

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Разработка стратегии развития предприятия (на примере открытого
акционерного общества «Молочный комбинат «Пензенский»)

(наименование темы)

Автор работы _____ А.Н. Ключников
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Профиль (направленность) _____ Менеджмент организации

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-№ 142134-2019 Группа _____ МЕН51з
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент О.А. Сазыкина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Ключникова Артема Николаевича
(*фамилия, имя, отчество студента*)
на тему: Разработка стратегии развития предприятия (на примере открытого акционерного общества «Молочный комбинат «Пензенский»)

Первый раздел выпускной квалификационной работы посвящен изучению теоретических и методических основ разработки стратегии развития предприятия. Рассматриваются понятие и виды стратегий развития организации, предложены методические подходы к исследованию стратегии развития организации.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы приведены результаты анализа стратегических факторов внешней и внутренней среды предприятия, проанализированы миссия и цели предприятия, дана оценка готовности предприятия к реализации стратегических подходов в управлении.

В третьей главе выпускной квалификационной работы предложены стратегии развития организации, обоснованы мероприятия по их реализации, дана оценка эффективности предложенной стратегии.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1. Понятие «стратегия развития» организации и их классификация.....	8
1.2. Стратегии роста малых, средних и крупных фирм	14
1.3. Методические подходы к исследованию стратегии развития организации	22
2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОАО МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «ПЕНЗЕНСКИЙ»	26
2.1. Оценка состояния внутренней среды ОАО Молочный комбинат «Пензенский».....	26
2.2. Анализ факторов внешней среды ОАО Молочный комбинат «Пензенский».....	30
2.3. Анализ миссии, целей и готовности предприятия к стратегическому управлению	39
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ВЫБОРУ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	47
3.1. Рекомендации по формированию стратегии развития организации	47
3.2. Мероприятия по реализации выбранной стратегии	50
3.3. Оценка эффективности разработанной стратегии	54
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	64
ПРИОЖЕНИЕ 1. АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «ПЕНЗЕНСКИЙ»	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях современных рыночных отношений происходят чрезвычайно быстрые изменения в сфере российского предпринимательства, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, которые, в свою очередь, обуславливают возрастание важности использования методов стратегического менеджмента в деятельности организаций.

У любого предприятия, независимо от среды его «обитания», можно обнаружить определенную стратегию производственно-коммерческой деятельности. Она проявляется в подходах к принятию решений, затрагивающих жизненные интересы данного предприятия, в порядке распределения ресурсов, в системе производственно-коммерческих приоритетов, в принципах, на которых строится разрешение конфликтных ситуациях, и т.п. Даже если стратегия не задокументирована, не формализована, не спланирована, даже если предприятие не понимает, не осознает или просто отрицает существование у него какой-либо производственно-коммерческой стратегии, она все равно объективна. Стратегия должна быть хотя бы потому, что организованный бизнес не может постоянно менять свой курс, не может быть стопроцентно гибким и реагировать на изменения в хозяйственной среде мгновенными изменениями своей организации.

Стратегия - это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале. Такой образ действий складывается в рамках определенной системы принципов, правил и приоритетов, обуславливающих обстоятельства места (где), времени (когда), причины (почему), способа (как) и цели (для чего) действия.

Сталкиваясь с ситуацией, требующей принятия решения, менеджер, прежде всего, рассматривает ее через призму той системы принципов, правил и

приоритетов, которые действуют в его организации. Это помогает ему действовать в направлении стратегической линии поведения организации, проявляя при этом максимум самостоятельности и находчивости, а также максимально упростить организационную структуру управления, перейдя к децентрализованной системе принятия оперативных решений и тем самым максимально повысить гибкость и устойчивость всей производственно-коммерческой системы.

Разработка системы принципов, правил и приоритетов, определяющих образ действий производственно-коммерческой организации, составляет суть стратегического планирования.

В этой связи исследования в области повышения конкурентных преимуществ молокоперерабатывающих предприятий становятся весьма актуальными, поскольку позволяют по-новому взглянуть на проблемы конкурентоспособности на рынке молочной продукции и роль стратегического управления в ее обеспечении.

Степень разработанности проблемы исследования. В зарубежной практике проработаны вопросы, связанные со стратегическим управлением, накоплен богатый теоретический и практический опыт в применении стратегического управления на предприятиях таких ученых как: М.Портер¹, А. Стрикленд, А. Томпсон², А. Чандлер, и др.

Среди отечественных ученых проблемы стратегического управления рассматривались в работах таких ученых как: И. Ансофф³, О.С. Виханский⁴, В.Н. Глумаков, Н.И. Малышева⁵, Л.Г. Зайцева, М.И. Соколова⁶, и другие.

¹ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

² Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник. – М.: Вильямс, 2015.

³ Ансофф И. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / И. Ансофф. — Классическое издание. — СПб.: Питер, 2011. — 342 с.

⁴ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2012. — 296 с.

⁵ Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 186 с.

⁶ Зайцев Л. Г., Соколова М. И., .Стратегический менеджмент: Магистр, 2008 г. - 528 с.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ конкурентных преимуществ предприятия, развитие методов стратегического управления и разработка стратегических направлений развития деятельности предприятия.

В соответствии с поставленной целью в работе были выделены и решены следующие задачи:

- изучены понятие «стратегия развития» организации и их классификация;
- изучены различные виды стратегий развития предприятия;
- предложены методические подходы к исследованию стратегии предприятия;
- исследовано состояние рынка молочной продукции России и Пензенской области;
- проведен анализ конкурентной среды ОАО Молочный комбинат «Пензенский» и потребительских предпочтений покупателей молочной продукции;
- проведен анализ миссии, целей и готовности предприятия к стратегическому управлению;
- обоснованы стратегии развития деятельности ОАО Молочный комбинат «Пензенский»;
- предложены мероприятия по реализации выбранных стратегий ОАО Молочный комбинат «Пензенский»;
- дана оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – «Молочный комбинат «Пензенский» (ОАО «Молком») С 1985 года «Молочный комбинат «Пензенский» (ОАО «Молком») обеспечивает молочной продукцией весь Пензенский регион. С 2011 года предприятие входит в Группу Компаний «Дамате» – российский сельскохозяйственный холдинг, развивающий три направления деятельности:

выращивание и переработка индейки, переработка молока и молочное животноводство.

Предмет исследования – стратегия развития предприятия.

Методами исследования данной работы является изучение учебной и научной литературы, пособий и журнальных статей по теоретическим и практическим проблемам данной темы, метод статистических данных и методы стратегического анализа: PEST-анализ (анализ внешней среды), анализ внутренней среды, SWOT-анализ.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования данных результатов по управлению стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации ОАО «Молком» в виде рекомендаций, направленных на формирование и выбор стратегии развития организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие «стратегия развития» организации и их классификация

Слово «стратегия» заимствовано из военной науки, произошло от греческого strategos – «искусство полководца». Стратегия - это концепция достижения победы. Многие проблемы полководческого искусства, главная из которых - находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес-деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды.

Понятие стратегии как обобщающей модели действий, необходимых для достижения поставленных целей (рис. 1.1), вошло в число управленческих терминов, когда проблема реагирования организации на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.

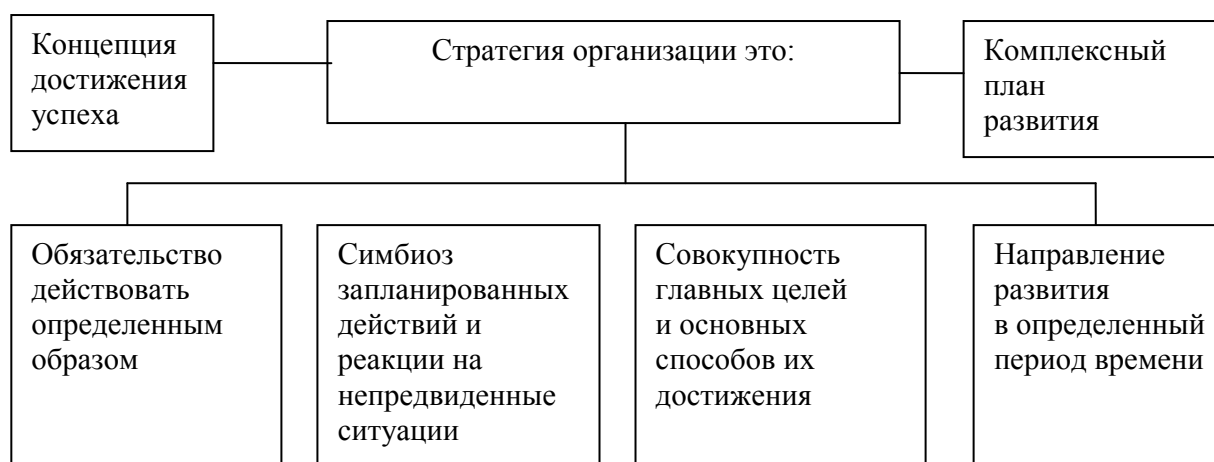


Рис. 1.1 Сущность стратегии предприятия

Стратегия организации - это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Разработать стратегию организации - значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она прежде всего является функцией направления. Именно стратегия устанавливает направление деятельности организации: рост, стабилизация, сокращение или комбинация вариантов; решения о конкретных товарах и рынках для направления финансовых и трудовых ресурсов, определение типа конкурентного преимущества. Стратегию можно рассматривать как всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей организации с максимальной эффективностью. Основная задача такого плана - обеспечение нововведений и изменений в организации в соответствии с переменами в окружающей среде.

Реальная стратегия организации состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (проактивная стратегия) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (реактивная стратегия)⁷

Все стратегии развития делятся на четыре типа (рис. 1.2)⁸:

1. *Стратегия роста* характеризуется высокими темпами наращивания объемов производства. Стратегии этого типа используются организациями, работающими в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией.

2. *Стратегия ограниченного роста* также характеризуется увеличением объема производства, но не высокими темпами, измеряемые процентами или

⁷ Моисеева Н.К., Костина Г.Д. Стратегический менеджмент: учебник (для подготовки бакалавров по специальности "Менеджмент организации"). - М.: МИЭТ, 2010 - 220 с.

⁸ Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 288 с.

долями в год. Стратегии этого типа применяются организациями, работающими в сложившихся отраслях со стабильной технологией.

3. *Стратегия сокращения масштабов* предполагает установление целей ниже достигнутого в прошлом уровня, снижение объемов производства. Она используется как антикризисная стратегия при ухудшении показателей деятельности организации, а так же при ухудшении общей экономической ситуации в стране.

4. *Комбинированная стратегия* представляет собой любое сочетание указанных выше стратегий. Чаще всего комбинированную стратегию используют многопрофильные или многоотраслевые компании, применяя разные стратегические решения для различных направлений деятельности.⁹

Два первых типа стратегий (роста и ограниченного роста) могут реализовываться с помощью трех общих подходов: концентрированного, диверсифицированного и интегрированного роста.

Концентрированный рост предполагает расширение фирмы путем развития продукта и (или) рынка без изменения ее отраслевой принадлежности.

К группе стратегий концентрированного роста относятся¹⁰:

1. Стратегия усиления позиции на рынке, при которой организация направляет свои силы на то, чтобы завоевать на данном рынке с данным продуктом лучшие позиции, ориентируясь преимущественно на разнообразные маркетинговые инструменты.

2. Стратегия развития рынка состоит в поиске новых рынков или сегментов рынка для производимого продукта. Она успешно применяется если отрасль развивается быстрыми темпами и выявляются рынки с недорогими и надежными каналами сбыта.

⁹ Моисеева Н.К., Костина Г.Д. Стратегический менеджмент: учебник (для подготовки бакалавров по специальности "Менеджмент организаций"). - М.: МИЭТ, 2010 - 220 с.

¹⁰ Сазыкина, О.А. Стратегический менеджмент [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.

