфере стратегия имеет дело с "составлением плана военных действий... с проектами отдельных кампаний и внутри них- с решениями, принятыми на основе личных обязательств".

• В теории игр: стратегия- это "сложный план: план, определяющий выбор (игрока) в любой вероятностной ситуации".

• В менеджменте: "стратегия-это унифицированный, исчерпывающий, целостный план, обеспечивающий выполнение основных задач предприятия".Как и планы, стратегии могут носить общий или частный характер. Как план стратегия может быть ловким приемом, своего рода "маневром", предпринимаемым с целью перехитрить противника или конкурента.

##### *СТРАТЕГИЯ КАК ПАТТЕРН*

Но если стратегии могут быть заранее продуманными, значит, они могут быть также и реализованными. Иными словами, понимание стратегии, как только плана явно недостаточно; необходимо такое определение, которое включало бы в себя и результативное поведение. Таким образом, стратегия как паттерн, прежде всего как паттерн определенной линии действий. Следовательно, период, когда П. Пикассо использовал для написания картин только голубую краску - это стратегия, равно как и действия компании Ford Motors, когда Генри Форд предложил рынку "модель Т" только черного цвета. Другими словами, согласно такому пониманию, стратегия - и заранее продуманная, и выстраивающаяся по ходу развития событий- есть некая последовательность в поведении.

Это может показаться несколько странным определением для слова, столь тесно связанного со свободой волеизъявления (strategos, на древнегреческом - искусство управления армией). Но факт остается фактом: как бы ни отстаивали некоторые авторы первое определение, множество людей время от времени, похоже, используют второе.

Определения стратегии как плана и как паттерна могут оказаться вполне независимыми: планы могут так и не реализовываться, а схемы могут появляться безо всякого предварительного продумывания. Стратегии могут быть результатом действий человека, но не его намерений. Если мы первому определению присвоим имя преднамеренной стратеги и, а второму- реализованной, то тогда мы сможем различать стратегии сознательные, в которых реализуются задуманное ранее, и спонтанные, когда паттерн развивается безо всякого предварительного обдумывания или даже вопреки ему (в таких случаях предварительно обдуманные действия так и остаются нереализованными).

##### *СТРАТЕГИЯ КАК ПОЗИЦИЯ*

Стратегия как позиция, а именно соотношение организации с тем, что теоретики любят называть словами "внешняя среда". Согласно такому пониманию, стратегия становится опосредствующей силой, между организацией и внешней средой. Отметим, что данное понимание совместимо с каждым из предыдущих определений по отдельности (и со всеми ними вместе). Так, та или иная позиция может быть предварительно выбрана при составлении плана (или при продумывании уловки) и/или может быть определена как поведенческий паттерн.

Определение стратегии как позиции явно позволяет нам перейти к иному уровню - уровню с энным числом игроков. Иными словами, раз можно определить позицию по отношению к одному противнику (подобное происходит в военном сражении), то ее можно рассматривать и в более широком контексте с большим числом участников или просто с учетом рынка или внешней среды в целом.

##### *СТРАТЕГИЯ КАК ПЕРСПЕКТИВА*

Если в четвертом определении стратегии мы обращали внимание на расположение организации относительно внешней среды и так вплоть до выявления конкретных позиций, то пятое определение возвращает нас внутрь организации, но только для того, чтобы обрести более широкий взгляд на ситуацию. С этой точки зрения стратегия является перспективой, и суть ее определяется не только избранной позицией, но и укоренившимся способом восприятия мира. Есть организации, которые весьма внимательно относятся к рынку и выстраивают вокруг этого целую идеологию.

Пятое определение, помимо всего прочего, предполагает, что стратегия - это концепция. Это означает, что все стратегии представляют собой абстракции, существующие только в умах заинтересованных сторон. Важно не забывать, что еще никому не удавалось увидеть стратегию или потрогать ее. Всякая стратегия - это изобретение, фантазия, продукт чьего-то воображения, вне зависимости от того, разрабатывается она намеренно для регулирования поведения в будущем или же извлекается из прошлого опыта.

* 1. **Общая информация об организации**

**1.2.1 Общая характеристика организации**

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью "Стандарт", сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО "Стандарт". Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на украинском языке. Место нахождения Общества: Днепропетровская обл. г.Новомосковск, пер. Волгоградский, 28. Общество является юридическим лицом, с момента его государственной регистрации в соответствии с законодательством Украины, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемой на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные не имущественные права. ООО «Стандарт» производит соевый текстурат «Росток», полученный путем экструдирования натуральных соевых продуктов. Текстурат предназначен для применения в пищевой промышленности, предприятиях общественного питания и питания населения. Выпускаемый соевый текстурат «Росток» получают из соевой муки, соевых бобов или соевого шрота, путем их смешивания и пропускания смеси через экструдер.

Продукт совместим со всеми видами мясного сырья, пищевыми добавками и другими ингредиентами.

Сфера использования:

- колбасные изделия, мясные полуфабрикаты, фарш,

- мясные и мясорастительные консервы,

- кулинарные изделия, мясные и овощные блюда.

Уставной капитал Общества составляет 10 000,00 (десять тысяч гривен). Размер доли, принадлежащей единственному Учредителю (Участнику) общества составляет 100%.

**1.2.2 Организационная структура предприятия**

Структура управления ООО «Стандарт» относится к линейному типу. В линейной структуре управления руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Данная структура обладает особенностями:

* Единоначалие;
* Структура аппарата управления совпадает с производственной структурой;
* Структура наименее гибкая;

К преимуществам относятся:

* Исключается получение подчиненными противоречивых заданий;
* полная и ясная ответственность руководителя за результаты работы;
* Обеспечение принципа единоначалия;
* Быстрота реакции в ответ на прямые приказы.

К недостаткам относятся:

* Руководитель должен обладать разносторонними знаниями;
* Отсутствие специалистов по реализации отдельных функций управления;
* Повышенная зависимость работы от наличия на месте менеджера высшего звена и его деловых качеств.

Линейная организация предполагает относительную автономность в работе. Данный тип департаментизации характеризуется в целом простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи) и возможностью самоуправления (относительная автономность). Поэтому он широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях мелкого бизнеса.

