

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки - 38.03.02 «Менеджмент»
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИЦИРОВАННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Разработка стратегии роста производственного предприятия(на примере ТОО «СП ВГ-Пласт»

УДК 658.011.4

Студент Шипулина Александра

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	А.С. Шипулина		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой. ИП	С.В. Хачин	к.т.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.А. Грахова			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

Томск – 2016

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы бакалавра (выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста), магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
14А2Б	Шипулиной Александре Сергеевне

Тема работы:

Утверждена приказом директора ИСГТ	
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный)	публикации в периодической печати, ресурсы Интернет, самостоятельно собранный материал, отчетность компании
--	---

<i>материал)</i>	
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (соотносится с названием параграфов или задачами работы).	1. рассмотреть теоретические основы разработки стратегии предприятия; 2. провести анализ внешних и внутренних факторов предприятия 3. выработать стратегические альтернативы; 4. предложить рекомендации и мероприятия по повышению эффективности предприятия;
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Е.А. Грахова
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
--	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. ИП	С.В. Хачин	к.т.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2Б	А. С. Шипулина		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 97 страниц, 14 рисунков, 15 таблиц, 25 источников, 2 диорамы, 1 схема.

Ключевые слова: Стратегия, менеджмент, анализ, решение, рынок, потребители, ПВХ- гранулы.

Объектом исследования является Производственное предприятие ТОО «СП ВГ-Пласт».

Предметом исследования является стратегии роста производственного предприятия.

Цель работы разработать стратегию производственного предприятия ТОО «СП ВГ-Пласт».

Актуальность работы стратегия это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должна обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг. В процессе исследования проводились анализы внешних внутренних факторов производственного предприятия.

В результате исследования было выявлено, что предприятие неэффективно использует свои ресурсы

Практическая значимость дипломной работы заключается в возможности использования результатов исследования для решения задач. Исследования считаются успешным, если его можно включить в разнообразные программы. Практическую значимость можно охарактеризовать данными, полученными в ходе написания работы. Практическая ценность работы заключается в возможности полного решения определённой задачи на их основе.

Область применения: Производственное предприятие ТОО «СП ВГ- Пласт»

Определения, обозначения, сокращения

ВКР- выпускная квалификационная работа

ТОО- товарищество с ограниченной ответственностью

ПВХ- поливинилхлорид

Диверсификация — расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды

Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия.

Срок окупаемости - это количество лет, в течение которых инвестиция возвратится инвестору в виде чистого дохода.

КСО – корпоративная социальная ответственность.

Оглавление

Оглавление	6
Введение	7
Глава 1 Стратегический менеджмент и его роль в системе управления организации	9
1.1 Стратегия и основные принципы ее формирования	9
1.2 Виды стратегий предприятия	14
1.3 Технология и этапы разработки стратегических управленческих решений	26
Глава 2 Общая характеристика и потенциал предприятия	39
2.1 История создания и развития предприятия	39
2.2 Краткая характеристика продукции предприятия и ее основных потребителей	41
2.3 Организационная и управленческая структура предприятия	48
2.4 Рыночная стратегия и маркетинговое планирование	51
2.5 Ресурсное обеспечение предприятия	55
Глава 3 Разработка стратегии предприятия	59
3.1 Анализ затрат на производство и реализацию продукции	59
3.2 Оценка конкурентоспособности	61
3.3 Оценка экономической эффективности изготовления ПВХ-гранул	79
Глава 4 Социальная ответственность производственного предприятия ТОО «СП ВГ-Пласт»	86
Заключение	92
Список используемых источников	97

Введение

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсально стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие

моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

В условиях постоянно меняющихся факторов внешней среды и внутренних условий осуществления деятельности увеличивается вероятность периодического возникновения кризиса предприятия, который может приобретать различные формы. С развитием российского бизнеса возрастает и сложность проблем его координации. По мере увеличения штата персонала, создания новых отделов, усложнения производственных функций у менеджеров появляется потребность в более детальной информации о том, что происходит с их бизнесом сейчас, что будет с ним в ближайшей перспективе, каких целей необходимо достичь и на основе каких ресурсов. При этих обстоятельствах складывается система бюджетирования. Она выступает в роли системы координат бизнеса, устанавливая те рубежи и те границы, в которых компания должна удерживать себя в целом и свои структурные подразделения, чтобы оставаться прибыльной и конкурентоспособной. Среди современных элементов управления эффективностью планирование занимает одно из ведущих мест.

Цель данной исследовательской работы - разработать стратегию производственного предприятия ТОО «СП ВГ-Пласт».

Задачи исследовательской работы:

- рассмотреть теоретические основы разработки стратегии предприятия;
- провести анализ внешних и внутренних факторов предприятия
- выработать стратегические альтернативы;
- предложить рекомендации и мероприятия по повышению эффективности предприятия;

Практический интерес к данной теме обусловлен тем, что эффективная система стратегического управления – один из факторов, определяющих перспективы развития организации, ее будущую инвестиционную привлекательность, кредитоспособность.

Глава 1 Стратегический менеджмент и его роль в системе управления организации

1.1 Стратегия и основные принципы ее формирования

Под управлением вообще понимается целенаправленное воздействие на объект управления с целью его перевода в новое состояние или поддержания в установившемся режиме.

Возможны два механизма воздействия: стихийный и сознательный. В первом случае управляющее воздействие формируется как усредненный результат различных, нередко противодействующих друг другу сил. Такое воздействие происходит без вмешательства людей, а если человек и пытается повлиять на объект управления, то безуспешно. Например, люди пока не научились регулировать погоду в своих интересах, и природа нередко преподносит нежелательные, а порой и катастрофические сюрпризы. В социально-экономических системах к этому механизму управления относят рыночные отношения. Сознательные факторы управления воздействуют на объекты управления целенаправленно.

В зависимости от преследуемой цели управление подразделяется на оперативное, тактическое и стратегическое.

Элементы стратегического управления использовались в практической деятельности человечества с незапамятных времен, по всей видимости, с тех пор, когда люди начали объединяться в организации для достижения очень понятных и жизненно необходимых целей.

Примером стратегических целей, ради достижения которых волей или неволей приходилось объединяться первобытному человеку, были такие цели, как «убить мамонта» или «отстоять от нападения неприятеля занятые племенем земли».

Со временем мотивы объединения людей в организации изменялись. Изменялись также стратегические цели, технологии, ресурсы и используемые системы управления, т.е. стратегии организаций.