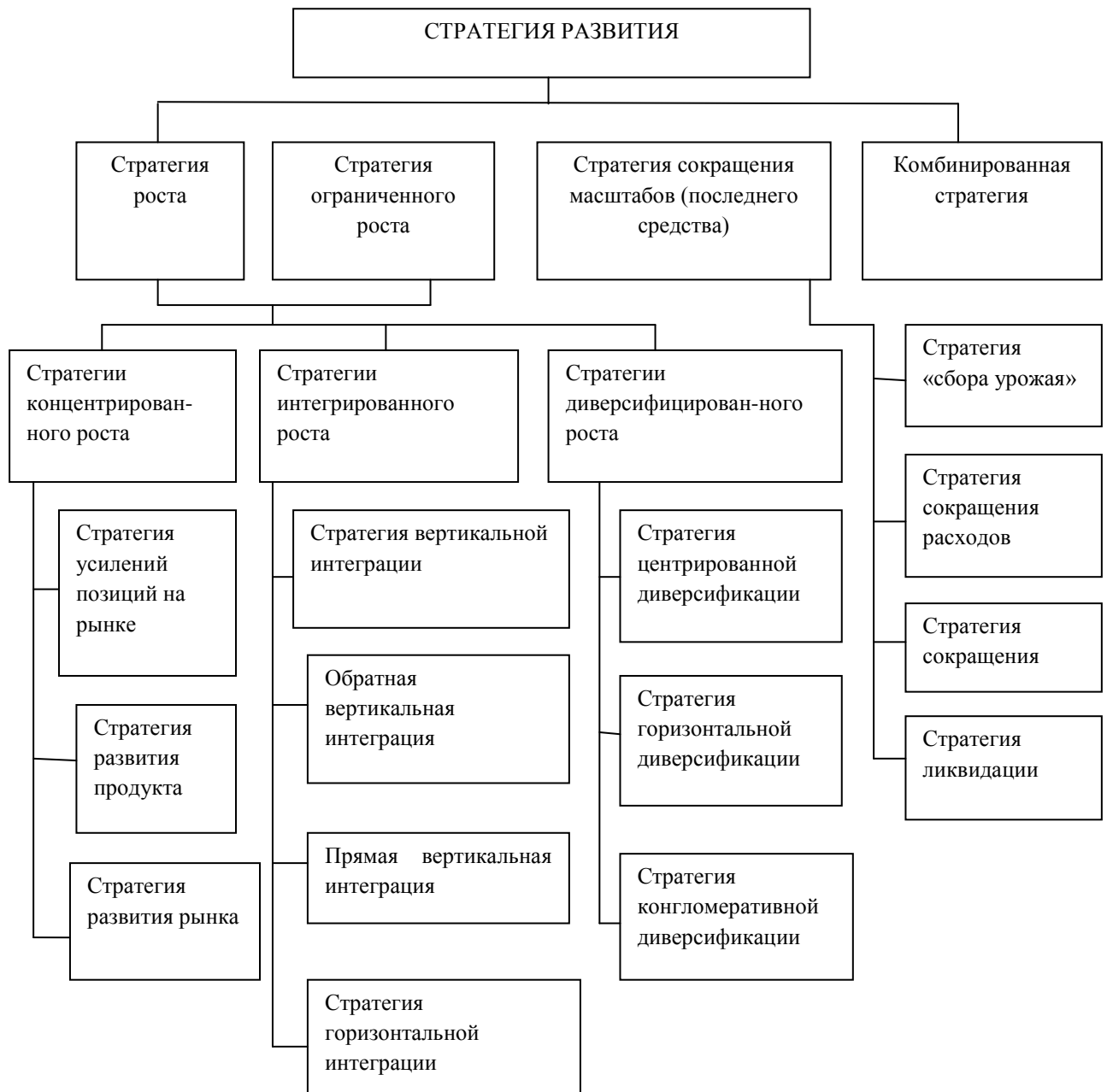


Рис. 1.2. Классификация стратегий развития

3. Стратегия развития продукта направлена на производство нового продукта той же отрасли, который будет реализовываться на уже освоенном организацией рынке. Данная стратегия предполагает модификацию (улучшение) производимой продукции и может применяться при условии, что основные конкуренты предлагают продукцию лучшего качества по сопоставимой цене, отрасль характеризуется быстрыми темпами развития и быстрыми технологическими изменениями.

Преимуществом стратегий концентрированного роста является то, что внимание организации сосредоточено на одной сфере деятельности, что дает возможность повышать эффективность работы благодаря опыту, глубокому знанию бизнеса и рынка, большим масштабам деятельности.¹¹

Группа стратегий *интегрированного роста* объединяет стратегии развития бизнеса, предполагающие расширение организации путем добавления новых структур. При этом меняется положение организации внутри отрасли.

Основными типами стратегии интегрированного роста выступают вертикальная и горизонтальная интеграции¹².

Вертикальная интеграция осуществляется путем объединения организации со структурами, расположенными выше или ниже в цепочке создания ценности, то есть с поставщиками, либо структурами, находящимися между рассматриваемой организацией и конечными потребителями.

Вертикальная интеграция проявляется в двух формах¹³:

1) *стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «вниз/назад»)* представляет собой стратегию, направленную на рост организации за счет приобретения компаний – поставщиков или усиления контроля над ними;

2) *стратегия прямой, или вперед идущей, вертикальной интеграции (интеграция вверх/вперед»)* выражается в росте организации путем приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между ней и конечными потребителями (чаще всего выражается в создании собственной торговой сети и отказе от услуг посредников).¹⁴

Примером использования стратегии обратной вертикальной интеграции на предприятиях АПК может служить создание собственной сырьевой базы

¹¹ Иванов П.В. Современный стратегический анализ : учебное пособие / П.В. Иванов [и др.] ; под ред. П.В. Иванова. - Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 589

¹² Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

¹³ Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попович А.М.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016.— 320 с.

¹⁴ Савельева Н.А. Стратегический менеджмент : учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 382

предприятиями перерабатывающей подотрасли АПК (молочными заводами, мясокомбинатами) путем покупки сельскохозяйственных предприятий соответствующего профиля деятельности (молочного или мясного скотоводства).

Стратегия горизонтальной интеграции – это стратегия диверсификации роста, характеризуется объединением предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.

Данная стратегия предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новых технологий отличной от используемой. *Ориентир* – производство не связанных технологических продуктов, которые использовали бы уже имеющиеся возможности фирмы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются ***стратегии диверсифицированного роста***. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли¹⁵.

Стратегиями данного типа являются следующие¹⁶:

1) *стратегия централизованной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы.

2) *стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже

¹⁵ Бовыкин, В.Б. Новый менеджмент / В. Б. Бовыкин –М.: Эк, 2006 – 245 с.

¹⁶ Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лозик Н.Ф., Кузина М.Н., Царегородцев Д.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.— 150 с.

имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта

3) *стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.¹⁷

1.2. Стратегии роста малых, средних и крупных фирм

Практикой рыночных отношений разработано несколько базовых направлений, формирующих активность поведения фирм¹⁸:

1. Расширение активности фирмы (предприятия) «вглубь», т.е. сегментация существующих рынков с целью захвата своей продукцией новых групп потребителей.

2. Расширение активности фирмы (предприятия) «вширь», т.е. диверсификация производства путем выпуска новых видов товаров (изделий) как связанных с основным профилем предприятия, так и не связанных с ним.

3. Расширение активности фирмы «количественно» — рост объемов реализации продукции за счет наращивания объемов производства неизменной номенклатуры товаров для действующего рынка.

4. Расширение активности фирмы «через границы», т.е. обеспечение увеличения выпуска продукции за счет выхода на новые рынки.

¹⁷ Иванов П.В. Современный стратегический анализ : учебное пособие / П.В. Иванов [и др.] ; под ред. П.В. Иванова. - Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 589

¹⁸ Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов: М: Юнити 2014. — 375с.

Как правило, эти стратегии представляются в виде матрицы, построенной в зависимости от товара и рынка (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Матрица базовых стратегий

	Рынок старый	Рынок новый
Товар старый	Поле А1: Исчерпывание возможностей рынка и товара	Поле А2: Освоение новых рынков. Новая сегментация рынка
Товар новый	Поле Б1: Проникновение в незаполненные ниши с новыми или усовершенствованными изделиями	Поле Б2: Диверсификация рынков и изделий

Для поля А1 характерна стратегия глубокого проникновения («старый» товар — «старый» рынок). Эта стратегия успешна тогда, когда рынок еще не насыщен. Конкурентного преимущества фирма может достигнуть за счет снижения издержек производства и цен реализации услуг.

Для поля А2 характерна стратегия расширения рынка («старый» товар — «новый» рынок). При использовании этой стратегии фирма пытается увеличить объемы реализации своих товаров (услуг) на новых рынках или на новых сегментах имеющегося рынка.

Для поля Б1 характерна стратегия разработки товара («новый» товар — «старый» рынок). Эта стратегия эффективна при создании новых модификаций товара для существующих рынков.

Для поля Б2 характерна стратегия диверсификации («новый» товар — «новый» рынок). Эта стратегия применяется для устранения зависимости фирмы от производства какого-либо определенного товара (услуги) или от какого-то рынка.

Базовые стратегии роста фирмы определяют и основные виды стратегии стратегических хозяйственных подразделений, из которых можно выделить три основных вида.

Стратегия наступления (атакующая) – стратегия завоевания и расширения рыночной доли.

Стратегия обороны – стратегия удержания существующей рыночной доли.

Стратегия отступления – стратегия сокращения рыночной доли с целью роста прибыли в результате постепенного ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

Применение фирмой того или иного вида стратегии определяется положением фирмы на рынке, которое характеризуется его рыночной долей (в процентах). В зависимости от доли рынка различают следующие положения фирмы и ее стратегии¹⁹:

1. Лидер (доля на рынке — 40%) чувствует себя уверенно, первым проявляет инициативу в области цен на новые товары. В защиту лидер прибегает к различным действиям:

- «оборона позиции» — лидер создает барьеры (ценовые, лицензионные) на основных направлениях атак конкурентов;

- «фланговая оборона» — лидер выделяет ключевые зоны, выдвинутые укрепленные точки как для активной обороны, так и для контратаки;

- «упреждающая оборона» — лидер организует опережение соперника с использованием особых сигналов, нейтрализующих атаку, например распространяет сведения о предстоящем снижении цен;

- «контрнаступление» — после наступления лидер делает паузу, а затем ударяет в слабое место конкурента, например показывает надежность своего товара и ненадежные узлы продукции конкурента;

- «мобильная оборона» — лидер расширяет свое воздействие за счет разнообразия производства, выявления глубинных потребностей клиентов;

- «сжимающая оборона» — лидер уходит с ослабленных сегментов рынка при одновременном усилении наиболее перспективных.

¹⁹ Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.

2. Претендент на лидерство (доля рынка — 30%) ощущает себя уверенно, только если атакует первым. Возможны различные варианты атак:

«фронтальная атака» ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), требует значительных ресурсов;

«окружение» — попытка атаковать всю или значительную долю рыночной территории лидера;

«обход» — переход к производству принципиально новых товаров, освоение новых рынков или осуществление скачка в технологии;

«партизанская атака» — небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами для деморализации соперника.

3. Последователь или ведомый (доля на рынке — 20%) — эта роль заключается в следовании за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства.

4. Новичок (окопавшийся в рыночной нише) (доля на рынке — 10%) — с этой роли начинают новички. Это поиск рыночной «ниши» достаточно удовлетворительных размеров и прибыльности.²⁰

Стратегии роста могут быть реализованы при помощи:

- расширения объема продаж продукции с целью более полного использования потенциала рынка;
- выхода с новыми продуктами на уже освоенные рынки;
- выхода с уже производимыми продуктами на новые, еще не освоенные рынки;
- диверсификации;
- приобретения новых предприятий;
- выхода с новыми продуктами на новые рынки.

Необходимо отметить, что наименее рискованным является расширение объема продаж уже производимых товаров. Затем идет выход с новыми

²⁰ Балковская Т. З. , Шуракова О. И. Управление персоналом. Краткий курс : учеб. пособ. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2010. – 158 с.

продуктами на старые рынки и выход со старыми продуктами на новые рынки. Наиболее рискованным является выход с новой продукцией на новый рынок.

Стратегия роста нацелена на использование предоставляемых рынком возможностей. Работа со старым продуктом на старом рынке не требует новых знаний и умений ни в области маркетинга, ни в области технологий. Поэтому стратегия расширения объемов продаж выпускаемого продукта на уже задействованных рынках подвержена минимальному риску.

В то же время эту стратегию сложно реализовывать на уже освоенных рынках, находящихся в стадии зрелости. Связано это с тем, что расширение объемов продаж на зрелых рынках требует отнятия покупателей у конкурентов. Завоевание же верных конкурентам покупателей может потребовать значительных финансовых затрат.

Немногом более рискованным является выход с уже выпускаемым продуктом на новые рынки. Такой выход может потребовать дополнительных финансовых вложений с целью проведения рекламных кампаний и адаптации продукции под новые требования. Выход на новые рынки требует также значительных маркетинговых исследований, выявляющих новые требования и вкусы потребителей.

Разработка новых продуктов требует помимо значительных финансовых вливаний еще и приобретения лицензий, разрешений на производство и различные виды деятельности. Дополнительные требования к финансовым ресурсам совместно с неизвестной реакцией потребителей на новую продукцию приносят новые риски.

Диверсификация (выход на новые рынки с новыми продуктами) является наиболее рискованным мероприятием при реализации стратегии роста, поскольку здесь риск освоения новой продукции сочетается с риском выхода на новые рынки²¹.

²¹ Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 136 с.

Выделяют различные стратегии развития компаний в зависимости от их размера. Остановимся на них более подробно.

Стратегии роста малых фирм. Основная особенность развития малых фирм в рыночных условиях заключается в их гибкости, т.е. способности оперативно перестраивать свою производственную деятельность в зависимости от рыночной ситуации. Основные стратегии поведения малой фирмы представлены в матрице (табл. 2).