Генеральный директор выполняет следующие функции:

* 1. Анализирует и планирует хозяйственной деятельностью, анализирует текущий период и планирует на последующий период;
  2. Осуществляет организацию торговых процессов;
  3. Осуществляет подбор и расстановку кадров;
  4. Распоряжаться имуществом;
  5. Выписывает и подписывает приказы;
  6. Выписывает доверенности на совершение сделок;
  7. Без доверенности от своего имени совершать сделки;
  8. Обладает первой подписью под финансовыми документами;

К обязанностям заместителя генерального директора относится:

1. Выполнять функций директора, в его отсутствие;
2. Осуществление контроля над персоналом;
3. Применять методы мотивации;

Обязанностями главного бухгалтера являются:

1. Документально-хозяйственный учет денежных средств;
2. Рассчитывает баланс предприятия;
3. Учёт налогов;
4. Осуществление финансового контроля над деятельностью штатных бухгалтеров.

Штатное расписание – это перечень должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей (вакансий), должностных окладов.

Таблица 1.1 - Штатное расписание ООО «Стандарт»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Численность** | **Оклад (дол. США)** |
| Генеральный директор | 1 | 1100 |
| Исполнительный директор | 1 | 1000 |
| Заместитель директора  по производству | 1 | 800 |
| Заместитель директора  по сбыту | 1 | 800 |
| Главный бухгалтер | 1 | 900 |
| Заместитель главного бухгалтера | 1 | 500 |
| Менеджер по сбыту | 4 | 600/2400 |
| Таможенный брокер | 1 | 600 |
| Секретарь | 1 | 300 |
| Инженер по снабжению и диспетчеризации | 1 | 600 |
| Итого: | 13 |  |
| Итого: непроизводственного персонала | 27 |  |
| Итого по штату комплекса | 69 |  |

**1.3 Анализ макро- и микросреды предприятия**

**1.3.1 PEST-анализ**

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Политика изучается, потому что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики - это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент.

Анализ выполняется по схеме «фактор - предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым - сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

# *Политика как фактор PEST-анализа*

Политика регулирует власть, которая, в свою очередь, определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Поэтому первой компонентой **PEST -анализа** является политическая компонента.

# *Экономика как фактор* ***PEST-анализа***

Следующей компонентой анализа является экономика. Основная причина изучения экономики - это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия.

# *Социальные факторы*

Потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты **PEST-анализа**.

# *Технология как фактор PEST-анализа*

Последней по порядку, но не по значимости, компонентой **PEST-анализа**, является технология. Целью исследования этой компоненты принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

PEST-анализ тенденций, которые имеют существенное значение для стратегии организации ООО «Стандарт» на перспективу до 2020 года.

Таблица 1.2 - PEST-анализ тенденций, которые имеют существенное значение для стратегии организации ООО "Стандарт" на перспективу до 2020 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Значимые факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия** | **Экспертная оценка** | |
| **Сейчас** | **Через**  **10 лет** |
|  | **1. Политические факторы** |  |  |
| 1 | Выборы на любом из уровней власти | 10 | 10 |
| 2 | Отсутствие государственного регулирования в отрасли и конкуренции. | 8 | 5 |
| 3 | Государственный (коррупция) и криминальный рэкет | 5 | 5 |
| 4 | Влияние местных политических факторов (принадлежность к какой-либо партии), работа по указанию президента, министра, губернатора, мэра | 4 | 4 |
|  | 2. Экономические факторы |  |  |
| 1 | Инфляция | 10 | 10 |
| 2 | Динамика занятости | 9 | 8 |
| 3 | Рынок и торговые циклы | 9 | 10 |
| 4 | Очень узкий и сильно коррумпированный рынок сбыта продукции предприятия | 9 | 5 |
| 5 | Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления | 8 | 8 |
| 6 | Высокие таможенные пошлины и тарифы | 7 | 3 |
| 7 | Рост темпов инфляции. Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы | 7 | 5 |
| 8 | Отсутствие ясных перспектив в развитии экономики Украины. Опасность экономической нестабильности | 5 | 7 |
|  | 3. Социальные факторы |  |  |
| 1 | Изменение уровня жизни населения | 8 | 6 |
| 2 | Демографические изменения | 8 | 6 |
| 3 | Узкий региональный рынок труда. Отсутствие на рынке специалистов нужной квалификации | 8 | 9 |
| 4 | Рост стоимости потребительской корзины, требующий адекватного роста заработной платы | 8 | 4 |
|  | 4. Технологические факторы |  |  |
| 1 | Тенденции развития НИОКР | 9 | 10 |
| 2 | Новые зарубежные патенты | 9 | 9 |
| 3 | Новые отечественные патенты | 9 | 9 |
| 4 | Отсутствие в стране отечественного технологического оборудования нужного класса качества и производительности | 9 | 5 |
| 5 | Быстрое «старение» импортного оборудования и короткий срок его эксплуатации | 5 | 5 |
| 6 | Плохая совместимость дорогого импортного оборудования с нашей инфраструктурой и условиями эксплуатации | 4 | 4 |
| 7 | Возможность появления новых технологий (нанотехнологий), способных коренным образом перевернуть производство | 4 | 8 |

Сценарий №1 политика: В целом прогноз по политике благоприятен: выборы новых мэров городов не должны воспрепятствовать развитию отрасли; изменения Украинского законодательства благотворно повлияют на ее развитие

Сценарий №2 политика: Прогноз не очень благоприятен, т.к. выборы на уровне города кардинально изменят условия работы в отрасли; изменения Украинского законодательства не скажутся на работе.

Сценарий №1 экономика: Прогноз благоприятен: ожидается увеличение объемов производства; уменьшение ставки рефинансирования дает возможность доступного кредитования и, следовательно, развития отрасли, однако по-прежнему остается проблема из-за постоянного увеличения затрат на внешние издержки

Сценарий №2 экономика: Прогноз оставляет желать лучшего рост затрат на сырье и транспортировку вынуждают нас к увеличению цены на наш товар. Возникают опасения об объемах продаж.

Сценарий №1 социум: Прогноз на ближайшее будущее удовлетворителен. Общество постепенно становится экономически грамотным и меняет приоритеты от “дешевого” к “качественному”.

Сценарий №2 социум: Прогноз для нашей компании в частности на данный момент не очень зависит от "погоды" в обществе. Большие опасения вызывают политические и экономические перемены .