Так, скажем, в античные времена под стратегией понималось искусство разворачивания войск в бою, хотя элементы стратегического управления использовались не только при ведении боевых действий, но и при постройке крупных сооружений, при борьбе за государственную власть и др.

Такое понимание стратегии говорит лишь о том, что в те времена стратегическое управление как самостоятельный раздел управленческой науки, впрочем, как и сама управленческая наука, еще не существовало.

Предпосылкой к осмыслению роли и задач стратегического управления послужило, с одной стороны, бурное промышленное и экономическое развитие передовых стран Европы и США, а с другой — широкое проникновение в практическую деятельность человека высоких интеллектоемких технологий. К числу таких технологий относятся и технологии управления набирающими силу и становящимися все более мощными организациями — фабриками, заводами, торговыми предприятиями, банками, концернами, войсками, государствами.

В экономическом развитии стран, занимающих сегодня передовые позиции, можно выделить три этапа.

США в этом смысле представляют характерный пример. Первый этап (с 80-х годов XIX в. по 30-е годы XX в.) — массового производства — характеризовался резким ростом объемов и формированием инфраструктуры массового производства, обеспечивающей этот рост.

С точки зрения стратегического управления характерен подход Генри Форда к решению управленческих проблем создания автомобилей и их реализации на рынках сбыта. Он наладил в огромных по тому времени объемах производство однотипных автомобилей модели «Т», впервые реализовав идею конвейера.

Рынок характеризовало практическое отсутствие предложения. Поэтому, как правило, все, что производилось и удовлетворяло потребительский спрос, находило сбыт. Этот период характеризовался высокой степенью предсказуемости динамики развития и перспективы, что, безусловно, наложило отпечаток и на используемые управленческие технологии, в том числе и на технологии стратегического управления. Его основой являлось долгосрочное планирование.

Вслед за этапом массового производства наступил этап массового сбыта (с 30-х по 50-е годы XX в.).

К числу его провозвестников можно отнести основного конкурента фирмы «Форд» — автомобильную фирму «Дженерал моторе», руководство которой в лице Альфреда П. Слоуна - младшего осознало необходимость большей ориентации на потребителя, целесообразность диверсификации производства и организовало выпуск часто изменяющихся моделей различного цвета и стиля.

«Дженерал моторе» избрала и другую стратегическую идею организации системы управления. В противовес авторитарному стилю руководства фирмой Генри Форда Альфредом П. Слоуном-младшим было использовано широкое делегирование полномочий менеджерам.

Наряду с правами и обязанностями, которые получили менеджеры, включая возможность принимать самостоятельные решения, была введена эффективная система контроля, позволявшая руководителю иметь четкое представление о том, что происходит на доверенном ему участке, во всей фирме в целом.

Именно на этапе массового сбыта возникает и начинает внедряться в практику бизнеса маркетинг, отражающий новый уровень взаимоотношений между производителем и потребителем, осознание того, что активным участником рыночного процесса является не только тот, кто продукцию производит, но и тот, кто эту продукцию потребляет.

В большей степени начинает учитываться, что у потребителя появился выбор и что право принятия окончательного решения при совершении покупки — за потребителем. При этом, как правило, важен не столько единичный, сколько массовый, «средний» потребитель и его предпочтения, за которыми стоят совершенные сделки и покупки. Рынок сбыта для фирм, представленных на нем, становится менее предсказуемым.

Стратегическое управление на этом этапе усложняется, его технологии становятся разнообразнее. Основой его остается долгосрочное планирование с элементами учета неопределенности и использования развивающихся методов исследования операций.

Третий этап, который начался в 50-е годы прошлого столетия и продолжается сейчас, получил название постиндустриального. Он характеризуется еще более возросшей сложностью ситуаций.

По мнению П. Друкера, одного из классиков современного менеджмента, этот этап не имеет закономерностей.

На этом этапе развития экономических отношений важным становится не столько создание новых предприятий или фирм, сколько поднятие уровня и качества управления, включающее, в том числе стратегический и оперативный маркетинг.

От того, насколько эффективно управление организацией, начинает зависеть не только достижение той или иной стратегической цели, но и выживание организации.

Не случайно стратегическое управление оформилось в самостоятельный раздел науки об управлении, сам термин «стратегическое управление» появился лишь в 60—70-х годах XX в.

Возросший уровень конкуренции, необходимость постоянного обновления продукции (как правило, период обновления выпускаемой продукции не превышает пяти лет), расширения ассортимента, предполагающего удовлетворение новых потребностей рынка, приводят к

росту интеллектуализации производственных процессов, маркетинга, процессов управления (широкому использованию в производстве последних достижений техники, изобретений, эффективных систем управления качеством, автоматизированных компьютерных систем).

К концу XX в. мировой товарооборот продажи-покупки лицензий на использование патентов и ноу-хау стал составлять до 10%. В острой конкурентной борьбе побеждает и завоевывает рынок более совершенная продукция, вызывающая больший покупательский спрос.

На фирмах создаются собственные службы, основной задачей которых становится проектирование продукции и услуг, опережающих или, по крайней мере, не уступающих по техническому уровню и потребительскому спросу продукции и услугам, предлагаемым конкурентами.

Революционную роль в совершенствовании технологий управления организацией, в том числе стратегического, сыграло появление компьютерных технологий и разнообразных систем поддержки принятия решений, интегрированных систем управления предприятием, автоматизированных расчетов экономической эффективности проектов.

Отмечается разнообразие и сложность технологий, используемых при стратегическом управлении. Возрастает потребность в профессиональном подходе к принятию стратегических решений. Поэтому руководителю современного предприятия необходимо иметь представление об основах стратегического управления, чтобы возглавить процесс выработки и принятия стратегических решений, определяющих основные цели, направления и приоритеты функционирования и развития организации.

Сегодня «стратегия» является одним из основных понятий науки об управлении. Стратегическое управление — это не только установление параметров будущего состояния организации, но и прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение выбранных целей.

В наше время ученые-экономисты в структуру стратегии включают:

- долговременные цели (планы, программы), определяющие
 - деятельность организации на перспективу (стратегические цели);
 - технологии, с помощью которых реализуется достижение
 - стратегических целей;
 - ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;
- систему управления, обеспечивающую достижение стратегических целей, в том числе людей как основную составляющую часть системы управления.

Деятельность организаций различается как специализацией, так и целями, которых организация стремится достичь, обладая определенными ресурсами, технологиями и уровнем менеджмента. Этим и объясняется разнообразие классификационных признаков, лежащих в основе стратегического развития организации.