Таблица 1.2

Основные виды стратегии малой фирмы

		Продукт малой фирмы	
		Подобный продукт крупной фирмы	Оригинальный
Форма существующей фирмы	Независимая от крупной фирмы (суверенитет)	«Ложный гриб» (поле 1): Стратегия кооперации	«Премудрый пескарь» (поле 2): Стратегия оптимального размера
	Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	«Хамелеон» (поле 4): Стратегия использования преимуществ крупных фирм	«Жалящая пчела» (поле 3): Стратегия участия в продукте крупных фирм

Поле 1. Стратегия копирования («Ложный гриб»). Сущность заключается в том, что малая фирма, используя результаты научно-исследовательских работ более крупных фирм по оригинальным продуктам, выпускает копии этих продуктов по ценам и качеству значительно уступающим, как правило, оригиналу.

Поле 2. Стратегия оптимального размера («Премудрый пескарь»). Малая фирма осуществляет свою деятельность под девизом: «не высовываться» за рамки своей рыночной ниши. Эта стратегия хотя и обеспечивает выживаемость малой фирмы, но служит препятствием расширению деятельности фирмы.

Поле 3. Стратегия участия в продукте крупной фирмы («Жалящая пчела»). Использование данной стратегии возможно тогда, когда отдельный мелкий элемент продукции более крупной фирмы — это конечный продукт для данной фирмы. Во избежание зависимости от более крупной фирмы малая фирма должна стремиться ограничить долю оборота, приходящегося на одного

крупного клиента, т.е. мелкая фирма должна стремиться поставлять нескольким крупным фирмам товары таким образом, чтобы доля для каждой из них в общем объеме продаж фирмы не превышала 20%. Это позволяет малым фирмам, как «жалящим пчелам», заставлять более крупные фирмы «вертеться» и в силу установления низких цен на реализацию продуктов вынуждать крупные фирмы избавляться от непроизводительных подразделений.

Поле 4. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы («Хамелеон»). Это т.н. стратегия франчайзинга, в соответствии с которой заключается договор между мелкой и крупной фирмой, согласно которому крупная фирма обязуется снабжать мелкую фирму собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, представляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование. В свою очередь малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес «по правилам» этой крупной фирмы и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы²².

Особенности стратегии роста средних фирм. Средние фирмы сжаты тисками прессы крупных фирм и жалящими уколами малых. Для их выживания характерны стратегии нишевой специализации. Свою деятельность средние фирмы строят в зависимости от темпов роста рынка и от возможных темпов своего роста (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Матрица стратегий средних фирм

		Темпы роста фирмы	
		умеренные	ускоренные
Темпы роста фирмы	умеренные	Поле 1: стратегия сохранения	Поле 2: стратегия поиска захватчика
	ускоренные	Поле 3: стратегия выхода за рамки ниши	Поле 4: стратегия лидерства в нише

²² Моисеева Н.К., Костина Г.Д. Стратегический менеджмент: учебник (для подготовки бакалавров по специальности "Менеджмент организаций"). - М.: МИЭТ, 2010 - 220 с.

Поле 1. Стратегия сохранения существующего положения. В данной стратегии есть опасность потери ниши из-за изменения потребностей.

Поле 2. Стратегия поиска захватчика. Использование этой стратегии продиктовано тем обстоятельством, что у фирмы ощущается острая нехватка средств для сохранения своего положения в рамках ниши. Средняя фирма начинает искать крупную компанию, которая могла бы поглотить ее, сохранив ее как относительно самостоятельное, автономное производственное подразделение. Использование финансовых ресурсов крупной компании позволяет средней сохранить свое место в нише. Используя эту стратегию, средняя фирма может постоянно менять владельцев, сохраняя свою нишевую специализацию.

Поле 3. Стратегия выхода за рамки ниши. При использовании этой стратегии у фирмы возникают проблемы, связанные как с ростом, так и с потребностью в ресурсах:

- фирма растет так же быстро, как и рыночная ниша;
- фирма должна иметь соответствующие ресурсы для поддержания своего ускоренного роста.

Поле 4. Стратегия лидерства в нише. Эта стратегия успешна только тогда, когда рамки рыночной ниши слишком узки для средней фирмы. Фирма, по объему реализации дойдя до границ рыночной ниши, столкнется с конкуренцией более крупных фирм. Для этого «решающего боя» фирма должна накопить соответствующие ресурсы.

Стратегии роста крупных фирм. Крупные фирмы в отличие от малых имеют более широкие возможности для:

- организации массового стандартизированного производства;
- расширения сферы своей деятельности (диверсификация производства) по направлениям.

В этой связи стратегии роста крупных фирм строятся в зависимости от степени диверсификации и темпов роста (табл. 1.4).

Поле 1. «Гордые львы». Это стратегия фирм-лидеров в производстве продукции, рост объемов выпуска которой осуществляется высокими темпами, но небольшого ассортимента (например, производство бытовой электроники).

Таблица 1.4

Матрица стратегий роста крупных фирм

		Степень диверсификации		
		низкая	средняя	чрезмерная
Темпы роста	высокие	Поле 1		
	средние		Поле 2	
	низкие			Поле 3

Поле 2. «Могучие слоны». Это стратегия фирм, которые занимают устойчивое положение на рынке и имеют средние темпы роста объемов выпускаемой продукции, но в отличие от вышеприведенных фирм степень диверсификации их производства шире, например, они могут охватывать производство всей электротехники.

Поле 3. «Неповоротливые бегемоты». Эта стратегия характерна для фирм с высокой степенью диверсификации и невысокими темпами роста выпускаемой продукции, т.е. для фирм, производящих все, вплоть до «гвоздя», собственными силами. Ассортимент выпускаемой продукции таких фирм чрезвычайно широкий от достаточно простых (например бритвы) до уникальных по своей сложности приборов (например прибор для лечения нервов)²³.

1.3. Методические подходы к исследованию стратегии развития организации

Стратегию развития компании необходимо рассматривать как сформулированную в явном виде систему целей компании, средств и планов их достижения.

²³ Стратегии роста для малых, средних и крупных фирм [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ipnou.ru/print/003070/>

Основой для анализа действующей стратегии и разработки рекомендаций по формированию стратегии развития ОАО Молочный комбинат «Пензенский» является аналитическая работа по изучению приоритетов развития компании, составления прогнозов и анализа перспектив развития, состояния и тенденций развития рынка, а также информация о покупателях, конкурентах.

Последовательность разработки стратегии развития необходимо начинать с выявления факторов, препятствующих достижению целей, далее необходимо дать оценку конкурентоспособности, выявить стратегические альтернативы и ресурсные ограничения.

В рамках проведения нашего исследования была разработана методика исследования. Она предполагает определение цели, предмета исследования, выбор средств и этапов проведения исследовательских работ.

Целью исследования является формирование стратегии развития ОАО «Молком» на основе анализа объемов производства, технологичности продукции, конкурентных преимуществ данной организации. Методика исследования управления стратегией организации включает общенаучные методы такие, как методы теоретического и эмпирического познания.

При обосновании теоретической части работы использовались мыслительно-логические методы, предполагающие получение новых знаний об исследуемой проблеме мыслительным путем:

1. Метод изучения документации – метод сбора данных, основанный на исследовании документированной информации, непосредственно зафиксированной ранее на предприятии²⁴.

2. Метод определения терминов. Термин – это словесное обозначение объекта реальной действительности. Определение термина – это его словесное описание, обозначающее его существенные признаки: признак родового сходства и видового отличия. Таким образом, метод определения термина заключается в раскрытии его содержания.

²⁴ Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг.- СПб.: Питер, 2008.- 400 с

3. Метод постановки проблемы. Проблемой считается недостаток или отсутствие желаемого или необходимого. Данный метод заключается в формулировании проблемы.

4. Классификация – это метод образования классов объектов (и соответствующих понятий) на основе определенного признака.

В качестве инструментов для проведения анализа внутренней среды предприятия были использованы методы: статистических данных, метод анкетирования (анкетный опрос (Приложение 1)) и методы стратегического анализа (SWOT-анализ), PEST-анализ (анализ внешней среды), позволившие выявить внутренние и внешние факторы, определяющие стратегию развития ОАО «Молком».

Одним из способов анализа внешней и внутренней среды предприятия является метод SWOT - анализа. SWOT-анализ - метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его. На основании SWOT - анализа разрабатывается стратегия деятельности предприятия, ориентированная на использование сильных сторон и возможностей, компенсирующая недостатки и снижающая действие факторов угрозы²⁵.

PEST-анализ представляет собой аббревиатуру, состоящую из названий следующих факторов: политические (P – political), экономические (E – economic), социальные (S – social), технологические (T – technological). PEST-анализ – это инструмент, который позволяет оценить внешнюю ситуацию и изучить рынок, на котором функционирует компания.

²⁵Боумэн К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – С. 178.

Основные этапы по использованию PEST-анализа²⁶:

1. Выявление факторов, оказывающих влияние на компанию.
2. Поиск и обработка статистической информации по тенденции и характеру развития каждого выше определенного фактора.
3. Анализ вероятности трансформации каждого фактора и ее оценка.
4. Расчет реальной степени влияния каждого фактора.
5. Составление итоговой таблицы PEST-анализа.
6. Разработка мероприятий, снижающих негативное влияние наиболее вероятных факторов.

Подводя итоги первой части исследования следует сделать следующие выводы:

1) Исследователи и практики хозяйственной деятельности предприятия часто трактуют понятие "стратегия" по-разному, полагая, что это общий термин, не нуждающийся в специальном определении, хотя его содержательная составляющая, как правило, предполагает некие различия.

2) Термин "стратегия" взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств.

3) Существуют различные классификации стратегий организаций. В рамках стратегии роста типология стратегий предполагает стратегии интегрированного, диверсифицированного и концентрированного роста.

4) Для проведения исследования в ОАО «Молком» предполагается использовать внутреннюю документацию для анализа деятельности предприятия, SWOT-анализ и PEST-анализ – для мониторинга влияния факторов внешней среды, анкетный опрос для выявления потребительских предпочтений покупателей молочной продукции, а также готовности предприятия к стратегическому управлению.

²⁶Горшенин Е. В., Никифорова М. С. Проблемы использования инструментов стратегического менеджмента в управлении организацией [Текст] / Е. В. Горшенин, М. С. Никифорова // Экономические исследования. - 2015. №2. – С. 2.

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОАО МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «ПЕНЗЕНСКИЙ»

2.1. Анализ внутренней среды ОАО Молочный комбинат «Пензенский»

ОАО «Молочный комбинат «Пензенский» («Молком») - лидирующее предприятие-переработчик молока в Пензенской области, работающее в регионе с 1985 г. Предприятие перерабатывает до 200 тонн молока в сутки.

С 2011 года предприятие входит в Группу Компаний «Дамате» – российский сельскохозяйственный холдинг, развивающий три направления деятельности: выращивание и переработка индейки, переработка молока и молочное животноводство.

В состав предприятия входят две производственные площадки - в Пензе и в городе Белинский – с совокупной мощностью переработки до 500 тонн молока в сутки.

За пять лет на предприятии реализовано несколько этапов масштабной модернизации производственных мощностей, затронувшей все участки от приемки молока до отгрузки готовой продукции.

В период с 2012 по 2017 год были полностью реконструированы и автоматизированы участки приемки и хранения молока, установлены новые пастеризационные установки компании Alfa Laval, введены в эксплуатацию высокотехнологичная линия OBRAM по производству классического творога, линия производства творога методом ультрафильтрации, две линии розлива молока и кисломолочной продукции в ПЭТ бутылку, линия по розливу ультрапастеризованного молока компании Tetra Pak. Обновлен автопарк предприятия: приобретены новые, современные молоковозы, автотранспорт для доставки готовой продукции в точки.

ОАО «Молком» выпускает широкий ассортимент продуктов, включающий свыше 100 наименований.

Доля предприятия в общем объеме переработанного молока на рынке Пензенской области составляет 56,2%.

В 2017 году произошли изменения в структуре бизнеса. По решению собственников компании было продано сырное производство в г.Белинский. По договору купли-продажи от 30.11.2017 г. Молком продал 100% доли участия в ООО Белинский сыродельный завод».

В августе 2016 года комбинат получил Свидетельство о государственной регистрации на два вида детского питания для детей раннего возраста, расширив свою детскую линейку.

Вся продукция ОАО Молочный комбинат «Пензенский» соответствует требованиям ГОСТ. Продукция «Молком» ежегодно получает награды на международных выставках. В коллекции есть золотые и серебряные медали, многочисленные дипломы.

Продукция «Молком» реализуется в 14 фирменных магазинах комбината, супермаркетах и других точках розничной торговли. Предприятие постоянно расширяет рынок сбыта, реализуя молочную продукцию за пределами Пензенского региона: в Тамбовской, Нижегородской, Московской, Астраханской, Волгоградской и других областях России²⁷.