Сценарий №1 технология: Новые технологии в отрасли развиваются медленно, но появляющиеся новые технологии достаточно быстро адаптируются, однако технологические факторы не будут иметь большого влияния на отрасль.

Сценарий №2 технология: Новшества в области нашей компетентности стимулируют нас к разработке мер и способов для удержания клиентов, что не может не радовать. Также технологические новинки предоставляют более новое оборудование и высококачественное сырьё.

**1.3.2 Конкурентные силы М. Портера**

Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к предприятию и его предпринимательским возможностям, т.е. поставщиками, клиентами, маркетинговыми посредниками, конкурентами и контактными аудиториями.

Поставщиками ООО «Стандарт» являются «Фляйш Манншафт» («Fleisch Mannschaft»), „CLW Alimentos Ltda.” , Rua Sao Carlos, S/N- Vila Sao Carlos, Camaqua-RS-Brasil-CEP, ООО «Протеин, Технологии, Ингредиенты Украина».

Основными клиентами ООО «Стандарт» являются не конечные потребители, а производители колбасно-мясной продукции и полуфабрикатов: ЧП «АГРОПРОД-ИНВЕСТ», г. Донецк – ТМ «Геркулес», ЧП Волков – ТМ «Левада», ООО ДК «Европа» - ТМ «Три медведя».

Маркетинговые посредники - это фирмы, помогающие предприятию в продвижении, сбыте и распространении его товаров среди клиентов. К ним относятся торговые посредники, фирмы - специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения. ООО «Стандарт» маркетинговых посредников не имеет, так как напрямую работает и с поставщиками сырья и оборудования, и с клиентами-производителями.

Конкуренты - соперники предприятия в борьбе за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли.

Таблица 1.3 – Конкуренты ООО «Стандарт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование организации | Уставной капитал | Производственные мощности | Доля рынка |
| ООО «Астарта-Киев» | 25000тыс. гривен | 280-300 т текстурата в месяц | 0,44 |
| Свирень, ЧП (ТМ Вио-Захид) | 12000тыс. гривен | 90-100 т текстурата в месяц | 0,15 |
| Опт-Сервис, ЧП | 10000тыс. гривен | 50-60 т текстурата в месяц | 0,09 |

Предприятиям для производства конкурентоспособной продукции необходимо постоянно изучать своих конкурентов, разрабатывать и соблюдать определенную рыночную стратегию и тактику.

Контактные аудитории - это организации, проявляющие реальный или потенциальный интерес к предприятию или оказывающие влияние на его способность достигать поставленных целей. Это финансовые круги (банки, инвестиционные компании, фондовая биржа, акционеры), средства информации, различные государственные учреждения представительской и исполнительной власти, население и граждане группы действий (общественные организации).

Используя модель М.Портера попробую определить положение ООО «Стандарт» на рынке.

Конкурентные условия на различных рынках никогда не бывают одинаковыми, а процессы конкуренции на них аналогичны. Это продемонстрировал профессор Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса: - состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил:

1. Соперничество между конкурирующими продавцами в отрасли.
2. Рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью своих товаров-заменителей.
3. Потенциальное появление новых конкурентов.
4. Рыночная власть и средства воздействия используемые поставщиками сырья.
5. Рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

Модель Портера пяти конкурентных сил показанная на рисунке ниже представляет мощный инструмент диагностики конкурентных условий рынка и оценки насколько важной и эффективной является каждая из них. Это самый популярный метод анализа конкуренции, который легко применить на практике.



Рисунок 1.1 - Модель Портера пяти конкурентных сил

Используя пять составляющих структуры конкуренции можно описать предпосылки долгосрочной прибыльности отрасли.

Оценивая конкурентоспособность в балльной системе от 0 до 6:0 баллов - предприятие вообще не ощущает давления и, более того, вполне может надавить само;

1 балл - минимальное и нерегулярное давление, еще нет опасности;

2 балла - давление есть, но серьезных угроз тоже пока что нет;

3 балла - конкурентная борьба, “прогнуть” не может никто;

4 балла - конкуренты обходят, демпингуют, отбивают клиентов;

5 баллов - предприятие теряет позиции, и нужно что-то срочно предпринимать;

6 баллов - предприятие полностью зажато конкурентами, но может еще попробовать кому-то продаться или отдаться.

Оценка конкурентоспособности как **первой силы** – 4 балл, т.к. есть конкурент, занимающий большую часть рынка.

**Вторую** рыночную силу оцениваем в 2 баллов, т.к. продукт, выпускаемый нашем предприятием довольно специфичен, и вряд ли компаниям из других отраслей удастся завоевать потребителей с помощью своих товаров-заменителей.

Оценить **третью** силу можно в 2 балл, т.к. наше предприятие занимает устойчивое положение, следовательно возможно появление, но небольших компаний-конкурентов.

**Четвертая сила** оценена в 3 балла, ведь трудно «спорить» с поставщиками сырья на столь специфический продукт, который к тому же должен отличать нас от конкурентов.

**Пятая сила** получила оценку в 2 балла, т.к. товар ООО «Стандарт» отличается от товара конкурентов высоким качеством и полными соответствиями техническим требованиям по изготовлению, по физико-химическим показателям, маркировке, транспортировке и хранению, что не может не привлекать покупателей, стимулируя их к покупке.

**1.3.3 Привлекательность отрасли по Харрисону**

Основываясь на предварительно представленных данных экспертами, я проведу оценку привлекательности отрасли в которой функционирует ООО «Стандарт» с использованием удельно-взвешенных показателей на примере показателей Харрисона.

Таблица 1.4 - Оценка привлекательности отрасли по Харрисону

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Удельный вес | Рейтинг | Оценка |
| 1. Влияние поставщиков | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 2. Влияние потребителей | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 3. Влияние товаров-заменителей | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 4. Уровень конкуренции | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 5. Уровень и тип регулирования со стороны государства | 0,17 | 2 | 0,34 |
| 6. Влияние социально активных групп населения | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 7. Отношение общества к отрасли | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 8. Скорость технологических нововведений | 0,12 | 5 | 0,6 |
| 9. Отношение финансовых организаций к отрасли | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 10. Темпы роста | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 11. Прибыльность | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Всего: | 1 |  | 3,31 |

Проведя оценку показателей, можно сказать, что отрасль имеет уровень привлекательности выше среднего. Поэтому предприятие может взять на себя корректировку стратегии развития и роста для захвата большей части рынка сферы реализации продукции, а именно:

* Создать на предприятии отдел маркетинга (отдел логистики);
* Разработать эффективную маркетинговую политику по продвижению товара;
* Установить (наладить, подкрепить) связи и рабочие отношения с предприятиями-закупщиками, дабы наглядно продемонстрировать преимущества работы с ООО «Стандарт».