1.2 Виды стратегий предприятия

В практике управления стратегии бывают как определенными, четко сформулированными руководством организации, так и неопределенными, не существующими в виде хорошо продуманных и принятых руководством организации формулировок. В основании этой классификации лежит уровень проработанности и осознанности руководством стратегии организации.

По характеру изменений, происходящих в деятельности организации, стратегии подразделяются на стратегии ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания.

Стратегия ограниченного роста более характерна для уже сложившихся организаций. Такие организации обладают, как правило, ресурсами, технологиями, менеджментом, достаточными для осуществления их

деятельности. Стратегические цели в них формируются по принципу «от достигнутого» и не предполагают резких изменений в деятельности. Она более характерна для успешных организаций, которые, следуя известной поговорке, «от добра добра не ищут».

Стратегия роста закладывается в стратегических целях организации и может предполагать достижение существенно более значительных объемов производства продукции или оказания услуг, изменение профиля деятельности, переход на новые или расширение существующих рынков сбыта, внедрение новых технологий, переоснащение предприятия, расширение производства, существенное изменение структуры управления организацией и т.д.

Стратегия сокращения используется в случаях, когда по тем или иным причинам для руководства организации более целесообразным представляется уменьшение объемов производства или оказываемых услуг, свертывание какого-либо из направлений деятельности, ликвидация организации. Для стратегии сокращения характерно снижение уровня целей по сравнению с тем, который ставился ранее. Эта стратегия используется, когда наблюдается общий экономический спад, возникают неблагоприятные обстоятельства для отдельного вида деятельности или отдельно взятой организации, а также в случае, когда принимается стратегическое решение о переориентации деятельности, об изменении ассортимента, о выходе на новые рынки сбыта. Часто целью стратегии сокращения могут быть преодоление финансовых трудностей, необходимость изыскания средств для создания новых производств, а также вложений в новые виды деятельности.

Стратегии развития организации различаются и по их предназначению, по уровню, на котором предполагается их использование. Так, первый уровень выработки стратегии — определение корпоративной стратегии, используемой при управлении развитием организаций, занятых в нескольких областях деятельности; компаний, занятых в нескольких сферах бизнеса, и т.д. Второй уровень — определение стратегии для организаций, занятых в одной области

деятельности. Если, скажем, фирма входит в состав крупной компании, занятой в различных сферах бизнеса, то при выработке ее стратегии должна учитываться корпоративная стратегия компании. Третий уровень — определение стратегии для функциональных подразделений организации, занятых обеспечением одного из направлений реализации стратегии организации. К этому уровню относится, например, выработка стратегии разворачивания производства, маркетинга, обеспечения необходимого финансирования и т. д. Четвертый уровень — линейный. Здесь определяется стратегия основных подразделений организации, ее филиалов, представительств и т.д.

Различными могут быть стратегии организаций, занятых в сфере бизнеса, с точки зрения их поведения в конкурентной борьбе. Известный экономист М. Портер разработал модель «пяти сил конкуренции», определяющих возможность конкурентного воздействия на организацию, занятую в бизнесе (рис. 1).

Наиболее опасна «прямая» конкуренция — конкуренция со стороны организаций, занятых в той же сфере бизнеса, поскольку внутри одного бизнеса, как правило, происходит жесткая конкуренция за рынки сбыта продукции и услуг. Чтобы учесть возможные потери доли рынка за счет захвата его прямыми конкурентами, проводятся специальные расчеты. Целесообразно построение кривых замещения, позволяющих графически представить ожидаемое сокращение доли рынка за счет захвата его конкурентами.

Кроме того, необходимо принимать во внимание возможную конкуренцию со стороны товаров-заменителей, производимых в смежных сферах бизнеса, которые также могут отвоевать определенную долю рынка. Чтобы учесть возможные потери доли рынка с этой стороны, также проводятся специальные расчеты. Как и в случае потерь от прямой конкуренции, могут быть построены кривые замещения, позволяющие графически представить

ожидаемое сокращение доли рынка за счет проникновения на него товаров-заменителей.



Рисунок 1 – Модель «пяти сил конкуренции»

Воздействие поставщиков на конкурентную ситуацию может оказываться за счет возможного сокращения доли поставок сырья, материалов, комплектующих, оборудования, технологий, энергетических ресурсов и т.д. Это может повлечь за собой сокращение объема производства или объема оказываемых организацией услуг фирмы — получателя поставок.

Воздействие покупателей на конкурентную ситуацию заключается в том, что именно они формируют спрос на продукцию или услуги, оказываемые организацией.

Проводя анализ, необходимо использовать такие технологические приемы, которые помогут предпринимателю, верно оценить именно ту конкурентную ситуацию, в которой оказалась руководимая им организация.

Стратегии организаций различаются по способам достижения конкурентных преимуществ — *глобальные стратегии* ; по управлению различными сферами деятельности — *корпоративные, или портфельные, стратегии*; по способу реакции на изменение внешних и внутренних условий функционирования организации — *функциональные стратегии*.

Глобальные стратегии ведения конкурентной борьбы. К этому виду относятся стратегии минимизации издержек, фокусирования, дифференциации, инноваций, быстрого реагирования.

Безусловно, каждый предприниматель при планировании производства стремится к тому, чтобы оно было рентабельным, приносило прибыль. Если же удельный вес затрат сравнительно велик, о рентабельной деятельности организации говорить трудно. Поэтому к числу глобальных стратегий конкурентной борьбы относится в первую очередь стратегия минимизации издержек. Как известно, определяющую роль при установлении удельной себестоимости производимой продукции или оказываемых услуг играет объем производства (услуг). Чем больше объем производства, тем меньше издержек на производство единицы продукции или оказываемых услуг. Близкая закономерность характерна и для объемов затрат на продвижение и сбыт — на маркетинг, проводимый организацией. На снижение затрат могут влиять и внедрение новых эффективных технологий, установка более совершенного оборудования, реструктуризация. С нашей точки зрения, все мероприятия, приводящие к минимизации затрат, могут быть отнесены к стратегии минимизации издержек.

Концентрация усилий организации на обслуживании достаточно узкого сегмента рынка получила название стратегии фокусирования. С одной стороны, концентрация усилий организации в более узкой сфере деятельности позволяет добиться определенного конкурентного преимущества за счет возросшей специализации. С другой стороны, необходимо быть уверенным, что более узкая сфера деятельности организации позволит обеспечить необходимый уровень сбыта продукции или оказываемых услуг. Это обеспечивается как наличием достаточно большой группы потребителей, нуждающихся в продукции или услугах, оказываемых организацией, так и отсутствием достаточно мощных конкурирующих организаций, которые могут предложить потребителям аналогичную продукцию или услуги.