Приоритетными направлениями деятельности ОАО Молочный комбинат «Пензенский» являются:

- производство молока питьевого пастеризованного;
- производство кисломолочных продуктов;
- производство сметаны;
- производство творога;
- производство масла сливочного.

На предприятии работают более 600 человек.

Далее необходимо провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО Молочный комбинат «Пензенский» для выявления резервов роста производства и ресурсной базы (табл. 2.1).

Финансовые показатели деятельности ОАО «Молком» взяты из отчета о финансовых результатах деятельности (Приложение 2).

²⁷ Официальный сайт ОАО «МолКом» - Режим доступа [<https://www.molkom-penza.ru>]

Таблица 2.1

Анализ экономических показателей ОАО Молочный комбинат
«Пензенский», тыс.руб.

Наименование показателя	2018 год	2017 год
Выручка	3278355	4 035 842
Себестоимость продаж	2575068	(3 491 195)
Валовая прибыль (убыток)	703287	544 647
Коммерческие расходы	54641	(48 633)
Управленческие расходы	259124	(190 363)
Прибыль (убыток) от продаж	389522	305 651
Проценты к получению	54162	15 026
Проценты к уплате	95774	(150 749)
Прочие доходы	24077	469706
Прочие расходы	77129	(121678)
Прибыль (убыток) до налогообложения	294858	517 866
Текущий налог на прибыль	69211	(43 170)
Чистая прибыль (убыток)	237822	475 948

Данные таблицы 2.1 отражают отрицательную динамику чистой прибыли в отчетном году. Уровень себестоимости продукции по сравнению с 2017 годом сократился.

Уровень объема производства продукции, а так же темп его роста непосредственно влияют на величину прибыли и рентабельность предприятия.

Таблица 2.2

Объемы производства продукции ОАО Молочный комбинат «Пензенский»
за 2015-2017 гг.

Продукция ОАО Молочный комбинат «Пензенский»	Объем производства молочной продукции, тонн		
	2015 года	2016 год	2017 год
Масла животного	3456,9	3 548,0	3864,2
Сыров и творога	3323,0	3 512,0	3941,1
Цельно-молочной продукции	102650,0	111 032,0	126014,0
Прочая продукция	15874,9	18 932,0	21917,3
Итого	124304,8	137024,0	155736,6

Рост производства продукции в 2017 году ОАО Молочного комбината «Пензенский» был достигнут за счет увеличения объема выпуска молочной

продукции и детского питания, в ассортимент которого входит творожная продукция.

Исследование финансовых и производственных показателей показало, что предприятие финансово устойчиво и обеспечивает рост производства производимой продукции.

Однако, руководство предприятия определяет следующие риски, которые могут возникнуть в деятельности ОАО «Молком»:

Отраслевые риски связаны с факторами, влияющими на рыночное ценообразование продукции – колебания цен на сырье, общие тенденции развития отрасли и факторами, связанными с сезонным характером производства

Страновые и региональные риски связаны с несовершенством законодательной базы, регулирующей экономические отношения; неблагоприятными условиями развития молочного животноводства в целом по Пензенской области (уменьшение поголовья крупного рогатого скота, снижения его продуктивности, дефицит качественного сырья), природно-экологическими условиями.

Финансовые риски связаны с рисками, связанными с повышением цен на сырье, газ, электроэнергию и др. материалы, колебанием процентных ставок по заемным средствам, ростом инфляции.

ОАО «Молком» в своей деятельности может понести убытки вследствие уменьшения числа клиентов (контрагентов). Во избежание этого предприятие постоянно проводит политику, направленную на формирование имиджа путем постоянного повышения качества выпускаемой продукции, расширения ассортимента продукции. Это позволяет существенно снизить риски потери предприятием репутации и укрепить имидж надежного и опытного производителя продукции, чутко реагирующего на изменение потребностей своих клиентов.

2.2. Анализ внешней среды ОАО Молочный комбинат «Пензенский»

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды, и, получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли ОАО Молочный комбинат «Пензенский» внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Пензенская область представлена 15 молокоперерабатывающими предприятиями различной мощности. В таблице 2.3 представлены данные поступления молока в переработку за 2015-2017 годы по перерабатывающим предприятиям Пензенской области.

Благоприятные климатические условия в 2017 году, а так же реализация программ развития сельского хозяйства обеспечили увеличение объемов молока, поступившего в производство в 2017 году.

В регионе Пензенской области основными конкурентами ОАО «Молочный комбинат «Пензенский» являются:

- ОАО «Вимм-Билль-Данн», г. Москва
- Компания Данон г. Москва
- ГК «Белая долина» г. Энгельс
- ЗАО «Молвест» г. Воронеж
- Саратовский молочный комбинат
- Сыродельный комбинат Ичалковский, Мордовия
- ОАО «Белебеевский ордена «Знак Почета» молочный комбинат»,
Башкирия
- ООО «Новая изида», г. Мокшан

- ОАО «Мечта» Пензенская обл, г. Сердобск
- ООО «Каменка-молоко» Пензенская обл., п. Каменка
- ОАО «Молоко» Пензенская обл, п. Тамала
- ООО «Кондольский маслосырзавод» Пензенская обл, п Кондоль.
- ООО «Никольский маслосырзавод» Пензенская обл, г.Никольск
- ИП Патрин, с. Вадинск, Пензенская область
- ООО «Молочное дело» г. Москва.

Таблица 2.3

Поступление молока в переработку молокоперерабатывающим
предприятиям за 2015-2017 годы²⁸

Наименование предприятия	Поступило молока на переработку, тонн		
	2015 год	2016 год	2017 год
ООО «Белинскмолоко»	8004,5	7100,0	6874,0
ООО «Каменский маслосырзавод»	68896,4	62102,8	44211,2
ОАО «Камешкирский сырзавод»	16367,0	14713,2	15633,4
ОАО Маслосырзавод «Наровчатский»	14100,7	12052,0	10348,1
ОАО «Никольский маслосырзавод»	36134,0	34517,6	34614,0
ОАО «Молочный комбинат «Пензенский»	216845,9	196960,0	386713,8
ООО «Неверкинский молочный завод»	6034,0	5738,0	6387,5
ООО «Мечта», г. Сердобск	51961,0	51788,0	55972,0
ОАО «Молоко», п. Тамала	22567,2	25096,0	25853,3
ЗАО «Пищекомбинат», г. Заречный	14789,0	12852,0	16721,0
ИП Ткачев, Вадинский район	1923,0	2053,2	4068,0
ИП Патрин, Вадинский район («Аленушка»)	9834,9	8820,0	11349,2
ООО «Новая Изида», п. Мокшан	42098,0	39222,0	33738,0
ООО «Лада-молоко», п. М. Сердоба	2783,8	2421,6	2511,7
МУП «Комбинат детского питания», г. Заречный	8934,9	8332,8	8644,8
ВСЕГО:	521474,3	483756,8	663640

По данным таблицы 2.4. лидером переработки молока является ОАО «Молочный комбинат «Пензенский». Также стоит отметить лидирующее положение предприятия на рынке, в разрезе по видам реализуемой продукции.

²⁸ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. Режим доступа: <http://pnz.gks.ru/>

Таблица 2.4

Доля рынка Пензенской области, занимаемая ОАО «Молком» в 2017 году

№ п\п	Вид продукции	Доля рынка, %
1	Молоко	61
2	Кисломолочная продукция	27
3	Сметана	54
4	Творог	51
5	Масло	31

Следует отметить, что конкуренцию отечественным производителям составляет так же импортная продукция. В среднем ее доля составляет от 15 до 19 %.

Поэтому важным аспектом развития отечественных предприятий по переработке молока является поддержка со стороны государства.

Российский рынок молочной продукции постоянно растет, конкуренция на нем усиливается. Вся молочная продукция идентична и единственное, что ее может выделить среди конкурентов, – это не только вкус и натуральность, а также яркость упаковки и незабываемый дизайн.

Рынок молочных продуктов крайне разнороден по своей структуре, поэтому каждый сегмент имеет свои особенности с точки зрения продвижения продукции. Рост ассортимента предлагаемой молочной продукции привел к тому, что потребители слабо ориентируются в существующем предложении. Несмотря на широкий ассортимент продукции, обогащенной витаминами и минеральными веществами, большинство продолжает сохранять верность традиционным продуктам – молоку, кефиру, творогу и сметане. Поэтому следует дать потребителю всю информацию о новинках, объяснить их преимущества, показать положительный результат.²⁹

Для определения потребительских предпочтений молочной продукции было проведено исследование имиджа марок молочной продукции на основе опроса, в котором задействованы 5 микрорайонов города Пензы по 10 человек в

²⁹ Моисеева Н.К., Костина Г.Д. Стратегический менеджмент: учебник (для подготовки бакалавров по специальности "Менеджмент организаций"). - М.: МИЭТ, 2010 - 220 с.

каждом микрорайоне. Исследование проводилось на территории следующих торговых центров:

- 1) Ближнее Арбеково – ТЦ «СПАР» (пр-т Строителей, 40);
- 2) Дальнее Арбеково – ТЦ «Перспект»;
- 3) Центр – ТЦ «Суворовский»;
- 4) р-н 8 Марта – ТЦ «Метро»;
- 5) Южная поляна – ТЦ «Фортуна».

В опросе участвовали как женщины, так и мужчины (приоритет – женщины) 16–65 лет (приоритет 30–50 лет), доход низкий, средний, выше среднего, высокий, постоянные потребители молока и молочной продукции. Выборка составила 50 покупателей молока и молочной продукции.

В исследовании анализировались следующие товарные марки: ТМ «Молком», ТМ «Простоквашино», ТМ «Вкуснотеево», ТМ «Аленушка». Анализ конкурентоспособности торговых марок молочной продукции респондентами представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ конкурентоспособности торговых марок молочной продукции

Характеристики марок	ТМ «Молком»	ТМ «Простоквашино»	ТМ «Вкуснотеево»	ТМ «Аленушка»
Всегда свежая, качественная продукция	44	41	37	24
Красочная, удобная упаковка	25	42	28	11
Большой выбор продукции на любой вкус	43	32	23	24
Приемлемая цена	36	40	28	44
Число респондентов, знающих марку	50	44	37	22

Результаты опроса жителей различных районов г. Пензы показали, что все опрошенные знают торговую марку ОАО «Молком». По исследуемым характеристикам торговых марок была определена доля респондентов,

согласных с предложенной характеристикой марки (S). Для ОАО «Молком» были рассчитаны следующие характеристики:

1. Всегда свежая, качественная продукция считают 88% респондентов ($S = (44/50)*100\%$)

2. Красочная, удобная упаковка – 50,0% ($S = (25/50)*100\%$)

3. Большой выбор продукции на любой вкус – 86% ($S = (43/50)*100\%$)

4. Приемлемая цена – 72% ($S = (36/50)*100\%$)

По итогам исследования следует отметить, что 88% респондентов продукцию ТМ «Молком» считают качественной, вкусной и свежей. Цену на продукцию считают приемлемой только 72% опрошенных, этот показатель ниже, чем у конкурентов. Но удовлетворенность широтой ассортимента продукции ОАО «Молком» выше, чем у остальных производителей.

PEST-анализ – маркетинговый инструмент для выявления различных аспектов окружающей среды, которые влияют или могут повлиять на бизнес предприятия.

Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Матрица PEST-анализа позволит оценить масштаб влияния внешних факторов на деятельность ОАО «Молочный комбинат «Пензенский», а так же раскроет возможности для определения дальнейшей стратегии развития в рамках сложившейся ситуации (табл. 2.6).

Проведенный анализ позволил оценить степень влияния тех или иных факторов на устойчивое развитие ОАО «Молком». Наибольшую степень на деятельность предприятия оказывают: среди положительных факторов – это поддержка государством предприятий промышленности, малого и среднего бизнеса, развитие ИТ – технологий. Среди отрицательных - рост смертности населения и сокращение рождаемости, введение санкций западными и европейскими странами, появление товаров – заменителей (соя и т.д.)