#### 2. Оценка стратегических возможностей и выбор направления стратегического развития предприятия

**2.1 Анализ внутренней среды предприятия и его конкурентоспособности**

**2.1.1** **Структура внутренней среды предприятия**

Таблица 2.1 – Структура внутренней среды ООО «Стандарт»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Организация | - во главе предприятия стоит молодой квалифицированный персонал;  - предприятие существует уже 14 лет – в коллективе налажен «трудовой климат»;  - работники предприятия социально защищены;  - хорошая репутация компании на рынке. | - отсутствует развитие предприятия;  - к работе не привлекаются новые квалифицированные специалисты. |
| 2. Производство | - высокое качество выпускаемой продукции;  - низкая себестоимость выпускаемой продукции;  - производство вынесено в пригородную зону, что не мешает жителям;  - наличие современного, высококачественного, мощного оборудования. | -недостаточное использование производственных мощностей;  - отсутствие возможности реализации продукции большими объемами. |
| 3. Финансы | - финансовая устойчивость предприятия.  -относительно высокая степень автономии. | - недостаток финансирования;  - низкая скорость оборота капитала;  - низкая прибыльность предприятия. |
| 4. Инновации | - наличие передовых технологий.  - разработка новых товарных единиц. | - низкие сроки окупаемости средств вложенных в разработку новинок. |
| 5. Маркетинг | -известность торговой марки;  - на предприятии развита система материальной и нематериальной мотивации. | - отсутствие отдела маркетинга на предприятии;  - нет возможности проводить обширные маркетинговые исследования потребителей в силу специфичности продукции;  - узкий ассортимент выпускаемого товара;  - низкая эффективность применяемой модели сбыта. |

Следовательно: ООО «Стандарт» - это предприятие со стабильным ассортиментом выпускаемой продукции, которое существует уже долгий период времени, что свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия, но явным недостатком является отсутствие новых рабочих мест и недостаточное использование производственных мощностей уже имеющегося высококачественного оборудования, что есть результатом недостаточной маркетинговой деятельность (отсутствие отдела маркетинга на предприятии и низкая эффективность применяемой модели сбыта), что является серьезной помехой на пути к реализации стратегии предприятия.

**2.1.2 SWOT-анализ**

**SWOT** - метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: **s**trengths (сильные стороны), **w**eaknesses (слабые стороны), **o**pportunities (возможности) и **t**hreats (угрозы).

Это может быть представлено визуально в виде таблицы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Положительное влияние** | **Отрицательное влияние** |
| **Внутренняя среда** | Strengths (сильные стороны) | Weaknesses (слабые стороны) |
| **Внешняя среда** | Opportunities (возможности) | Threats (угрозы) |

Таблица 2.2 - Сильные и слабые стороны организации, рыночные угрозы и возможности

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны компании** | **Возможности компании во внешней среде** |
| * 14 лет на рынке; * Высокое качество изготавливаемого продукта; * Высокая степень соблюдения договорных обязательств; * Позитивный имидж компании в общественной жизни (участие в выставках, благотворительная деятельность); | * Увеличение рентабельности;   Получение ценовых конкурентных преимуществ;   * Расширение производственной линии;   Выход на новые рынки (например на рынки стран СНГ). |
| **Слабые стороны компании** | **Угрозы внешней среды для компании** |
| * Компании не удается проникнуть на рынки стран СГН; * Небольшой офис; * Недостаточно высокая прибыль. | * Появление новых конкурентов; * Увеличение цены на материалы; * Снижение репутации; |

Предварительно рассмотрев сильные и слабые стороны организации, можно составить матрицу SWOT для ООО «Стандарт» (Таблица2.3 - Матрица SWOT-анализа).

С её помощью формируются 4 группы парных стратегий:

1. SO («силы – возможности») – стратегии, строящиеся на сильных сторонах организации с целью извлечения преимуществ из новых возможностей, появляющихся во внешнем окружении организации.

2. ST («силы – угрозы») – стратегии, строящиеся на сильных сторонах организации с целью противостояния угрозам, появляющимся в её внешнем окружении.

3. WO («слабости – возможности») – стратегии, связанные с попытками минимизировать слабые стороны организации с целью извлечения преимуществ из внешних возможностей.

4. WT («слабости – угрозы») – стратегии, связанные с попытками минимизировать как слабые стороны организации, так и угрозы, появляющиеся в ее внешнем окружении.

Таблица 2.3 - Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности**   1. Расширение производственной линии. 2. Выход на рынки стран СНГ. | **Угрозы**  Появление новых конкурентов |
| **Сильные стороны**   1. Высокое качество изготавливаемой продукции. | **SO-** гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга. | **ST-** гибкаяценовая политика, активная роль маркетинга, репутация. |
| **Слабые стороны**   1. Небольшой офис. 2. Недостаточно высокая прибыль. | **WO-** расширение производственной линии, вертикальная интеграция, выход на новые рынки. | **WT-**закупка нового оборудования, помещений. |

В SWOT-анализе необходимо не только выявить угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для фирмы является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. Для такой оценки применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей.

Таблица 2.4 - Матрица возможностей ООО «Стандарт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Высокая вероятность** | **Средняя вероятность** | **Низкая вероятность** |
| **Сильное влияние** | Выход на новые рынки | Увеличение рентабельности | Расширение производственной линии |
| **Умеренное влияние** | Контроль над затратами |  |  |
| **Слабое влияние** |  |  |  |

Похожая матрица составляется для оценки угроз.