В противоположность стратегии фокусирования стратегия дифференциации предполагает производство более обширной номенклатуры продукции или расширение ассортимента оказываемых услуг при сохранении их общей функциональной направленности. Стратегия дифференциации предполагает более полное удовлетворение потребностей покупателей или клиентов и увеличение их контингента за счет большего разнообразия предлагаемых потребителю продукции или услуг. Вспомним, что именно дифференциация производимых фирмой «Дженерал моторе» автомобилей была одной из основных причин, позволивших ей потеснить на рынке сбыта компанию Г. Форда.

Следует отметить, что дифференциация может быть, по меньшей мере, двух видов — горизонтальная и вертикальная.

Горизонтальная дифференциация предполагает, что цены на продукцию или оказываемые услуги остаются примерно одинаковыми, меняются лишь их функциональные характеристики, как, например, в приведенном выше случае менялся в основном цвет автомобилей.

Вертикальная дифференциация предполагает изменение цен. Это может быть связано с более существенной разницей функциональных возможностей

предлагаемой продукции или уровня и характера оказываемых услуг. В примере с автомобилями не следует забывать, что фирма «Дженерал моторе» предложила потребителю не только разные по цвету автомобили, но и автомобили, различающиеся по своему назначению и рассчитанные на различные слои покупателей.

Естественно, что при принятии стратегии дифференциации необходимо оценить основные плюсы и минусы, которые могут возникнуть при ее реализации.

Стратегия инноваций состоит в направлении усилий руководства организаций на совершенствование технологий, оборудования, производственного процесса, на включение в ассортимент принципиально новой продукции или услуг.

Подавляющее большинство венчурных фирм, т.е. фирм, деятельность которых связана с повышенным уровнем риска, ориентированы на внедрение инновационных идей: новых производств, технологий, видов продукции. Вместе с тем деятельность венчурных фирм сопряжена с высоким уровнем не только риска, но и прибыльности, поскольку успешно реализованные инновационные проекты нередко обеспечивают скачок в уровне используемых технологий и приводят к резкому снижению себестоимости продукции или оказываемых услуг. Это и стало причиной начавшегося в 90-х годах XX в. бума в развитых промышленных странах в области венчурного инвестирования.

Стратегия оперативного реагирования предполагает высокий уровень использования при управлении организацией принципа обратной связи. Она основана на быстрой адаптации производства или сферы услуг к изменяющемуся спросу на обслуживаемом организацией сегменте рынка сбыта. Быстрое реагирование на изменения рынка позволяет организациям, избравшим именно эту стратегию, первыми предлагать на рынке продукцию или услуги, удовлетворяющие только что возникший спрос. А в острой

конкурентной борьбе нередко побеждает тот, чье предложение при прочих равных условиях было первым.

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление развития фирмы с различными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает: распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа; решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение структуры корпорации; решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры; единую стратегическую ориентацию подразделений. Портфельные стратегии можно разделить на активные и пассивные.

Пассивные стратегии требуют минимальной информации о будущем. В основе таких стратегий лежит диверсификация, обеспечивающая максимальное соответствие доходности выбранному рыночному индексу. В качестве главных целей при пассивном управлении выступают защита вложений от инфляции и получение гарантированного дохода при минимальном риске и низких затратах на управление. Пассивный тип управления основан на том, что конфигурация портфеля в течение длительного периода времени не пересматривается. Это позволяет реализовать основное преимущество пассивного управления – низкий уровень управленческих расходов. Самой распространенной стратегией пассивного управления при инвестировании в корпоративные акции является стратегия “купил-и-держи”. Следует иметь в виду, что эффективность этой

стратегии в сильной мере зависит от уровня недооцененности акций и выбранного периода времени. Наибольшая безопасность и доходность при использовании стратегии “купил-и-держи” достигается при длительных сроках инвестирования. Применение этой стратегии оправдано на “бычьей” (растущей) фазе рынка, к акциям, которые имеют значительный потенциал роста. В качестве другой разновидности стратегии пассивного управления выступает стратегия индексного фонда. Она основана на том, что структура портфеля должна отражать движение выбранного фондового индекса, характеризующего состояние всего рынка ценных бумаг (или его наиболее важных сегментов). Виды ценных бумаг и их доля определяются таким же образом, как при подсчете индекса. Главной задачей инвестора становится воспроизведение в своем портфеле структуры рынка с периодической его корректировкой через полгода-год. Управление осуществляется по отклонениям структуры портфеля от структуры индекса. При использовании этой стратегии реальные доходы, как правило, обеспечиваются при сроках вложения не менее года. Основная прибыль образуется в результате роста курсовой стоимости наиболее недооцененных акций.

Активные стратегии используют доступную информацию для повышения эффективности инвестиций по сравнению с простой диверсификацией. Наиболее существенным для всех активных стратегий является прогнозирование факторов, способных влиять на инвестиционные характеристики данного класса активов. Обычно активные стратегии используются профессиональными участниками рынка для управления собственным портфелем, а также при доверительном управлении активами клиента. Для этого в их штат входят аналитики, которые, используя огромное количество информационных ресурсов, пытаются прогнозировать изменение стоимости активов.

Активная стратегия дает положительный результат только при условии достаточно высокой точности прогнозов. Активное управление предполагает

тщательный мониторинг рынка, оперативное приобретение финансовых инструментов, отвечающих целям инвестирования, а также быстрое изменение структуры портфеля. Главная особенность активного типа управления заключается в стремлении переиграть рынок и получить доходность, превышающую среднерыночную. При выборе активных стратегий в качестве одного из основных инвестиционных предпочтений выступает срок возврата денежных средств и ликвидность активов. Поэтому можно выделить стратегии с различными сроками инвестирования.