Матрица PEST-анализа ОАО «Молком»

Группа факторов	Фактор	Результат	Способ решения
1	2	3	4
Политические	Налоговая политика государства Поддержка малого и среднего бизнеса Введение санкций западными и европейскими странами Политическая нестабильность	Рост налоговых нагрузок на бизнес Появление новых конкурентов Рост спроса на отечественную продукцию Минимальные возможности для выхода на международный рынок	Участие в благотворительности Увеличение объемов производства, расширение каналов сбыта Сотрудничество с отечественными предприятиями (по вопросам оборудования, упаковки и т.д.) Активное сотрудничество с торговыми сетями стран-партнеров (СНГ и т.д.)
Экономические	Поддержка государством предприятий промышленности Рост инфляции Увеличение МРОТ	Снижение стоимости промышленного оборудования Снижение покупательской способности Повышение уровня дохода социально незащищенных слоев населения	Закупка новых технологических линий Поиск путей снижения себестоимости Ориентированность на товарную номенклатуру в зависимости от покупательской способности
Социально-демографические	Рост смертности населения и сокращение рождаемости Мода на ЗОЖ	Снижение объема реализации продукции Снижение спроса на продукцию с высоким процентом жирности	Расширение товарной номенклатуры, пользующейся спросом у пожилой части населения. Делать ставки на производство продукции с добавлением необходимых организму микроэлементов Создание продукции для людей пропагандирующих вегетарианство, расширить линейку продуктов с 0% жирности

1	2	3	4
Технологические	Появление товаров – заменителей (соя и т.д.) Разработка новых технологий переработки и хранения молока Развитие IT - технологий	Спад объемов реализации Необходимость финансовых вложений, чтобы идти в «ногу» со временем Высокий уровень информированности о состоянии рынка, динамике его развития, реакции покупателей	Активная пропаганда и реклама натуральности продукции Тщательное изучение положительных и отрицательных сторон новой технологии, экспертная экономическая оценка эффективности внедрения Активное повышение имиджа в соц.сетях, продвижение продукции по интернет каналам, ведение соц.групп, освоение Instagram

Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации; внешними угрозами и возможностями.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Цель SWOT-анализа — разработать стратегию развития ОАО «Молком», рассмотрев все сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, с которыми в будущем можно столкнуться на рынке (табл. 2.7).

Анализ внутренней среды организации позволил выявить основные сильные стороны ОАО «Молком»:

- лидер молочной отрасли в регионе;
- репутация предприятия;
- качественная, натуральная продукция;
- широкий ассортимент;
- высокая квалификация производственных кадров;

Таблица 2.7

Матрица SWOT-анализа ОАО Молочный комбинат «Пензенский»

	<p align="center">Возможности</p> <p>1.Расширение рынков сбыта 2.Вертикальная интеграция (обратная - сырьевая база, прямая- развитие сбытовой сети) 3.Повышение покупательской способности населения 4.Увеличение потребления молочной продукции (рост рынка) 5.Уход с рынка мелких производителей 6.Приоритет местной власти на развитие АПК 7.Развитие «культы» Здорового Питания 8.Развитие розничных сетей 9. Расширение ассортимента 10. Возможности модернизации производства 11. Инвестиций в персонал</p>	<p align="center">Угрозы</p> <p>1.Усиление конкуренции со стороны крупных производителей из других регионов 2.Уменьшение сырьевой базы 3.Развитие розничных сетей. 4.Возрастание силы торга. Смещение приоритета в сторону розницы. 5.Низкое качество работы розничной торговли 6.Слабая поддержка предприятия органами власти</p>
<p align="center">Сильные стороны</p> <p>1.Лидер молочной отрасли в регионе 2.Репутация предприятия 3.Качественная, натуральная продукция 4.Широкий ассортимент 5.Высокая квалификация производственных кадров 6.Хорошие производственные возможности (высокотехн. оборудование, резерв произв. мощностей, склады для резервирования сырья) 7.Отлаженный сбытовой сервис (заявки, доставка, документооборот)</p>	<p>1. Увеличить долю «Молком» по молоку до 45% 2. Увеличить общий объем реализации молока на 30% 3. Увеличить узнаваемость торговой марки «Молком» до 80% 4. Развитие розничных сетей за счет имиджа компании 5. Расширить ассортимент за счет развития «культы» Здорового питания</p>	<p>1. Развитие торговой марки позволит повысить конкурентоспособность 2. Развитие собственной розничной сети за счет репутации компании, широкого ассортимента и высокого качества продукции</p>
<p align="center">Слабые стороны</p> <p>1.Отсутствие мер по продвижению продукции, рекламе 2.Отсутствие торгового персонала 3.Недостатки упаковки 4.Маленький срок реализации продукции 5.Высокие издержки 6.Недостаточная квалификация менеджмента 7.Зависимость в сырье от поставщика</p>	<p>1.Усовершенствование упаковки за счет модернизации производства 2. Снизить издержки за счет увеличения производственных мощностей 3. Развитие и обучение персонала</p>	<p>1. Поиск новых возможных поставщиков сырья 2. Обучение и подготовка торгового персонала 3. Поиск новых рынков сбыта</p>

- хорошие производственные возможности (высокотехн. оборудование, резерв произв. мощностей, склады для резервирования сырья);
- отлаженный сбытовой сервис (заявки, доставка, документооборот).

Среди недостатков деятельности организации отмечены следующие слабые стороны ОАО «Молком»:

- отсутствие мер по продвижению продукции, рекламе;
- отсутствие торгового персонала;
- недостатки упаковки;
- маленький срок реализации продукции;
- высокие издержки;
- недостаточная квалификация менеджмента;
- зависимость в сырье от поставщика.

Таким образом, по проведенному SWOT -анализу можно сделать следующие выводы:

1. ОАО Молочный комбинат «Пензенский» обладает явно выраженным конкурентным преимуществом – производство продукции из натурального сырья. Наличие высокотехнологических производственных мощностей, что обеспечивает широкий ассортимент продукции. Также сильной стороной предприятия является наличие собственной сети точек розничной продажи, в которых реализуется продукция.

2. К существенным недостаткам можно отнести высокую цену на продукцию и относительно небольшой ассортимент продукции. Последний недостаток можно будет устранить по мере определения стратегии развития предприятия.

3. Среди возможностей можно отметить выход на международный рынок и увеличение доли рынка в Пензенской области и соседних регионах. Развитие своей собственной розничной сети. При лояльной ценовой политике, подборе компетентного торгового персонала, увеличении ассортимента и расширении сбытовой сети осуществить это вполне реально.

2.3. Анализ миссии, целей и готовности предприятия к стратегическому управлению

Перед началом анализа стратегического планирования на ОАО «Молочный комбинат «Пензенский» необходимо изучить его миссию и цели.

Миссия ООО «Молочный комбинат Пензенский» заключается в содействии наиболее полному удовлетворению потребительского рынка в товарах данного предприятия; а также более полном эффективном использовании местных сырьевых и трудовых ресурсов; получении прибыли учредителями предприятия и справедливом отношении к сотрудникам фирмы.

Миссия предприятия: ООО «Молочный комбинат Пензенский» является одним из основных поставщиков молочной продукции в г. Пенза. В своей деятельности предприятие делает акцент на качестве выпускаемой продукции, особенно, что касается ее натуральности. Предприятие призвано удовлетворить потребности населения области в достаточном количестве качественной молочной продукции.

Ниже представлены различные формулировки миссии ОАО «Молком» для различных категорий заинтересованных сторон.

Миссия для акционеров:

«Мы расширим существующие границы рынка в десятки раз, наладим связи с деловыми партнерами из разных стран мира. Мы модернизируем производство, расширим ассортимент товаров и многократно увеличим свою прибыль. Мы будем добиваться того, чтобы широкая общественность воспринимала нашу компанию как самого лучшего производителя молочной продукции»

Миссия для клиентов:

«Мы помогаем нашим клиентам реализовать свое право на здоровое и рациональное питание, выпуская высококачественную и безопасную молочную продукцию. Наша приоритетная цель – удовлетворить потребность

потребителей. Сохраняя самое ценное в молоке, мы выпускаем продукты на любой вкус»

Миссия для сотрудников:

«Трудовой коллектив нашего предприятия – это команда единомышленников, объединенных общей целью – целью поддержания и развития отечественной экономики. Наша компания обязуется сохранять трудовой коллектив, поддерживать благоприятный психологический климат в нем. Мы предоставляем своим сотрудникам все условия для личного и карьерного роста, заботимся от том, чтобы индивидуальные возможности и способности каждого нашли свое применение»

Миссия для деловых партнеров:

Политика делового сотрудничества нашего предприятия базируется на принципах взаимовыгодности, ответственности и обязательности, высоких требований к контролю качества сырья, упаковки, оборудования. Мы приглашаем к долгосрочному сотрудничеству деловых партнеров на взаимовыгодных условиях и сами в свою очередь являемся ответственным и надежным партнером»

Миссия для общества в целом: «Мы стремимся стать первыми в России по производству молочной продукции. И, добившись этой амбициозной цели, наша компания выведет не только Пензенский регион, но и всю отечественную экономику на новый уровень»

Миссия ОАО «Молочный комбинат «Пензенский» определяет долгосрочные и краткосрочные цели предприятия в его различных областях деятельности. Основной акцент предприятие делает на развитие и обучение персонала, а так же укрепление своих позиций на региональном и Российском рынке.

В таблице 2.8 представлены долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели деятельности ОАО «Молком», сформулированные в результате интервью с директором предприятия.

Цели деятельности ОАО «Молочный комбинат «Пензенский»

№ п/п	Задачи	Сроки исполнения
Долгосрочные цели		
1	Ввести в организационную структуру управления предприятием отдел стратегического управления	До 2021 г.
2.	Рост доли рынка на 3-5%	До 2022 г.
3.	Расширить ассортимент за счет выпуска линии по производству творога и мягких сыров с добавками	До 2021 г.
4.	Реконструкция и системная реорганизация производственного процесса	До 2022 г.
5.	Приобретение нового технологического оборудования: современные фасовочные линии, насосное оборудование, линии автоматической мойки, стерилизационное оборудование	До 2025 г.
6.	Полная автоматизация технологического процесса и процесса контроля за производством	До 2024 г.
Среднесрочные цели		
1.	Замена оборудования по приемке и первичной обработке молока	Март-сентябрь 2019 г.
2.	Увеличение притока денежных средств	До конца 2019
3.	Достижение прочного финансового положения	До конца 2019
4.	Прирост объема продаж	2019 г.
5.	Заключение договором с новыми торговыми сетями	2019 г.
6.	Повышение уровня квалификации сотрудников	2019 г.
Краткосрочные цели		
1.	Провести мероприятия по усовершенствованию упаковки с целью увеличения срока хранения молочных продуктов	Январь 2019г.
2.	Повысить квалификацию менеджеров высшего звена на курсах в канадской Международной школе бизнеса по программе "Финансовая и налоговая политика предприятия"	Январь 2019г.
3.	Заключить контракт со Швейцарской молокоперерабатывающей фирмой Anchoг для стажировки технологов "Молочный комбинат Пензенский"	Март 2019г.
4.	Разработать рекламный ролик для трансляции по региональному телевидению	Март 2019 г.

Перед разработкой стратегии предприятия необходимо оценить готовность предприятия к стратегическому подходу в управлении по определенным критериям.

Эти критерии проявляются на предприятиях в разной мере и характеризуют в конечном итоге их конкурентные преимущества:

- определенность миссии;
- определенность целей и стратегии предприятия;

- наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации;
- работа по повышению конкурентоспособности предприятия;
- адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям;
- ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия;
- организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления;
- наличие штабных подразделений, осуществляющих внутрифирменное консультирование по вопросам стратегического развития;
- приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач;
- постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах предприятия;
- высокий уровень корпоративной культуры;
- наличие на предприятии эффективно работающего маркетингового подразделения.

Выявление степени проявления признаков, характеризующих подготовленность предприятия к использованию принципов и методов стратегического планирования и управления. В качестве экспертов выступали управленческие кадры предприятия ОАО «Молком» (10 человек).

Для оценки готовности компании к работе по принципам стратегического управления менеджерам предлагалось оценить степень проявления каждого из перечисленных выше признаков в деятельности предприятия – выставить оценки, соответствующие степени проявления того или иного признака:

- «5» – если данный признак на предприятии полностью проявляется;
- «4» – если данный признак проявляется не полностью;
- «3» – если данный признак проявляется слабо;
- «2» – если данный признак не проявляется.

Степень готовности компании к стратегическому управлению следует оценивать как:

- очень высокая, если полученный результат попадает в диапазон 4,5-5;
- высокая, если полученный результат попадает в диапазон 4-4,4 ;
- умеренная, если полученный результат попадает в диапазон 3-4 ;
- низкая, если полученный результат попадает в диапазон 0-2,9.

Ниже в таблице 2.9 приведен результат обобщенной оценки менеджерами компании ОАО «Молком» готовности к стратегическому управлению по двенадцати перечисленным признакам.

Таблица 2.9

Готовность компании ОАО «Молком» к реализации стратегического управления

Проявляющиеся признаки	Оценка степени проявления признака	Значение
1	2	3
Определенность миссии	проявляется полностью	5
Определенность целей и стратегии предприятия	проявляется полностью	4,8
Наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации	проявляется полностью	4,9
Работа по повышению конкурентоспособности предприятия	проявляется не полностью	4,4
Адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям	проявляется не полностью	4,3
Ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия	проявляется полностью	4,6
Организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления	проявляется не полностью	4,2
Наличие штабных подразделений, осуществляющих внутрифирменное консультирование по вопросам стратегического развития	проявляется слабо	3,9
Приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач	проявляется не полностью	4,1
Постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах предприятия	проявляется слабо	3,1
Высокий уровень корпоративной культуры	проявляется не полностью	4,3

1	2	3
Наличие на предприятии эффективно работающего маркетингового подразделения	проявляется полностью	4,6
Итоговое среднее проявление признаков		4,35

На основании полученной оценки (4,35) степени готовности предприятия можно сделать следующий вывод: предприятие ОАО «Молком», в целом, готово к реализации стратегических подходов в управлении предприятием.