Таблица 2.5 - Матрица угроз

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Высокая вероятность** | **Средняя вероятность** | **Низкая вероятность** |
| **Сильное влияние** | Появление новых конкурентов |  | Банкротство |
| **Умеренное влияние** |  | Снижение репутации |  |
| **Слабое влияние** |  | Увеличение цены на материалы |  |

Таким образом, используя анализ, позволяющий рассмотреть сильные и слабые стороны предприятия, рыночные возможности и угрозы, дающий возможность систематизировать полученные данные, можно сделать вывод, что ООО «Стандарт» необходимо пересмотреть роль маркетинга, а именно, сформировать отдел маркетинга, который будет заниматься рекламной кампанией, разрабатывать систему мотивирования сотрудников, а также реализовывать маркетинговую концепцию предприятия: участие в выставках, директ-маркетинг и др. Также предприятию необходимо пересмотреть свою ценовую политику и сделать ее максимально гибкой, пересмотреть ассортимент и пытаться минимизировать издержки.

**2.1.3 БКГ матрица**

Матрица БКГ (англ. Boston Consulting Group, BCG) - инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось). Для наглядности и удобства проведения вычислительных операций я составил таблицу, основываясь на предварительно собранных данных деятельности предприятий.

Таблица 2.6 - Экономические показатели ООО «Стандарт»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование продукции | Объем,  (тыс. грн) | | Емкость рынка, 2009 | Реализовано конкурентом в 2009 | Доля рынка | |
| 2008 | 2009 | «Стандарт» | «Астарта-Киев» |
| 1 | Фарш | 1700 | 950 | 3000 | 1510 | 31,7 | 50,3 |
| 2 | Битки | 700 | 800 | 2300 | 1200 | 34,8 | 52,2 |
| 3 | Гуляш | 500 | 300 | 900 | 200 | 33,3 | 22,2 |
| 4 | Стейки | 120 | 150 | 500 | 300 | 30,0 | 60,0 |
| 5 | Мука | 300 | 350 | 970 | 270 | 36,1 | 27,8 |
| 6 | Шницель | 100 | 100 | 290 | 80 | 34,5 | 27,6 |
|  |  | Сумма | 2650 |  |  |  |  |

Для составления матрицы нахожу необходимые значения.

Таблица 2.7 – Индексы для построения Матрицы БКГ ООО «Стандарт»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Среднее | |
| І трр | 0,56 | 1,14 | 0,60 | 1,25 | 1,17 | 1,00 | 0,95 | |
| І одр | 1,59 | 1,50 | 0,67 | 2,00 | 0,77 | 0,80 | 1,22 | |
| ДП | 35,85 | 30,19 | 11,32 | 5,66 | 13,21 | 3,77 |  |  |

Где:

Iтрр- индекс темпов роста;

Iодр- индекс относительной доли рынка;

ДП- доля продукта в общей реализации.

Составляем матрицу БКГ (рис. 2.1):

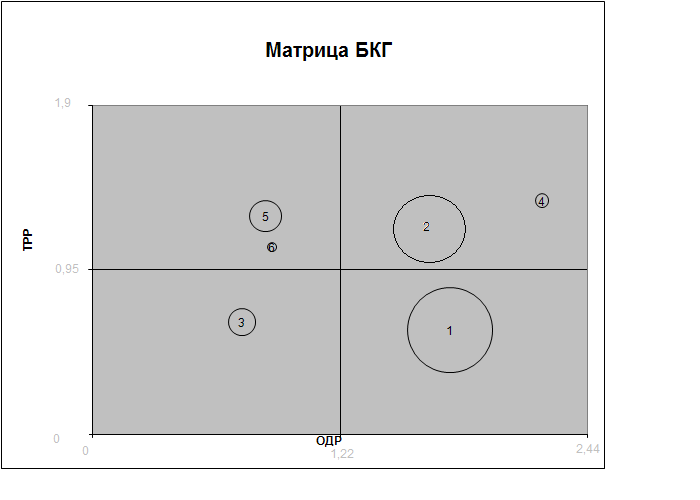


Рисунок 2.1 - Матрица БКГ ООО «Стандарт».

Анализируя состояние рынка организации можно сказать, что в общем состояние хорошее, т.к. предприятие имеет товар (Фарш №1) устоявшийся на рынке, продажи которого не требуют дополнительных затрат на мероприятия по продвижению. Также имеются продукты (Битки №2 и Стейки №4), которые пользуются большим спросом, и их рынок растем с большими темпами, стимулирование продаж которого ООО «Стандарт» может себе позволить за счет устоявшегося товара. Немаловажным является и то, что ассортиментная политика не статична, предприятие разрабатывает новую продукцию, которую предстаит испытать рынку, например товар №5 (Мука) дает уже довольно весомый положительны эффект (350 тыс. грн/год). Что касается аутсайдеров - на данный момент остро поднят вопрос об избавлении от стейков, т.к. объемы продаж относительно 2008 года снизились почти в 2 раза.

Теперь о состоянии товаров по квадрантам:

- товары №2 и №4 относятся к так называемым «Звездам», для них характерно: высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большую прибыль. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный доход достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

- товар №1 относится к квадранту «Дойные коровы» («Денежные мешки»). Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Диких кошек» и на поддержку «Звезд».

- товар №3- «Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»). Темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «собак» нужно избавляться.

- товары №5 и №6 в секторе под названием «Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса»). Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками.

**2.1.4 Балльный метод оценки конкурентоспособности потенциала предприятия**

Для оценки конкурентоспособности потенциала ООО «Стандарт» мне понадобятся такие технико-экономические показатели, предварительно собранные по наиболее влиятельным конкурентам (показатели взяты за 2009 год).

Таблица 2.8 - Технико-экономические показатели ООО «Стандарт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Предприятие | | |
| ООО «Астарта-Киев» | ООО «Стандарт» | Свирень, ЧП |
| Выручка от реализации (тыс. грн) | 3560 | 2650 | 1214 |
| Операционная прибыль (тыс. грн) | 1020 | 900 | 364,2 |
| Чистая прибыль (тыс. грн) | 747,6 | 556,5 | 254,9 |
| Среднеспис. Численность (чел.) | 83 | 69 | 27 |
| Числ. пост.раб (чел.) | 75 | 65 | 25 |
| Собственный капитал (тыс. грн) | 570 | 420 | 150 |
| Товарные запасы (тыс. грн) | 320 | 400 | 150 |
| Стоимость активов (тыс. грн) | 1600 | 1150 | 500 |
| Темп роста выручки | 0,93 | 1,04 | 1,25 |

По имеющимся показателям рассчитываю следующие коэффициенты, из которых выбираю максимальный, и, условно, принимаю максимальное значение за 10 баллов.