Стратегия краткосрочного инвестирования может быть охарактеризована как стратегия “ловли краткосрочных колебаний”. Она исходит из того, что курсы акций подвержены частым колебаниям, которые далеко не всегда адекватны реальным изменениям в делах компаний-эмитентов. Следовательно, на рынке всегда имеются ценные бумаги с устойчиво завышенными или заниженными ценами. Участники фондового рынка, использующие эту стратегию, пытаются вовремя воспользоваться такими недолгими ситуациями и “зафиксировать” краткосрочную прибыль за счет колебаний курса акций, как в течение недели, месяца, так и во время торговой сессии. В основе этой стратегии лежит разработка краткосрочных макро- и микроэкономических прогнозов, использование методов технического анализа. Основу портфеля составляют прежде всего акции “голубых фишек”, по ним, с одной стороны, имеется достаточно репрезентативная выборка исходных данных для прогнозирования динамики курса. С другой стороны, эти акции достаточно ликвидны, что позволяет гибко осуществлять перевложения из одних бумаг в другие. При использовании краткосрочной стратегии инвестирования учитываются даже незначительные конъюнктурные колебания курсов акций и вызывающих их событий. Арбитражная стратегия заключается в использовании того факта, что один и тот же актив может иметь разную цену на двух различных, в т. ч. географически удаленных рынках. Инвестор, применяющий эту стратегию (арбитражер), извлекает прибыль за счет практически

одновременной купли-продажи одних и тех же ценных бумаг на разных фондовых площадках. Эта стратегия позволяет получить прибыль с минимальным риском и при высокой скорости осуществления взаиморасчетов, не требует значительных инвестиций. Если взять за основу классификации получение дохода, то иностранные участники традиционно выделяют стратегии, основанные на: росте капитала; получении регулярного текущего дохода; сочетании роста капитала и текущего дохода. Стратегия регулярного текущего дохода предполагает получение достаточно хорошо прогнозируемых доходов за счет дивидендов по акциям, процентов и дисконта при погашении долговых ценных бумаг.

К числу *функциональных стратегий* относятся наступательные и оборонительные. Наступательные стратегии в сфере бизнеса предполагают активность организаций в конкурентной борьбе с применением различных способов и приемов, таких, как использование сильных сторон конкурента, давление на слабые стороны конкурента, захват стратегических рубежей, партизанские нападения и т.д. В наступательной стратегии организацией могут быть использованы снижение цен, реклама, производство продукции с качествами, привлекательными для сегмента рынка, занятого конкурентом.

Оборонительные стратегии состоят прежде всего в укреплении достигнутых ранее позиций и принятии адекватных мер при наступательной стратегии противника, а также в поддержании цен на свои продукты на уровне, не превышающем соответствующие цены конкурентов, в заключении эксклюзивных договоров с дистрибьюторами и дилерами, в обучении персонала организаций-потребителей на льготной основе, увеличении сроков гарантии, сокращении сроков поставок и т.д.

Так, помимо названных типов стратегий, существуют и другие. Стратегия вертикальной интеграции предполагает увеличение доли организации в цепочке от поставок сырья до поставок товаров потребителям. Чем большая

часть этой цепочки будет контролироваться организацией, тем крепче окажутся ее позиции в конкурентной борьбе.

Различные стратегии используются организациями в зависимости от занимаемых ими позиций в своей области. Так, стратегия лидера отличается от стратегии аутсайдера. В частности, лидером могут использоваться стратегии ведения активной политики, стремление внедрять прогрессивные технологии, расширять производственную базу, увеличивать долю рынка, усложнять возможность входа в рынок потенциальным конкурентам, демонстрировать силу и оперативно реагировать на действия конкурентов и т.д.

Для небольших организаций, которым принадлежит незначительная доля на рынке, целесообразно придерживаться таких стратегий, как захват вакантных ниш, в которых нет серьезных конкурентов, специализация производства товаров или услуг, рассчитанных на узкий сегмент рынка, выделение преимуществ производимых ими товаров или услуг и т.д.

Функциональные стратегии организации должны также соответствовать тому этапу жизненного цикла, на котором организация находится.

Если появляется возможность выхода на другие национальные рынки сбыта, она также должна использоваться организацией.

Таким образом, мы видим, что спектр стратегий, используемых организациями в процессе их деятельности, достаточно разнообразен. При этом жесткая конкуренция в бизнесе вынуждает представленные в нем организации разнообразить стратегии их развития и ведения конкурентной борьбы. Как показывает практика, чаще всего побеждает та организация, которой удалось выбрать эффективную стратегию развития, соответствующую как изменениям внешней среды ее функционирования, так и собственным внутренним возможностям. Выбор стратегии, ведущей к успеху, требует профессионального владения технологиями стратегического управления. Только совершенное владение ими позволяет находить подчас единственно верные стратегии развития организации, обеспечивая тем самым возможность

их успешной реализации. Для нашего предприятия подходит две стратегии, это глобальная и корпоративная.

1.3 Технология и этапы разработки стратегических управленческих решений

Специалисты в области стратегического управления выделяют семь взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рисунок 2.



Рисунок 2 – Структура стратегического управления

Анализ среды. Анализ среды обычно считается первичной операцией стратегического управления, так как он обеспечивает базу как для определения миссии, видения и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых задач любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение двух ее составляющих:

- внешней среды организации;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, а также какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя и адекватно отреагировать на внезапные изменения ее окружения.

Анализ внешней среды включает в себя анализ макро- и непосредственного окружения. Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, которыми располагает фирма в конкурентной борьбе при достижении своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, точнее сформулировать миссию, т.е. определить смысл и

направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Определение миссии, видения и целей организации. Миссия в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. С помощью миссии выбирается направление движения фирмы.

Миссия — основополагающий документ, в котором фирма описывает вид своей предпринимательской (коммерческой), деятельности, определяет целевой рынок (или его сегмент), излагает свои руководящие принципы и устанавливает целевые значения экономических, финансовых, социальных и экологических показателей, а также провозглашает свою систему общественных и общечеловеческих ценностей.

Этот документ необходим для осуществления как внутренней, так и внешней деятельности фирмы:

- внутри предприятия он дает персоналу четкое понимание
- подлежащих реализации целей, помогает выработке единой
- позиции, которая призвана способствовать формированию

- внутрифирменной культуры;
- во внешней сфере он способствует созданию целостного и привлекательного образа фирмы (имиджа), объясняя при этом ту экономическую и социальную роль в обществе, которую фирма намерена исполнять.

Миссия — это краткое и четкое формулирование целей и приоритетов фирмы, компании. Миссия отвечает на такие вопросы: чем конкретно занимается или будет заниматься фирма, и как она будет расти и развиваться? Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию своей компании «Форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Он справедливо отмечал, что если кто-то это делает, то прибыль едва ли пройдет мимо него. Ясная и образная формулировка миссии — это визитная карточка фирмы, которая должна присутствовать везде: в рекламном ролике, в пресс-релизе, в письме, направляемом в органы местной власти. Все работники фирмы должны хорошо знать суть миссии, понимать и поддерживать ее.