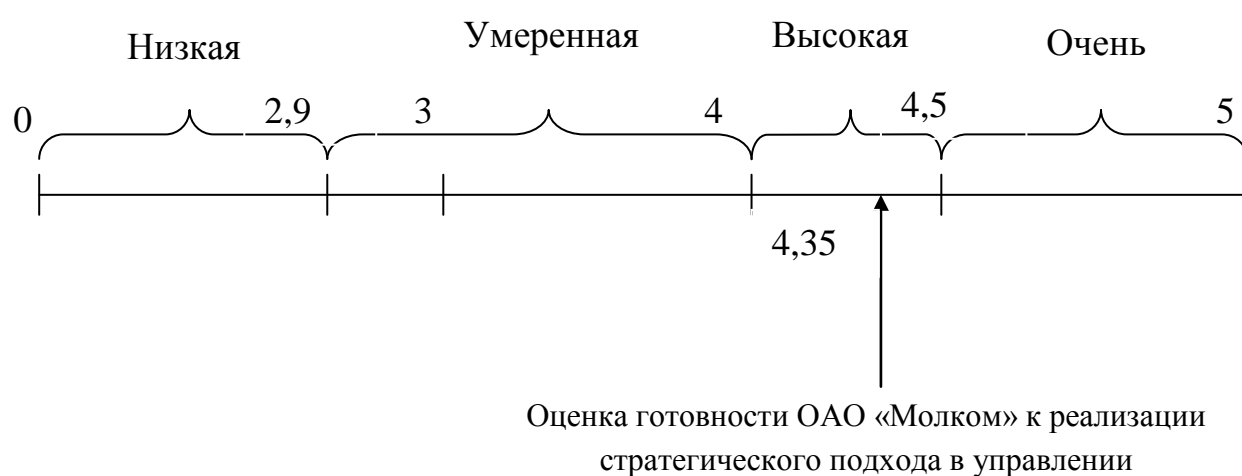


Рис. 2.2. Шкала оценки готовности компании к реализации стратегического подхода в управлении

Результаты исследований, представлены во второй главе выпускной квалификационной работы, позволяют сделать следующие выводы:

1) Установлено, что ОАО Молочный комбинат «Пензенский» является одним из лидеров по объемам выпускаемой молочной продукции. Анализ конкурентоспособности продукции ОАО «Молком» по сравнению с другими производителями молочной продукции, представленной в пензенских розничных магазинах, показал, что 88% респондентов продукцию ОАО «Молком» считают качественной, вкусной и свежей. Цену на продукцию считают приемлемой только 72% опрошенных, этот показатель ниже, чем у конкурентов. Но удовлетворенность широтой ассортимента продукции ОАО

«Молком» выше, чем у остальных производителей. Ниже всех оценено качество и внешний вид упаковки ОАО «Молком», что является значительным резервом повышения конкурентоспособности предприятия.

2) Выявлены сильные стороны деятельности ОАО «Молком»: лидер молочной отрасли в регионе; репутация предприятия; качественная, натуральная продукция; широкий ассортимент; высокая квалификация производственных кадров; хорошие производственные возможности (высокотехнологичное оборудование, резерв произв. мощностей, склады для резервирования сырья); отлаженный сбытовой сервис (заявки, доставка, документооборот).

3) Определены слабые стороны деятельности ОАО «Молком»: отсутствие систематических мер по продвижению продукции, рекламе; отсутствие высококвалифицированного торгового персонала; недостатки упаковки; маленький срок реализации продукции; высокие издержки; недостаточная квалификация менеджмента; зависимость в сырье от поставщика.

4) Определены факторы внешней среды, оказывающие благоприятное влияние на ОАО «Молком»:

- расширение рынков сбыта;
- вертикальная интеграция (обратная - сырьевая база, прямая- развитие сбытовой сети);
- повышение покупательской способности населения;
- увеличение потребления молочной продукции (рост рынка);
- уход с рынка мелких производителей;
- приоритет местной власти на развитие АПК;
- развитие «культы» Здорового Питания;
- развитие розничных сетей;
- расширение ассортимента;
- возможности модернизации производства;
- инвестиций в персонал.

5) Установлены факторы, представляющие угрозы для ОАО «Молком»:

- усиление конкуренции со стороны крупных производителей из других регионов;
- уменьшение сырьевой базы;
- развитие розничных сетей;
- возрастание силы торга, смещение приоритета в сторону розницы;
- низкое качество работы розничной торговли;
- слабая поддержка предприятия органами власти.

б) На основе использования методики степени готовности предприятия к реализации стратегических подходов в управлении по двенадцати показателям, таким как определенность миссии, определенность целей и стратегии предприятия; наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации, работа по повышению конкурентоспособности предприятия, адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям, установлено, что предприятие ОАО «Молком» готово к реализации стратегических подходов в управлении предприятием.

7) Исследования, проведенные в данной главе, показывают, что действующая стратегия ОАО «Молочный комбинат Пензенский» является социально-ориентированной и направлена на наращивание конкурентных преимуществ, поддержание и стимулирование покупательского спроса. Для предприятия важен не только свой имидж, но и имидж региона.

В планах руководства по развитию деятельности ОАО «Молочный комбинат Пензенский» следующие основные цели:

- увеличение объемов переработки молока за счет привлечения к сотрудничеству новых поставщиков сырья и укрепления деловых связей с постоянными партнерами;
- выпуск наиболее рентабельных видов продукции, пользующихся покупательским спросом, расширение ассортиментной сетки продукции;
- расширение географии рынка сбыта и укрепление партнерских отношений с крупными российскими и международными торговыми сетями.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ВЫБОРУ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Рекомендации по формированию стратегии развития организации

Выбор конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, открывающихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она и будет развиваться. Без стратегии у организации нет продуманного плана действий, нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых результатов.

Хорошо предусмотренное стратегическое ведение готовит организацию к будущему, устанавливает долгосрочное направление развития и определяет намерение организации занять конкретные деловые позиции. Чем лучше продуманна стратегия и чем более умело она выполнена, тем больше у компании шансов на сильную позицию.

Стратегия организации, как правило, состоит из продуманных целенаправленных действий и реакции на непредвиденное развитие событий и на усиливающуюся конкурентную борьбу, обстановка постоянно изменяется, будь то важное открытие в области технологии, успешный вывод конкурентом, на рынок нового товара, новая государственная регламентация и политика, расширение интересов покупателей в той или иной области и т.д.

Анализ финансовых показателей деятельности ОАО «Молочный комбинат Пензенский» показал, что в отчетном 2018 году произошло снижение выручки, себестоимости и прибыли. Это свидетельствует о том, что в отчетном году уровень продаж продукции снизился.

В связи с этим в качестве приоритетной стратегии развития ОАО «Молочный комбинат Пензенский» предлагается *стратегия роста*, которая характеризуется высокими темпами наращивания объемов производства.

В рамках данной стратегии можно выделить два направления развития, применительно к ОАО «Молочный комбинат Пензенский»:

1) Стратегия развития рынка, которая заключается в поиске новых рынков для уже предоставляемых услуг (старый товар - новый рынок);

2) Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном ею рынке (новый товар - старый рынок).

Применительно к ОАО «Молком» рекомендации по использованию результатов анализа внешней и внутренней среды предприятия будут выглядеть следующим образом:

1. Стратегия использования возможностей внешней среды:

– Развивать производство с учетом спроса на продукцию в Пензенской области, а также использовать географическое положение, что дает возможность использовать рынок сбыта в соседних областях.

– Одним из стратегических направлений рассматривается выход на международный рынок.

2. Стратегия устранения угроз внешней среды:

– Получение финансовых гарантий и устранение риска сезонности деятельности контрактами с поставщиками сырья, материалов и долгосрочных договоров на сбыт и хранение продукции.

3. Стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон предприятия:

– Удерживать клиентов от перехода к конкуренту по средствам разработки и проведения рекламных акций.

Таким образом, основными направлениями деятельности ОАО «Молочный комбинат Пензенский» для реализации данной стратегии должны стать:

1. Завоевание лучших позиций на региональном рынке.
2. Более эффективное использование маркетинговых инструментов.
3. Поиск новых сегментов рынка.
4. Поиск новых рынков за пределами Пензенской области.

В соответствии с основными функциональными стратегиями деятельности предприятия направления деятельности ОАО «Молком» определяются производственной, маркетинговой, финансовой, кадровой, социально-культурными целями. Цели и задачи фирмы ОАО «Молочный комбинат Пензенский» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Система целей развития ОАО «Молочный комбинат Пензенский»

Цель	Задача	Срок исполнения	Ответственный за исполнение	Примерная стоимость
1	2	3	4	5
Производственные	Расширить ассортимент за счет запуска линии по производству творога и мягких сыров с добавками	До 2022г.	Заместитель генерального директора по производству	6,3 млн.руб.
	реконструкция и системная реорганизация производственного процесса	До 2022г.	Заместитель генерального директора по производству	11 млн.руб.
Маркетинговые	Разработать рекламный ролик для трансляции по региональному телевидению Новой продукции	Февраль 2019г.	Начальник отдела маркетинга	150 тыс. руб.
	Определить отношение потребителей к произошедшим в течение 2018 года изменениям для корректировки маркетинговой стратегии 2019.	Февраль 2019г.	Начальник отдела маркетинга	40тыс. руб.
Кадровые	Заключить контракт со Швейцарской молокоперерабатывающей фирмой Anchoг для стажировки технологов фирмы "Молочный комбинат Пензенский	Март 2019г.	Ведущий менеджер по персоналу	420 тыс. руб.
	Повысить квалификацию менеджеров высшего звена на курсах в канадской Международной школе бизнеса по программе "Финансовая и налоговая политика предприятия"	Январь 2019г	Ведущий менеджер по персоналу	170 тыс. руб.
Финансовые	Увеличить величину чистой прибыли на 15%	Декабрь 2019	Заместитель генерального директора по финансово-экономической деятельности	1,2 млн.руб.

1	2	3	4	5
Социально - культурные	Провести концерт, приуроченный к Дню защиты детей с лотереей, конкурсом рисунков, батутом в микрорайоне «Арбековская застава»	Июнь 2019	Начальник отдела маркетинга	180 тыс. руб.

Для реализации выбранной стратегии разработаем дерево целей ОАО «Молком», используя целевой подход:³⁰

- формулируется главная цель
- главная цель расчленяется на цели более низкого уровня.

В соответствии с выбранной стратегией определены три стратегические цели развития ОАО «Молком» (рис. 3.1):

1. Увеличение доли рынка в Пензенской области.
2. Освоение рынков сбыта в соседних областях.
3. Выход на международный рынок.

3.2. Мероприятия по реализации выбранной стратегии

Стратегия «старый рынок - новый товар». Данная стратегия предполагает предложение на существующем рынке новых товаров - стратегия развития товара. В рамках этой стратегии возможно выведение на рынок принципиально новых продуктов, усовершенствование старых, расширение линейки товаров/услуг (разнообразие).

Стратегия «новый рынок - старый товар». Данная стратегия означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов.

³⁰ Джамалдиновна М.Д., Калининская А.А. Разработка стратегии развития организации в посткризисный период на основе инновационного потенциала предприятия, 2012. – 101-1-6 с.



Рис. 3.1 Дерево стратегических целей развития ОАО «Молочный комбинат «Пензенский»

Главной задачей ОАО «Молочный комбинат Пензенский» при увеличении доли на рынке и укреплении своих позиций на нем должно стать повышение покупательского спроса.

Анализ покупательского спроса необходимо проводить с учетом доходов населения, его возрастной структуры, потребности и информированности покупателя о продукте.

Комплекс маркетинговых инструментов должен включать в себя все, что предприятие будет использовать для воздействия на покупательский спрос:

- товар;
- цена;
- методы распространения продукта;
- стимулирование продвижения.

Цели проведения маркетингового исследования:

1. Выявить уровень узнаваемости продукции и компании в родном регионе (в сравнении с федеральными и локальными конкурентами)
2. Выявить уровень лояльности потребителей в отношении продукции компании (в сравнении с федеральными и локальными конкурентами, различные категории)
3. Выявить причины лояльности и возможные барьеры потребления по отдельным категориям.

По итогам исследования (см. п. 2.2), следует отметить, что продукцию ТМ «Молком» считают качественной, вкусной и свежей. Цену на продукцию считают приемлемой только 72% опрошенных, этот показатель ниже, чем у конкурентов. Но индекс большого выбора продукции выше, чем у остальных производителей.

Основной проблемой предприятия является упаковка и торговая марка. Потребитель не имеет четкого образа ТМ «Молком».

Для продвижения линии йогуртов, стоит создать новую торговую марку.