Таблица 2.9 - Расчетные показатели

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Предприятие | | | Кmax | Балл |
| ООО «Астарта-Киев» | ООО «Стандарт» | Свирень, ЧП |
| 1 | К об. запасов | 11,13 | 6,63 | 8,09 | 11,13 | 10,00 |
| 2 | Темп роста | 0,93 | 1,04 | 1,25 | 1,25 | 10,00 |
| 3 | Рентабельность | 0,29 | 0,34 | 0,30 | 0,34 | 10,00 |
| 4 | Рентабельность СК | 1,31 | 1,33 | 1,70 | 1,70 | 10,00 |
| 5 | К автономии | 0,36 | 0,37 | 0,30 | 0,37 | 10,00 |
| 6 | Производительность | 42,89 | 38,41 | 44,96 | 44,96 | 10,00 |
| 7 | К текучести | 0,90 | 0,94 | 0,93 | 0,94 | 10,00 |

Каждый коэффициент можно отнести в определенную группу потенциалов, влияние которых предварительно оценивается экспертами. Для предприятий нашей группы влияние потенциалов распределилось таким образом:

-маркетинговый потенциал…………0,2;

- производственный потенциал….….0,4;

- финансовый потенциал…………….0,3;

- кадровый потенциал………………..0,1.

Определив каждый коэффициент в свою группу, на основании предыдущей таблицы вычисляем их балльные значения по принципу: *max=10баллов*. Произведение полученных значений и соответствующих влияний потенциалов даёт конечное балльное значение показателя.

Таблица 2.10 - Балльные оценки

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Баллы | | | Вес | Взвешенные баллы | | |
| ООО «Астарта-Киев» | ООО «Стандарт» | Свирень, ЧП | ООО «Астарта-Киев» | ООО «Стандарт» | Свирень, ЧП |
| 1 | 10,00 | 5,96 | 7,27 | 0,20 | 2,00 | 1,19 | 1,45 |
| 2 | 7,44 | 8,32 | 10,00 | 0,40 | 2,98 | 3,33 | 4,00 |
| 3 | 8,44 | 10,00 | 8,83 | 3,37 | 4,00 | 3,53 |
| 4 | 7,72 | 7,80 | 10,00 | 0,30 | 2,32 | 2,34 | 3,00 |
| 5 | 9,75 | 10,00 | 8,21 | 2,93 | 3,00 | 2,46 |
| 6 | 9,54 | 8,54 | 10,00 | 0,10 | 0,95 | 0,85 | 1,00 |
| 7 | 9,59 | 10,00 | 9,83 | 0,96 | 1,00 | 0,98 |
| Сумма | 62,48 | 60,61 | 64,15 | 1,00 | 15,51 | 15,71 | 16,44 |

Несмотря на наилучшие, относительно конкурентов, показатели рентабельности, автономии и текучести кадров ООО «Стандарт» имеет низкий уровень производительности, и наименьший коэффициент оборачиваемости запасов, что говорит о неэффективности работы рабочих, а также маленькой доли материальных запасов, что может привести к сложностям реализации крупных срочных заказов. Учитывая влияние потенциалов - форвардом выступает ЧП «Свирень» имея наивысший суммарный балл. Что касается ООО «Стандарт» в общем перспектива позитивная, суммарный балл составил 15,71 , что говорит об относительно большом потенциале предприятия. И необходимости устранения слабых сторон для дальнейшего более эффективного функционирования.

Анализируя работу, проделанную в этом разделе можно отметить, что ООО «Стандарт» имеет ряд сильных сторон, к которым относится стабильность, финансовая устойчивость, высокое качество выпускаемой продукции, низкая себестоимость продукции и социальная защита сотрудников; но есть и слабые стороны, в число которых входит недостаточное использование производственных мощностей, низкая скорость оборота капитала, отсутствие активной маркетинговой деятельности, что тормозит сбыт, в результате нет возможности заняться маркетинговыми исследованиями, в силу недостатка средств, что ведет к потере некоторыми продуктами доли рынка и темпов роста объемов продаж.

**2.2 Формирование миссии и целей предприятия**

* + 1. **Миссия ООО «Стандарт»**

Миссия ООО «Стандарт» заключается в обеспечении потребности отечественного и зарубежных рынков в продуктах соевой экструзии. Занятие лидирующих позиций в Украине и крупнейших регионах стран СНГ за счет производства соевого текстурата «Росток» высокого качества с минимальными издержками, эффективной маркетинговой и ценовой политики, разработки новых видов продукции, повышения эффективности функционирования предприятия и производственных процессов, создания партнерских отношений с потребителями, поставщиками и дилерами.

Цель ООО «Стандарт» - стать ведущим поставщиком на рынке Украины и укрепить позиций на рынках стран СНГ, таким образом обеспечив себе стабильность высоких прибылей.

**2.3 Выбор корпоративной стратегии**

**2.3.1 SPACE-анализ**

Одним из инструментов диагностики положения фирмы в рыночном "пространстве" является методика, которая в английской аббревиатуре так и называется SРАСЕ (пространство)=Stгаtеgiс Роsition аnd Aсtion Еvаluation (стратегическая оценка положений и действий). В основе методики лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по четырем координатам: конкурентное преимущество фирмы, ее финансовое положение, привлекательность отрасли и стабильность экономической среды.

Система, в которой выполняется оценка стратегических позиций организации, образуется четырьмя координатными осями:

1. потенциал компании,
2. конкурентные преимущества компании,
3. потенциал отрасли,
4. условия бизнеса.

Каждый стратегический квадрант соответствует одной из четырех возможных стратегических линий компании:

1. Придерживаться наступательных стратегий,
2. Придерживаться консервативной линии поведения,
3. Придерживаться линии сохранения своей компании,
4. Придерживаться линии борьбы за сохранение своих позиций.

На основании экспертных данных и степени влияния фактора на общую оценку состояния фирмы составляем таблицы:

Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Балл | Вес | Взвешенный балл |
| Потенциал роста | 9 | 0,3 | 2,7 |
| Потенциальная прибыльность | 9 | 0,4 | 3,6 |
| Финансовая стабильность | 6 | 0,1 | 0,6 |
| Использование ресурсов | 7 | 0,1 | 0,7 |
| Легкость вхождения на рынок | 7 | 0,1 | 0,7 |
| Общая оценка: |  | 1 | 8,3 |

Параметры отрасли (факторы, определяющие ее привлекательность) в методике SРАСЕ используются следующие:

*Потенциал роста* - связан с оценкой общей емкости рынка и наличием соответствующих производственных ресурсов.