В качестве достаточно удачно сформулированных стратегических миссий можно привести следующие.

«Цель компании «Motorola» — достойное служение интересам общества, предоставление нашим клиентам продукции и услуг высочайшего качества по доступным ценам, что позволяет зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия, и предоставлять нашим служащим и акционерам возможности для достижения различных целей».

Миссия корпорации «Samsung» гласит: «Главная задача корпорации — получать прибыль, помогая улучшать качество жизни людей. Для достижения этой цели корпорация «Samsung» создает изделия и услуги, объединяющие в себе конкурентоспособность и высочайшее качество. Главной составляющей этого процесса являются человеческие знания и передовая технология».

Видение — это описание желаемого состояния фирмы в будущем, т.е. чтобы знать, куда двигаться, надо поставить себе цель. Видение фирмы обычно оформляется как документ на нескольких страницах, который подробно раскрывает следующую информацию:

- предлагаемые товары и услуги;
- клиенты;
- месторасположение;
- технологии;
- отличительные качества и конкурентные преимущества;
- философию фирмы;
- социальную ответственность;
- предварительные долгосрочные цели.

Завершается эта часть стратегического управления процессом установления стратегических целей.

Стратегические цели формируются на основе миссии, предпочтений (философии) руководства, позиций, занимаемых на рынке. Они задают направление развития фирмы и отражают желаемое состояние, которого необходимо достичь в ходе использования потенциала организации.

Цель без временных ограничений превращается просто в лозунг. Так, провозглашенная в бывшем СССР цель: «Догнать и перегнать Америку» — это просто лозунг. Современная декларация отечественных фермеров «Сами накормим Россию» — также не что иное, как лозунг.

Цель должна формулироваться предельно четко, однозначно и не оставлять возможностей для разночтений. Установление сроков, подробная конкретизация и количественное выражение целей обеспечивают руководящим менеджерам возможность контролировать достижение поставленных фирмой целей.

Реализуемые фирмой цели могут быть классифицированы по различным признакам (рисунок 3).



Рисунок 3 – Классификация целей организации

Приведенная выше классификация целей не является исчерпывающей, так как количество признаков может быть увеличено. Тем не менее она достаточно полно отражает состав основных разновидностей целей фирмы.

Стратегические цели — это основные направления деятельности фирмы, ведущие к выполнению ее миссии и видения. На практике их может быть от двух до десяти в зависимости от размера фирмы, объема имеющихся у нее необходимых ресурсов, качества менеджмента. Эти цели могут быть глобальными (общими) и локальными (частными).

Если в качестве цели ставится прибыль, то необходимо указать конкретные сроки и планируемые объемы ее получения. Нужно определить, что важнее: получить большую прибыль немедленно или в перспективе? То же самое относится и к цели, предусматривающей завоевание определенной доли целевого рынка. Известно, что чем выше доля, занимаемая фирмой на целевом товарном рынке, тем выше норма получаемой ею прибыли.

Сформулированные цели в последующем воплощаются в жизнь посредством реализации соответствующих задач. Получаемые решения задач призваны показать, «где фирма будет находиться через год и более на пути к осуществлению провозглашенной миссии». По существу, это те главные шаги, которые необходимо осуществить фирме для достижения поставленной цели

(или сформулированного комплекса целей). Задачи должны быть: конкретными; измеряемыми; направленными на совершение определенных практических действий; реалистичными; учитывающими ресурсы времени и финансов, которыми располагает фирма.

Формирование миссии, видения и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Выбор стратегии. После того как определены миссия, видение и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления. Определение стратегии — это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии — это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Выполнение стратегии. Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это происходит из-за того, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы либо произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии — это проведение стратегических изменений в

организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Оценка стратегии и контроль над ее реализацией. Оценка и контроль над выполнением стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Он обеспечивает устойчивую обратную связь между процессом достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

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

В случае контроля над реализацией стратегий эти задачи приобретают определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении вопросов: возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей? Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

Условно организационные стратегии могут быть разделены на две группы:

1. стратегии функционирования;
2. стратегии развития.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. По мнению американского исследователя М. Потера можно выделить три основных их варианта: лидерства в низких издержках, дифференциации, и фокусирования.

Стратегия лидерства в низких издержках встречается чаще всего. Она ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах, образующейся в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов и завоевания на основе снижения цен новых рынков. Такая стратегия эффективна, если ценовая конкуренция является главной, выпускаемый продукт стандартен или однороден, используется всеми одинаковым способом; мало возможностей диверсификации; покупатели в основном крупные и им сложно переключаться с одного продавца на другого. Реализация этой стратегии на практике осложняется инфляцией, обесценивающей получаемую прибыль; отсутствием в современных условиях однозначной связи между ростом масштабов деятельности и снижением затрат; сложностью быстрой переориентации массового производства вследствие его инерционности; привлекательностью стратегии для конкурентов. Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации организацией усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими за счет уникальности в том или ином аспекте. Вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество. Дифференциация специфична для каждой отрасли и может касаться разнообразия продукции, ее качества, дополнительных услуг, условий производства. Она обычно связана со значительными затратами, и будет успешной только в том случае, если прибыль их покроет, поэтому предыдущая стратегия полностью не отбрасывается.

Стратегия дифференциации уместна, если может осуществляться многими способами, вкусы и потребности покупателей. существенно различаются и не могут быть удовлетворены стандартной продукцией, а сами

потребители привязаны к фирме и хорошо воспринимают различия, а продукт может быть использован по-разному. Это позволяет популяризовать торговую марку и установить высокую цену. Но дифференциация все же не безгранична: покупатель может не оценить должным образом предлагаемое новшество, уникальность последнего окажется мнимой, что позволит конкурентам пойти этим же путем.

Стратегия фокусирования основывается на выборе какого-то из сегментов отраслевого рынка и достижении на нем безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одним из двух описанных выше способов. Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также проникновения в этот сегмент конкурентов.

Помимо перечисленных, М. Портер выделяет портфельную стратегию, предполагающую ориентацию на производство и реализацию широкого ассортимента товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла для обеспечения стабильных доходов в любой момент. Она основывается на приобретении в новых отраслях объектов для инвестирования свободных средств, заполнения пробелов в производственной цепочке и укрепления существующих позиций; выходе из неперспективных отраслей; продаже неиспользуемого имущества и пр.