Проведенное исследование имиджа торговой марки «Молком» позволило разработать рекомендации по созданию новой торговой марки для линии йогуртов:

— следует избегать «детской», «молодежной» стилистики, жесткой связи с какой бы то ни было узкой субкультурой (спортсмены, яппи, рокеры и т.д.);

– при разработке важно понимать, что продукт ориентирован на успешных состоятельных людей, в связи с чем хотелось бы, чтобы название было лаконичным и консервативным;

- название должно вызывать следующие ассоциации и эмоции: экология, забота о здоровье, о природе.

Снижение затрат и улучшение качества молочной продукции остается основным конкурентным преимуществом для компании, так как креативные маркетинговые стратегии и увеличение бюджета расходов на маркетинг способствуют улучшению осведомленности о продукте и лояльности со стороны покупателей по отношению к продукции предприятия. Предприятию необходимо увеличить производство и реализацию продуктов, которые имеют более презентабельный товарный вид за счет высокого качества упаковки товара.

Необходимо активно осваивать Интернет, используя его в рекламных целях. В этом направлении целесообразно использовать уже накопленный опыт ряда молочных компаний, например «Вимм-Билль-Данн».

Система продвижения товаров на новые рынки и укрепление позиций на них включает в себя следующие рекомендации:

1. Участие в межрегиональных ярмарках. Это даст возможность не только продать свою продукцию, но и ознакомиться с тенденциями мирового рынка. Сравнить ценовую политику с политикой конкурентов.

2. Участие в конференциях с докладом. Это позволит распространить рекламные буклеты, фильмы среди участников. Данные мероприятия будут способствовать росту заказов, укреплению позиций предприятия в деловых кругах.

3. Издание печатной продукции (буклеты, каталоги). Данную продукцию можно вручать на межрегиональных и международных выставках, распространять в сети общественного питания, в демонстрационных залах и т.п.

4. Реклама на телевидении.

Для увеличения доли рынка рекомендуется активно взаимодействовать образовательными и медицинскими организациями. Договора на поставку можно заключать с детскими садами, больницами, детскими лагерями.

3.3. Оценка эффективности разработанной стратегии.

Оценка эффективности работы предприятия, как правило, основывается на анализе различных финансовых показателей, таких как чистая прибыль, рентабельность инвестиций, рыночная стоимость предприятия. Однако, составляя список финансовых коэффициентов, на основании которых будут приниматься стратегические решения, необходимо учитывать преимущества и недостатки использования этих показателей на практике.

Экономическая эффективность рассчитывается для каждого предприятия по-разному, учитывая специфику его деятельности. Безусловно, одним из главных критериев повышения результативности может являться производительность предприятия.

Кроме этого существует еще несколько методик, которые могут быть использованы для этой цели.

Экспертная оценка является одним из методов и заключается в анкетировании сотрудников компании. Цель такого опроса – выяснить, что они думают о текущем состоянии предприятия, как оценивают его работу. Вопросы могут быть как общими, так и конкретными. Данная методика проста в применении, не требует больших временных и материальных затрат. Однако минус ее очевиден – неизбежная субъективность оценок участников анкетирования.

Модель Дэйва Ульриха представляет собой пять способов измерения эффективности:³¹

1. Показатель производительности – выпуск продукции на единицу сырья, на одного сотрудника.
2. Показатель измерения бизнес-процессов – скорость реализации бизнес-процедур. Вычисляется путем сравнения с аналогичным показателем других компаний.
3. Расходы и иные показатели при проведении специальных программ или инициатив – аналог ROI.
4. Лояльность, моральный климат в коллективе. Оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью.
5. «Организационные возможности». Сравняется скорость реализации бизнес-процесса до нововведений и после.

Методика Джека Филипса – это использование различных формул для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (ROI):³²

1. Оценка инвестиций в отдел развития = расходы службы персонала / операционные расходы.
2. Оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала / количество работников.
3. Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы, отсутствие без предупреждения + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.
4. Показатель удовлетворенности – число сотрудников, удовлетворенных своей работой, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования.
5. Критерий, выявляющий единство и согласие в компании. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

³¹ Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 641 с.

³² Чудновский А.Д., Жукова М.А., Кормишова А.В. Стратегический менеджмент в индустрии туризма : учебное пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, А.В. Кормишова. — М. : КНОРУС, 2014. — 152 с. — (Бакалавриат).

Однако метод расчета ROI имеет свои ограничения. Подсчитать доход от тех или иных программ, как и затраты, зачастую удается лишь весьма приблизительно, а иногда и вовсе не получается, т. к. не всегда учитывается влияние внутренних и внешних факторов (организационных и рыночных), которым можно дать только примерную количественную оценку. Поэтому расчет его для оценки результативности управления развитием лучше всего применять в комплексе с другими показателями деятельности.

При выполнении мероприятий, изложенных в работе и обеспечивающих процесс реализации стратегии развития, может быть спрогнозирован положительный рост ряда количественных показателей.

Рассмотрим и попробуем спрогнозировать эффективность предложенных мероприятий.

Стратегия «старый рынок - новый товар». Ведение в производство творога и мягких сыров с добавками позволит увеличить объем реализации на 7% в год. В суммарном выражении прирост величины чистой прибыли составит 11,5 млн.руб.

Создание новой торговой марки сделает продукцию ОАО «Молочный комбинат Пензенский» узнаваемой и престижной. Что так же повысит уровень финансовых показателей.

Стратегия «новый рынок - старый товар».

В рамках данной стратегии предполагается, что продукция ОАО «Молочный комбинат Пензенский» будет реализовываться в крупнейших городах Поволжья (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Новые рынки сбыта продукции ОАО «Молком»

Города	Объем реализации, тыс.тонн	Выручка от реализации, млн.руб.	Чистая прибыль, млн.руб.
Казань	350	140	47
Самара	420	168	52
Волгоград	300	120	38

Исследования, проведенные в данных регионах по материалам статистических и научных публикаций, позволили сделать вывод о том, что спрос на молочную продукцию превышает предложение.

С начала текущего года Татарстан выручил от продажи молока на 3.5 млрд. рублей меньше чем за этот же период прошлого года. Снижение производства вызвано низкими закупочными ценами на молоко в республике.

На рынке Самарского региона наблюдается растущий дефицит молочного жира, в 2017 году составивший -2,2 тыс. тонн. Вполне вероятно, что в 2019 году темпы прироста производства молочной продукции будут снижаться, упираясь в покупательную способность населения. Поэтому вхождение на рынок Самарского региона продукции ОАО «Молком» с лояльной ценовой политикой обеспечит покрытие спроса на качественную и натуральную молочную продукцию.

На рынке Волгоградской области спрос на молочную продукцию, обогащенную биокультурами, превышает предложение по ним.

Для общей оценки маркетинговой деятельности ОАО «Молочный комбинат Пензенский» можно использовать коэффициент результативности этой деятельности (Кк. м. д.).

Коэффициент является одним из основных индикаторов качества проведенной маркетологами работы и может быть представлен как отношение:

$$Кк. м. д. = V_{пр. пт.} / V_{общ. пр.}, \quad (3.1)$$

где $V_{пр. пт.}$ - объем продаж на потенциальных рынках;

$V_{общ. пр.}$ - общий объем продаж.

$$Кк. м. д. = 1070 / 1800 = 0,59$$

Приближение коэффициента Кк. м. д. к единице с позиций маркетинга может характеризовать высокий уровень хозяйствования.

Следует отметить, что значение данного коэффициента связано с тем, что будут тенденции колебания, т.к. предприятие после захвата нового рынка должно на нем утвердиться.

Выводы по главе 3:

1) На основе результатов проведенного исследования для ОАО «Молком» рекомендуется использовать стратегию концентрированного роста (стратегию развития рынка и стратегию развития продукта), которая предполагает расширение производства. Для реализации этой стратегии перед организацией следует поставить три стратегические цели развития:

- увеличение доли рынка в Пензенской области;
- освоение рынков сбыта в соседних областях;
- выход на международный рынок.

2) Для достижения вышеуказанных стратегических целей развития ОАО «Молком» разработаны цели второго уровня, а именно:

- развитие политики продвижения товара;
- расширение ассортимента;
- маркетинговые исследования рынка сбыта;
- мониторинг активности конкурентов;
- оптимизация транспортных расходов (выявить наиболее оптимальные методы транспортировки товара);
- поиск новых покупателей (анализ предложений на официальных сайтах производителей, размещение информации о сотрудничестве на собственном сайте);
- разработка инвестиционных проектов (поддерживание связей и ведение переговоров с лицами заинтересованными в инвестициях в данной области);
- внедрение инновационных технологий производства, отслеживание новинок на мировом рынке;
- обновление производственного оборудования;

- повышение квалификации управленческих кадров и специалистов;
- расширение закупок молока.

3) Для реализации стратегии развития на ОАО Молочный комбинат «Пензенский» было рекомендовано:

- увеличить расходы на рекламные мероприятия;
- разработка новой торговой марки с целью поднятия имиджа ТМ «Молком»;
- продвижение продукции в крупнейшие города Поволжья;
- расширение ассортимента продукции.

4) Реализация предлагаемых мероприятий на ОАО Молочный комбинат «Пензенский» приведет к повышению эффективности хозяйственной деятельности и конкурентоспособности, и как следствие укрепит позиции предприятия на рынке. Выход на новые рынки обеспечит прирост финансовых результатов деятельности предприятий и даст возможность вывести показатели перерабатывающей отрасли Пензенского региона на новый уровень.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты проведенных в рамках выпускной квалификационной работы исследований позволяют сформулировать основные выводы и рекомендации:

1) Исследовав содержание понятия «стратегия», выявлено, что оно является интегрированной моделью действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности организации в стратегической перспективе.

2) Существуют различные классификации стратегий организаций. В рамках стратегии роста типология стратегий предполагает стратегии интегрированного, диверсифицированного и концентрированного роста. Кроме этого, выделяют различные стратегии для крупных, средних и малых компаний.

3) Разработана методика исследования системы стратегического управления на предприятии, включающая следующие методы исследования: метод изучения документации, метод определения терминов, метод постановки проблемы, классификация, анкетный опрос, методика оценки готовности предприятия к стратегическому управлению, SWOT и PEST анализ, позволившие провести комплексный анализ внешних и внутренних факторов объекта исследования – предприятия ОАО «Молочный комбинат «Пензенский».

4) Установлено, что ОАО Молочный комбинат «Пензенский» является одним из лидеров по объемам выпускаемой молочной продукции. Анализ конкурентоспособности продукции ОАО «Молком» по сравнению с другими производителями молочной продукции, представленной в пензенских розничных магазинах, показал, что 88% респондентов продукцию ОАО «Молком» считают качественной, вкусной и свежей. Цену на продукцию считают приемлемой только 72% опрошенных, этот показатель ниже, чем у конкурентов. Но удовлетворенность широтой ассортимента продукции ОАО «Молком» выше, чем у остальных производителей. Ниже всех оценено

качество и внешний вид упаковки ОАО «Молком», что является значительным резервом повышения конкурентоспособности предприятия.

5) Анализ внутренней среды ОАО «Молком» позволил определить сильные и слабые стороны организации. Среди сильных сторон следует отметить следующие моменты:

- лидер молочной отрасли в регионе;
- репутация предприятия;
- качественная, натуральная продукция;
- широкий ассортимент;
- высокая квалификация производственных кадров;
- хорошие производственные возможности (высокотехн. оборудование, резерв произв. мощностей, склады для резервирования сырья);
- отлаженный сбытовой сервис (заявки, доставка, документооборот).

К слабым сторонам ОАО «Молком» относятся:

- отсутствие систематических мер по продвижению продукции, рекламе;
- отсутствие высококвалифицированного торгового персонала;
- недостатки упаковки;
- маленький срок реализации продукции;
- высокие издержки;
- недостаточная квалификация менеджмента;
- зависимость в сырье от поставщика.

б) В результате PEST-анализа определены факторы внешней среды, оказывающие благоприятное влияние на ОАО «Молком»:

- расширение рынков сбыта;
- вертикальная интеграция (обратная - сырьевая база, прямая- развитие сбытовой сети);
- повышение покупательской способности населения;
- увеличение потребления молочной продукции (рост рынка);
- уход с рынка мелких производителей;

- приоритет местной власти на развитие АПК;
- развитие «культы» Здорового Питания;
- развитие розничных сетей;
- расширение ассортимента;
- возможности модернизации производства;
- инвестиций в персонал.

Также, анализ внешней среды позволил выявить факторы, представляющие угрозы для ОАО «Молком»:

- усиление конкуренции со стороны крупных производителей из других регионов;
- уменьшение сырьевой базы;
- развитие розничных сетей;
- возрастание силы торга, смещение приоритета в сторону розницы;
- низкое качество работы розничной торговли;
- слабая поддержка предприятия органами власти.

7) На основе использования методики степени готовности предприятия к реализации стратегических подходов в управлении по двенадцати показателям, таким как определенность миссии, определенность целей и стратегии предприятия; наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации, работа по повышению конкурентоспособности предприятия, адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям, установлено, что предприятие ОАО «Молком» готово к реализации стратегических подходов в управлении предприятием.