*Потенциальная прибыльность* - оценка нормы прибыли, которая может сложиться в отрасли.

*Финансовая стабильность* - имеются в виду условия функционирования среднего, типичного предприятия данной отрасли.

*Использование ресурсов* - оценка эффективности использования ресурсов на предприятиях отрасли (в сравнении с другими отраслями).

*Легкость вхождения на рынок* - качественная оценка фактора с учетом всего комплекса действий, которые должны быть предприняты для вхождения на рынок: осуществление единовременных капитальных затрат, создание имиджа и т.д.

Факторы, определяющие конкурентное преимущество фирмы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Балл | Вес | Взвешенный балл |
| Доля рынка | 4 | 0,3 | 1,2 |
| Качество продукта | 7 | 0,3 | 2,1 |
| Приверженность потребителей | 5 | 0,2 | 1 |
| Технологическое know-how | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Общая оценка: |  | 1 | 5,1 |

Конкурентное преимущество фирмы характеризуется следующими показателями:

*Доля рынка* это относительная доля рынка, которая может быть измерена отношением объема продаж за некоторый период к объему продаж вашего ведущего конкурента.

*Качество продукта* - относительная экспертная оценка качества Вашего продукта в сравнении с продукцией Ваших конкурентов.

*Приверженность потребителей* характеристика степени верности клиентов торговой марке (заметим, что такая верность может быть достигаема за счет разных способов и речь идет в данном случае о конечном результате).

*Технологическое ноу-хау* характеристика технологической экспертизы (знаний, опыта), находящейся в исключительном распоряжении данной компании.

Факторы, определяющие финансовое положение фирмы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Балл | Вес | Взвешенный балл |
| Отдача на вложение | 8 | 0,4 | 3,2 |
| Ликвидность | 8 | 0,2 | 1,6 |
| Степень удовлетворения потребностей в капитале | 6 | 0,1 | 0,6 |
| Рискованность бизнеса | 5 | 0,1 | 0,5 |
| Оборачиваемость запасов | 7 | 0,2 | 1,4 |
| Общая оценка: |  | 1 | 7,3 |

Финансовое положение фирмы характеризуется такими показателями:

*Отдача на вложение -* стандартная финансовая характеристика. Исчисляется как отношение прибыли к вложенному капиталу (собственному).

*Ликвидность* - в качестве измерителя можно воспользоваться показателями текущей или абсолютной ликвидности. Стоит подчеркнуть, что максимальная ликвидность не есть абсолютное благо и можно говорить о ее оптимальном, сбалансированном уровне, также как и в случае с финансовым рычагом.

*Степень удовлетворения потребностей в капитале* - качественная оценка степени удовлетворения потребности фирмы в капитале. Может быть произведена вычислением отношения имеющегося капитала к необходимому.

*Рискованность бизнеса* - оценка должна учитывать как рыночные, так и политические факторы риска в деятельности компании.

*Оборачиваемость запасов* - один из возможных дополнительных факторов в оценке деятельности компании.

Факторы, определяющие стабильность среды:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Балл | Вес | Взвешенный балл |
| Технологические изменения | 6 | 0,2 | 1,2 |
| Темп инфляции | 8 | 0,3 | 2,4 |
| Вариация спроса | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Давление конкурентов | 5 | 0,2 | 1 |
| Эластичность спроса | 5 | 0,1 | 0,5 |
| Общая оценка: |  | 1 | 5,9 |

Факторы, определяющие стабильность среды, в методике следующие:

*Технологические изменения* - качественная оценка множественности происходящие технологических нововведений.

*Вариация спроса* - характеристика стабильности спроса.

*Давление конкурентов*- общая характеристика уровня конкуренции в отрасли.

*Эластичность спроса по цене* - статистически оцениваемая степень влияния изменения цены на спрос.

В данном методе построение вектора матрицы проводится путем следующих вычислений:

X = IS - CA

Y = FS - ES

Определяем координаты вектора:

X = 8,3 - 5,1 = 3,2

Y = 7,3 - 5,9 = 1,4

Используя значения координат строим график (рис. 2.2):

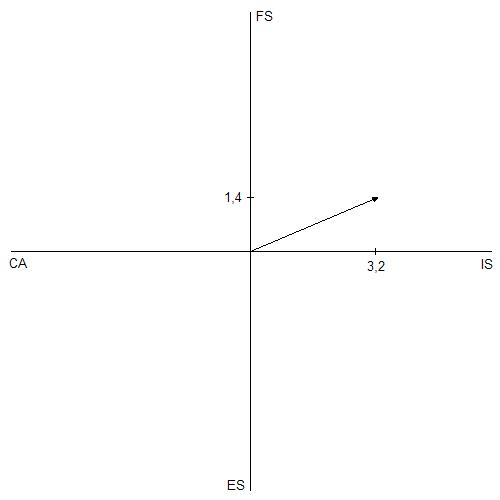


Рис. 2.2

Судя по направлению вектора - предприятию следует придерживаться наступательных стратегий, что соответствует агрессивной позиции. Эта позиция характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении.

Критическим фактором для ООО «Стандарт» являетсяспособность противостоять появлению новых конкурентов.

Определяя главное направление развития фирмы, согласно SPACE-анализу, ООО «Стандарт» необходимо заняться поиском кандидатов на поглощение в отрасли, увеличивать долю рынка, концентрировать ресурсы на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

Поведение фирмы должно соответствовать поведению разведчика, т.е. она должна стремиться исследовать как можно больше альтернатив.

**2.4 Формирование стратегического набора предприятия**

Стратегический набор- это система стратегий различного типа, которая формируется и разрабатывается предприятием на определенный период времени, с учетом специфики функционирования и развития предприятия, для достижения поставленных целей.

Основной стратегией ООО «Стандарт» является стратегия ***интенсивного роста*** путем глубокого внедрения на рынок, расширения границ рынка и увеличения сбыта.