По мнению М. Портера, организация, не сумевшая направить свою стратегию по одному из перечисленных направлений или «застрявшая на полдороге», оказывается чрезвычайно уязвимой в стратегическом отношении. Обычно она испытывает острую нехватку инвестиций и вынуждена сокращать масштабы деятельности, что ведет к потере клиентуры, снижению прибыльности работы и к тому и другому одновременно.

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. В настоящее время принято

говорить о четырех видах этой стратегии: роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной.

Стратегия роста присуща, прежде всего молодым организациям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, измеряемые десятками процентов в год. Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ фирмы и ее подразделений за счет активного внедрения на новые рынки, диверсификации производственной деятельности, осуществления постоянных нововведений. В качестве примера здесь можно привести фирму Microsoft, занимающуюся разработкой и производством компьютерных программ.

Стратегия умеренного роста (внутреннего и внешнего) присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении. Здесь имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами — в несколько процентов в год. Быстрый рост в данном случае уже не нужен, и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить своевременную переориентацию, а следовательно, осложнить преодоление кризиса.

Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности или дезинвестирования, возникает в периоды перестройки организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего. Она имеет цель обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующих рынках для фирм и их подразделений, продукция которых обладает невысокой конкурентоспособностью. В рамках стратегии сокращения происходит ликвидация части организации или отсечение лишних подразделений и уход из неперспективных рыночных сегментов.

Но чаще всего на практике имеет место комбинированная или селективная стратегия, включающая в себя в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты организации развиваются быстро; другие — умеренно; третьи — стабилизируются; четвертые — сокращают масштабы своей деятельности. В итоге, в зависимости от конкретного сочетания данных подходов, будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштабов деятельности. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию жизнедеятельности организаций.

Стратегии могут различаться также по своему характеру. В этом отношении можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации) и оборонительную (стратегию выживания).

Наступательная стратегия чаще всего реализуется через процессы диверсификации производства, его кооперации или интенсификации рынка.

Диверсификация производства может быть вертикальной, предполагающей внедрение в сферу деятельности поставщиков или потребителей, то есть, в предыдущее и последующее звенья большой технологической цепи, и горизонтальной, связанной с проникновением в смежные отрасли с целью усиления экономической устойчивости организации.

Диверсификация осуществляется в форме прямого или портфельного инвестирования, а также кооперации. Прямое инвестирование состоит в строительстве или реконструкции реальных производственных объектов; портфельное - в приобретении пакетов акций соответствующих фирм с целью дополнения существующего производственного потенциала; вхождения в новую отрасль, общего увеличения активов.

Кооперация сегодня чаще всего происходит в форме соглашений о техническом обучении и помощи в освоении производства; совместных исследованиях, разработках, производстве или сборке; о лицензировании и

«ноу-хау»; об организации совместных предприятий. Интенсификация рынка может заключаться в его развитии, географической и иной экспансии.

Наступательная стратегия сложна в реализации, связана с риском и оправдана лишь при точном выборе ниши, что позволяет совершить прорыв в узкой сфере, преодолев барьер высоких расходов и в течение 2-3 лет удерживать лидирующие позиции.

Наступательно - оборонительная стратегия реализуется в условиях перестройки деятельности организации, когда необходимо исправлять ее пошатнувшееся положение. Здесь осуществляется маневр ресурсами путем ухода из неперспективных, неприбыльных сфер, продажи непрофильных предприятий и одновременно модернизации и расширения существующего производства, совершенствования выпускаемой продукции и услуг. В основном она финансируется за счет средств, полученных от экономии, рационализации и т.п.

В условиях оборонительной стратегии имеет место перестройка всех сфер деятельности организации на основе жесткой централизации управления ею. Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно - оборонительный — комбинированная стратегия; чисто оборонительный — стратегия сокращения деятельности.

Глава 2 Общая характеристика и потенциал предприятия

2.1 История создания и развития предприятия

Товарищество с ограниченной ответственностью «СП ВГ-ПЛАСТ» вновь образованное совместное предприятие основано 19.10.2005. Согласно Уставу является юридическим лицом, созданным для извлечения доходов. Данное СП является аффилированной структурой группы компаний ГАММА. Фирма с долевым участием: Молотков Н.А. (50%) – председатель совета директоров ГРУППЫ ГАММА, Фрибус В.В.(30%), основной владелец ЗАО «ВГ-ПЛАСТ» г. Санкт–Петербург и Китаев В.А.(20%), совладелец ЗАО «ВГ-ПЛАСТ».

Предприятие было основано с помощью собственных средств вкладчиков с целью производства высококачественных погонажных отделочных материалов из полимеров и дальнейшего развития данной номенклатуры на новом для Казахстана рынке. Идея создания данного СП не случайна и основана на объединение потенциалов двух структур: ГРУППА ГАММА (Казахстан) и ЗАО «ВГ-Пласт» (Россия, Санкт-Петербург).

Основным видом деятельности компания является производство ПВХ (поливинилхлорид) профилей, используемых при монтаже и отделке пластиковых окон. Продукция компании отвечает международным производственным, санитарным и гигиеническим нормам. Для изготовления ПВХ профилей использовано высококачественное сырье. Введение специальных добавок обеспечивает оптимальные физико – технические свойства материалов. Пропорции компонентов в смеси подбираются с помощью компьютера. Полностью автоматический процесс смешения позволяет получить максимально однородную смесь.

Для производства применяется экструзионное оборудование и инструмент ведущих мировых производителей: Krauss Maffei, Greiner (Рисунок 4). Основная продукция подоконники ПВХ, профиль для откосов, а так же с 2011

года на производстве освоен выпуск стеновых панелей ПВХ 12 цветов и элементов крепления стеновых панелей (Рисунок 5).