8) На основе результатов проведенного исследования для ОАО «Молком» рекомендуется использовать стратегию концентрированного роста (стратегию развития рынка и стратегию развития продукта), которая предполагает расширение производства. Для реализации этой стратегии перед организацией следует поставить три стратегические цели развития:

- увеличение доли рынка в Пензенской области;
- освоение рынков сбыта в соседних областях;

– выход на международный рынок.

9) Для реализации стратегии развития на ОАО Молочный комбинат «Пензенский» было рекомендовано:

- увеличить расходы на рекламные мероприятия;

- разработка новой торговой марки с целью поднятия имиджа ТМ «Молком»;

- продвижение продукции в крупнейшие города Поволжья;

- расширение ассортимента продукции.

10) Реализация предлагаемых мероприятий на ОАО Молочный комбинат «Пензенский» приведет к повышению эффективности хозяйственной деятельности и конкурентоспособности, и как следствие укрепит позиции предприятия на рынке. Выход на новые рынки обеспечит прирост финансовых результатов деятельности предприятий и даст возможность вывести показатели перерабатывающей отрасли Пензенского региона на новый уровень.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адилова Д.А., Кулибаев Б.Т. Теоретические основы разработки стратегии развития компании // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. № 53. С. 38-45.
2. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: рабочая программа учебной дисциплины / сост. А. П. Шмарин. – Оренбург : ОГИМ, 2013. – 23 с.
3. Андрианов В. Стратегическое управление и устойчивое развитие экономики России // Проблемы теории и практики управления - 2014. - N 2. - С.79-88
4. Андрианова И.Д. Выбор стратегии развития предприятия и оценка её эффективности // Научный альманах. 2016. № 2-1 (16). С. 63-67.
5. Антипатов Ю.А. Разработка стратегии развития предприятия в условиях неопределенности // Вестник магистратуры. 2017. № 1-4 (64). С. 56-60.
6. Асмарян А.А. Уровни создания стратегии для современных организаций. В сборнике: Молодежь и системная модернизация страны Сборник научных статей 3-й Международной научной конференции студентов и молодых ученых. В 4-х томах. Ответственный редактор А.А. Горохов. 2018. С. 40-43.
7. Бакальская Е.В., Запара Е.А. Роль конкурентной стратегии в эффективном развитии предприятия // Аллея науки. 2018. Т. 3. № 3 (19). С. 418-422.
8. Балабайкин В.Ф., Иванов С.А. Разработка стратегий устойчивого развития предприятий АПК Челябинской области // Известия Международной академии аграрного образования. 2015. № 23. С. 40-43.
9. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.

10. Буздалов И.Н., Тихонков К.С., Архипов А.И. Устойчивому развитию сельского хозяйства - новую стратегию аграрной политики // Горизонты экономики. 2016. № 4 (30). С. 15-23.
11. Васина В.Н. Современные подходы к понятию и классификации стратегий развития в сельском хозяйстве // Успехи современной науки. 2016. Т. 1. № 8. С. 7-9.
12. Васюхин О.В., Малашук Н.М., Бачу Е.Ф., Гурова Г.В. Элементы разработки стратегии развития // Наука вчера, сегодня, завтра. 2016. № 7 (29). С. 157-163.
13. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.
14. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 656 с.
15. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
16. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2016. – 544 с.
17. Демидова М.В. Постнеклассическая аналитическая методология социальных наук: SWOT-анализ, PEST-анализ, дискурс-анализ // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 11 (63). С. 232-239
18. Диваева Л.И. Разработка стратегии развития компании // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2015. № 1. С. 121-123.
19. Диксит А.К., Нейлбафф Б. Дж. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни [Текст] / А.К. Диксит, Б.Дж. Нейлбафф. – М: Вильямс, 2014. – 480с.
20. Дронова М.В., Сорокина Т.И. Эффективность стратегии устойчивого развития сельских территорий на региональном уровне // Научный альманах. 2016. № 4-2 (18). С. 124-127.

21. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.

22. Измалков А.А. Факторы и принципы разработки стратегии развития регионального АПК // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. № 3. С. 15-20.

23. Калиниченко М.П. Устойчивое развитие предприятия: оценка, проект, функциональная стратегия маркетинг менеджмента // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2019. № 1. С. 40-52.

24. Калиничев Е.А., Духанина И.С. Современное производство молочных продуктов на предприятии ооо "молочный комбинат "пензенский". В сборнике: Инновационные идеи молодых исследователей для агропромышленного комплекса России Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. 2017. С. 10-12.

25. Каримов Д.Р. Сравнение SWOT и PEST-анализа // Теория и практика современной науки. 2016. № 12-1 (18). С. 515-519.

26. Кербиева М.Ю. Основные принципы разработки стратегии развития предприятия // Ceteris Paribus. 2015. № 1. С. 54-55.

27. Климов К.Г. Стратегии маркетинга в инновационном развитии производственного предприятия // Инновационное развитие экономики. 2018. № 2 (44). С. 51-55.

28. Ковалёв М.Н. Разработка стратегий предприятия в условиях инновационного развития // Актуальные вопросы образования и науки. 2015. № 1-2 (47-48). С. 95-102.

29. Козел И.В., Воробьева Н.В. Практика использования swot-анализа для разработки стратегии развития организации // Сибирская финансовая школа. 2015. № 1 (108). С. 37-40.

30. Конева Е.Ю. Влияние маркетинговых стратегий на развитие предприятия // Молодой ученый. 2018. № 29 (215). С. 64-66.

31. Коршунова Э.Т. Оценка эффективности стратегии устойчивого экономического развития предприятия // Сибирский экономический вестник. 2016. № 2. С. 126-131
32. Крутых А.В. Использование SWOT - анализа в практической деятельности предприятия // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2017. № 1-1 (123). С. 186-188.
33. Кугубаева И.Э. PEST-анализ окружающей среды и SWOT - анализ компании // Молодежь и наука. 2016. № 7. С. 91.
34. Ларин С.Н., Соколов Н.А. Разработка стратегий импортозамещения как ключевой фактор развития предприятий ведущих секторов российской экономики // Экономика и предпринимательство. 2017. № 1 (78). С. 602-606.
35. Ленкова О.В. Алгоритм разработки стратегии развития коммерческой организации // Теория и практика общественного развития. 2015. № 12. С. 128-130.
36. Линг В.В. PEST-анализ: сущность, факторы, методика проведения анализа // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 9-1 (23). С. 145-147.
37. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лозик Н.Ф., Кузина М.Н., Царегородцев Д.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2015.
38. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.:НИЦ ИНФРА-М , 2015. – 288 с.
39. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
40. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Пабли., 2013.

41. Мурадян С.М. Типологии конкурентоспособных стратегий предприятия в отрасли при ее развитии. В сборнике: Научное и образовательное пространство: перспективы развития Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. 2018. С. 238-243.

42. Мусапиров Х.К. Стратегия компании и интеграция внутрифирменного управления в организациях // Экономика: стратегия и практика. 2018. № 2 (46). С. 120-129.

43. Официальный сайт ОАО «МолКом» - Режим доступа [<https://www.molkom-penza.ru>]

44. Петижев А.Д. Практические аспекты разработки стратегии развития компании // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. № 9. С. 156-158.

45. Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Попович А.М.— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016.— 320 с.

46. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 435 с.

47. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. [Текст] / М. Портер / Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2016. – 205 с.

48. Пронина Г.В. Статистическая информация как основа анализа состояния и перспектив развития малых форм хозяйствования в сельском хозяйстве Пензенской области // Системное управление. 2016. № 1 (30). С. 34.

49. Резник, В.С. Стратегический менеджмент: практикум [Текст] / В.С. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 132 с.

50. Резникова О.С., Короленко Ю.Н. Решение комплекса задач менеджмента по разработке и реализации стратегии развития предприятия // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-1 (79-1). С. 702-706.

51. Рябова А.И. Методологические подходы к оценке эффективности реализации инновационной стратегии развития отраслей сельского хозяйства // Островские чтения. 2015. № 1. С. 125-130.

52. Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 136 с.

53. Сазыкина, О.А. Стратегический менеджмент [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.

54. Сарайкин В.А. О роли рынка в развитии сельского хозяйства // Никоновские чтения. 2015. № 20-1 (20). С. 101-108.

55. Соколов А.П., Даланов Д.С. Основные проблемы разработки программ устойчивого развития сельских территорий при формировании региональной стратегии АПК // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2015. № 3. С. 161-165.

56. Стомба Е.В. Теоретические аспекты разработки стратегии устойчивого развития сельских территорий на региональном уровне / В мире научных открытий. 2015. № 5.4 (65). С. 1358-1373.

57. Стоднева А. Совершенствование технологии производства йогурта в ОАО Молочный комбинат "Пензенский". В сборнике: Инновационные идеи молодых исследователей для агропромышленного комплекса России сборник статей Международной научно-практической конференции молодых ученых. 2018. С. 199-202.

58. Стратегии роста для малых, средних и крупных фирм [Электронный ресурс] – Режим доступа: [<https://www.ipnou.ru/print/>]

59. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 с.

60. Торопова В.В. Роль и место стратегии в развитии предприятий агропромышленного комплекса. В сборнике: Аграрная наука в XXI веке: проблемы и перспективы сборник статей Всероссийской научно-практической

конференции. Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова. 2018. С. 620-624.

61. Фадеева Н.И., Дацык А.А. Разработка альтернативных стратегий развития компании // Приоритетные направления развития науки и образования. 2015. № 3 (6). С. 345-347.

62. Харитонов А.В. Интеграционный подход к устойчивому развитию сельского хозяйства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 8. С. 374-388.

63. Хорошун К.В. Методика SWOT-анализа социально-экономических систем // Общество: политика, экономика, право. 2017. № 2. С. 42-44

64. Шумакова А.С. Разработка стратегии развития - ключ к успеху // Экономика и социум. 2015. № 2-5 (15). С. 188-190.

65. Щитов С.Е., Петкова А.Р., Стаценко А.Э., Морозов Е.М. Анализ уровня развития регионов как основа разработки стратегии развития аграрного сектора // Научное обозрение: теория и практика. 2016. № 1. С. 138-147.

АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ К
СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Уважаемый респондент!

Просим Вас, расставить оценки по степени проявления того или иного признака в деятельности организации. Оценки расставьте от 1 до 5, где:

«5» – если данный признак на предприятии полностью проявляется;

«4» – если данный признак проявляется не полностью;

«3» – если данный признак проявляется слабо;

«2» – если данный признак не проявляется.

Заранее благодарны!

Проявляющиеся признаки	Оценка степени проявления признака
Определенность миссии	
Определенность целей и стратегии предприятия	
Наличие отлаженного механизма сбора, анализа и обработки маркетинговой информации	
Работа по повышению конкурентоспособности предприятия	
Адаптируемость предприятия к открывающимся возможностям	
Ориентированность текущего управления на выполнение стратегических задач предприятия	
Организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления	
Наличие штабных подразделений, осуществляющих внутрифирменное консультирование по вопросам стратегического развития	
Приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач	
Постоянное информирование персонала о стратегических целях и планах предприятия	
Высокий уровень корпоративной культуры	
Наличие на предприятии эффективно работающего маркетингового подразделения	

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ОАО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «ПЕНЗЕНСКИЙ»

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2018 г.

Организация	Открытое акционерное общество " Молочный комбинат "Пензенский"	по ОКПО	00435637		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	5837006078		
Вид экономической деятельности	Производство молока (кроме сырого) и молочной продукции	по ОКВЭД	10.51		
Организационно-правовая форма / Форма собственности	Открытое акционерное общество / совместная частная и иностранная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	47	34	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		
		Дата (число, месяц, год)	31	12	2018
		Форма по ОКУД	0710002		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
	Выручка	2110	3 278 355	4 035 842
п.6	Себестоимость продаж	2120	(2 575 068)	(3 491 195)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	703 287	544 647
п.6	Коммерческие расходы	2210	(54 641)	(48 633)
п.6	Управленческие расходы	2220	(259 124)	(190 363)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	389 522	305 651
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	54 162	15 026
	Проценты к уплате	2330	(95 774)	(150 749)
п.13.1	Прочие доходы	2340	24 077	469 706
п.13.1	Прочие расходы	2350	(77 129)	(121 768)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	294 858	517 866
	Текущий налог на прибыль	2410	(69 211)	(43 170)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(60 610)	(61 655)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	1 638	1 252
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	10 537	-
	в том числе:			
п.13.2	корректировка за 2017 год		10 537	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	237 822	475 948

Руководитель

(подпись)

Колесник Валерий
Иванович

(расшифровка подписи)

4 февраля 2019 г.



Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 62,19 %.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиографический список включает 65 источников.

Один экземпляр работы сдан в архив университета.

«25» мая 2019 г.

(подпись автора работы)

Ключников А.Н..