Интенсивный рост оправдан тем, что ООО «Стандарт» не до конца использует возможности, прису­щие его нынешним товарам и рынкам. Глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании путей увеличения сбыта своих существующих товаров на сущест­вующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга.

Расширение границ рынка заключается в попытках ООО «Стандарт» увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки.

Увеличить сбыт продукции ООО «Стандарт» может за счет создания новых усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков.

Для реализации основной стратегии ООО «Стандарт» следует разработать и реализовывать функциональные стратегии, а именно:

*1.Маркетинговая стратегия.*

Подобно лидерам, ООО «Стандарт» должно применить определенные основополагающие тактические средства:

1.1 Защита доли рынка:

* приспосабливать свою стратегию к изменениям окружающей рыночной среды;
* производить продукцию более высокого качества;
* предлагать более низкие цены в сравнении с конкурентами;
* поддерживать по возможности низкую себестоимость.

1.2 Продвижение товара:

* анализ и оптимизация торговых потоков;
* разработка эффективных каналов сбыта;
* проведение выставок;
* организация презентаций;
* разработка эффективной рекламной политики.

1.3 Сегментация рынка и позиционирование товара на нем:

* сегментация рынка по географическому принципу;
* анализ позиций конкурентов;
* выявление наиболее привлекательных сегментов рынка;
* маркетинговая стратегия охвата рынка.

1.4 Формирование цены на товары:

* определение оптимальной цены на конкретном рынке с учетом рыночных условий;
* анализ цен конкурентов;
* анализ и разработка эффективной политики скидок.

1.5 Международный маркетинг:

* анализ рынков СНГ;
* региональный анализ целесообразности выхода на внешние рынки.

*2. Инновационная стратегия.*

Для того, чтобы с минимальными вложениями выйти на намеченные рубежи, ООО «Стандарт» должно сосредоточить усилия на трех главных направлениях реализации инновационных возможностей:

* 1. Комплексная автоматизация производственных ресурсов;

2.2 Улучшение форм и методов управления, включая организацию нового производства и развитие технологической базы;

2.3 Развитие кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, активности и лояльности каждого работника.

1. *Производственная стратегия.*
   1. Повышение качества и производительности труда на всех этапах технологического процесса;
   2. Совершенствования производственного процесса, в результате повышения профессиональной подготовки кадров и улучшения контроля за качеством производимой продукции;
   3. Повышение результативности работы группы контрагентов, включающей поставщиков, инженеров и представителей отдела сбыта.

**Заключение**

Для приобретение практических навыков в области стратегического управления организацией мною был проведен ряд анализов, в ходе которых были сделаны соответствующие выводы.

Среди политически значимых факторов, влияющих на деятельность предприятия, рассмотренных в PEST-анализе, оказались выборы на любом из уровней власти и изменение Украинского законодательства. Среди экономических – инфляция и рост затрат на сырье и транспортировку. В числе социальных «влиятельных» факторов стоит изменение уровня жизни населения, а среди технологических – новые зарубежные и новые отечественные патенты.

Анализируя положение ООО «Стандарт» на рынке при помощи модели Портера, мы определяем, что есть предприятии, занимающие большую часть рынка, но в силу специфичности товара можно не опасаться появления товаров-заменителей и компаний-конкурентов, благодаря устойчивому положению ООО «Стандарт» на рынке. Большое влияние на предприятие имеют поставщики, а вот конкурентам это не удается, так как товар ООО «Стандарт» отличается от товара конкурентов высоким качеством и полными соответствиями техническим требованиям по изготовлению.

Проведя оценку привлекательности отрасли по Харрисону, можно сказать, что отрасль имеет уровень привлекательности выше среднего. Поэтому предприятие может взять на себя корректировку стратегии развития и роста для захвата большей части рынка сферы реализации продукции, создав на предприятии отдел маркетинга (отдел логистики, разработав эффективную маркетинговую политику по продвижению товара и установив (наладить, подкрепить) связи и рабочие отношения с предприятиями-закупщиками, наглядно продемонстрировав преимущества работы с ООО «Стандарт».

Анализируя внутреннюю среду предприятия видим, что ООО «Стандарт» - это предприятие со стабильным ассортиментом выпускаемой продукции, которое существует уже долгий период времени, что свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия, но явным недостатком является отсутствие новых рабочих мест и недостаточное использование производственных мощностей уже имеющегося высококачественного оборудования, что есть результатом недостаточной маркетинговой деятельность (отсутствие отдела маркетинга на предприятии и низкая эффективность применяемой модели сбыта), что является серьезной помехой на пути к реализации стратегии предприятия.

Используя SWOT-анализ, позволяющий рассмотреть сильные и слабые стороны предприятия, рыночные возможности и угрозы, дающий возможность систематизировать полученные данные, можно сделать вывод, что ООО «Стандарт» необходимо пересмотреть роль маркетинга, а именно, сформировать отдел маркетинга, который будет заниматься рекламной кампанией, разрабатывать систему мотивирования сотрудников, а также реализовывать маркетинговую концепцию предприятия: участие в выставках, директ-маркетинг и др. Также предприятию необходимо пересмотреть свою ценовую политику, и сделать ее максимально гибкой, пересмотреть ассортимент и пытаться минимизировать издержки.

Анализируя состояние рынка организации с помощью матрицы БКГ можно сказать, что в общем состояние хорошее, т.к. предприятие имеет товар устоявшийся на рынке, продажи которого не требуют дополнительных затрат на мероприятия по продвижению. Также имеются продукты, которые пользуются большим спросом, и их рынок растем с большими темпами, стимулирование продаж которого ООО «Стандарт» может себе позволить за счет устоявшегося товара. Немаловажным является и то, что ассортиментная политика не статична, предприятие разрабатывает новую продукцию, которую предстаит испытать рынку.

Балльный метод оценки конкурентоспособности предприятия показывает, что несмотря на наилучшие, относительно конкурентов, показатели рентабельности, автономии и текучести кадров ООО «Стандарт» имеет низкий уровень производительности, и наименьший коэффициент оборачиваемости запасов, что говорит о неэффективности работы рабочих, а также маленькой доли материальных запасов, что может привести к сложностям реализации крупных срочных заказов.

И, наконец, проведя SPACE-анализ было определено основное направление развитие фирмы, и сформулирована стратегия дальнейшего функционирования предприятия.