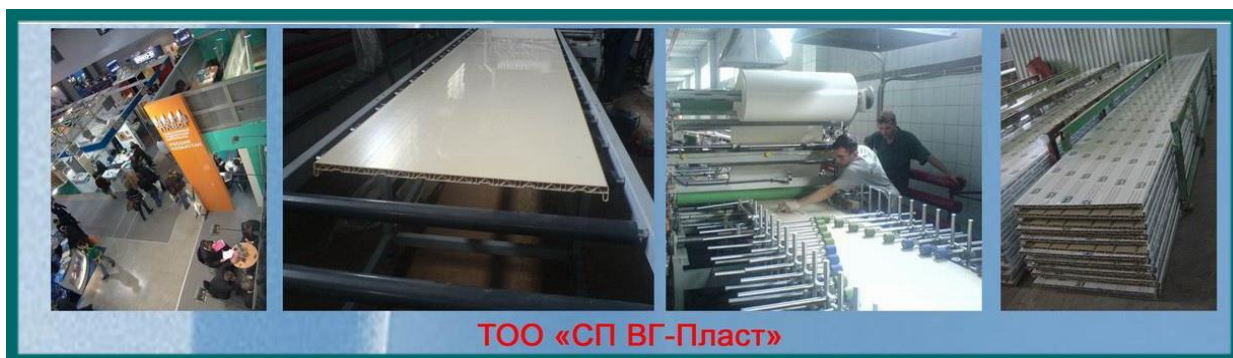


Рисунок 4 – Этапы производства подоконной доски ПВХ



Рисунок 5 – Панели ПВХ

Цель компании - создание производства наиболее качественной продукции, отвечающей международным производственным, санитарным и гигиеническим нормам.

Основными задачами компании являются:

- выпуск различных видов профилей из ПВХ, отвечающих мировым стандартам;

- постоянное отслеживание новых технологических разработок и новых товаров, полученных методом экструзии;
- обеспечение отечественного рынка продукцией высокого качества, - импортозамещение;
- увеличение объема производства, поиск новых товарных позиций;
- экспорт;
- получение международного сертификата качества (ISO 9001).

2.2 Краткая характеристика продукции предприятия и ее основных потребителей

Основным товаром предприятия ТОО «СП ВГ-Пласт» является ПВХ подоконник (Рисунок 6).



Рисунок 6 – Ассортимент подоконной доски ПВХ

Производимая продукция представляет собой 6-метровые хлысты с П-образным профилем, которые впоследствии пилятся на требуемые размеры. Перед распиловкой на хлысты наносится декоративная и защитная пленки.

Для изготовления подоконников используется высококачественное сырье. Введение специальных добавок обеспечивает оптимальные физико-технические свойства материалов. Пропорции компонентов в смеси подбираются с помощью компьютера. Полностью автоматический процесс смешения позволяет получить максимально однородную смесь.

Для производства подоконников применяется экструзионное оборудование и инструмент ведущих мировых производителей: Krauss Maffei, Greiner.

Качество готовой продукции строго контролируется по ряду параметров: соответствие эталону по внешнему виду, соответствие геометрических размеров, ударостойкость.

Подоконники покрываются защитно – декоративной пленкой из ПВХ или на основе меламина.

В первом случае пленка придает готовому изделию элегантный внешний вид и приятную на ощупь фактуру поверхности, во втором – внешнее сходство с офисной или кухонной мебелью, при изготовлении которой также используется меламиновое покрытие.

Кроме того, защитно – декоративные пленки предохраняют подоконник от локальных механических повреждений (царапин, сколов), воздействия высоких температур, кислотосодержащих и едких веществ.

Для подгонки по месту и установки подоконников не требуется специального инструмента или особых навыков работы. Нарезка подоконника может выполняться пилой по дереву. При этом необходимо соблюдать аккуратность и пилить без большого нажима, чтобы избежать царапин на поверхности и сколов в месте распила.

После отпиливания торцы подоконника закрываются декоративными заглушками (подбираются по длине в зависимости от места установки и способа крепления).

Для облегчения монтажа и улучшения крепления подоконника в проеме окна его нижняя поверхность имеет специальные пазы типа “ласточкин хвост”.

Подоконники могут укладываться на цементный раствор, приклеиваться клеем типа “жидкие гвозди” к горизонтальной поверхности оконного проема, а также крепиться механически на гвозди или на саморезы с помощью металлического профиля. Это позволяет устанавливать их в помещениях любого назначения и с любым типом внешних стен.

Основные преимущества:

- стойкость поверхности к различным воздействиям – покрытие защитно – декоративными пленками;
- огнестойкость подтверждена сертификатом пожарной безопасности;
- высокая прочность на давление, удар, изгиб обеспечивается внутренними ребрами жесткости, в том числе наклонными;
- цветовая стабильность;
- экологичность;
- не нуждаются в специальном уходе, легко моются.

Так же с апреля 2011 года на производстве освоен выпуск стеновых панелей и элементов крепления стеновых панелей.

Стеновые панели из ПВХ - это быстро входящий в моду материал и одновременно способ отделки. Удобны стеновые панели ПВХ для использования в помещениях с повышенной влажностью, легко моются и имеют стойкое покрытие. Прекрасный внешний вид позволяет использовать их для внутренней отделки во всех видах помещений. Разнообразные цвета и возможности комбинирования позволяют реализовать любые дизайнерские проекты. Стеновые панели ПВХ из экологически безопасных и невоспламеняемых материалов и разрешены к использованию в детских и оздоровительных учреждениях.

В качестве комплектации к панелям применяются профили элементов крепления длиной 2,7 м следующих конфигураций:

- профиль стартовый;
- профиль потолочный;
- профиль угол наружный/внутренний;
- профиль соединительный Н (Рисунок 7).



Рисунок 7 – Внешний вид профилей элементов крепления стеновых панелей

Продукция компании ежегодно совместно с дружественными участниками группы компаний ГАММА участвует в казахстанских выставках «АстанаБилд», «КазБилд», а так же на российской выставке в г. Новосибирск «Сибирская ярмарка».

На казахстанском рынке для предприятия существует 2 основные группы потребителей: производители пластиковых окон и оптовые торговцы ПВХ – профилем. С увеличением темпов строительства за последние пять лет, основные объемы подоконников приобретают строительные и отделочные компании, которые с возведением новых домов проводят комплексную установку окон и подоконников в здании.

Другим каналом сбыта является продажи через оптовые фирмы, торгующие профилем для окон и подоконниками.

Основной недостаток в деятельности компании на данный период времени – подоконник не является конечным товаром, а частью окна. А окна меняют, как правило, в теплый период года. Таким образом, зимой предприятие

имело переизбыток, а летом недопроизводство. Но и сырье (ПВХ) зимой стоит существенно дешевле, чем в ажиотажный летний период. Из этого компании удалось извлечь выгоду. Всю накопленную прибыль за сезон, плюс кредиты банков были использованы вне сезон для закупки сырья и производства подоконника. Таким образом, была снят дефицит товара в сезон и снижена его материальная себестоимость.

Статистические данные об исследовании портрета покупателя в Восточном Казахстане были предоставлены директором компании «ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ»

Портрет покупателя компании «ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ» представлен на (Рисунках - 8,9,10,11,12,13).

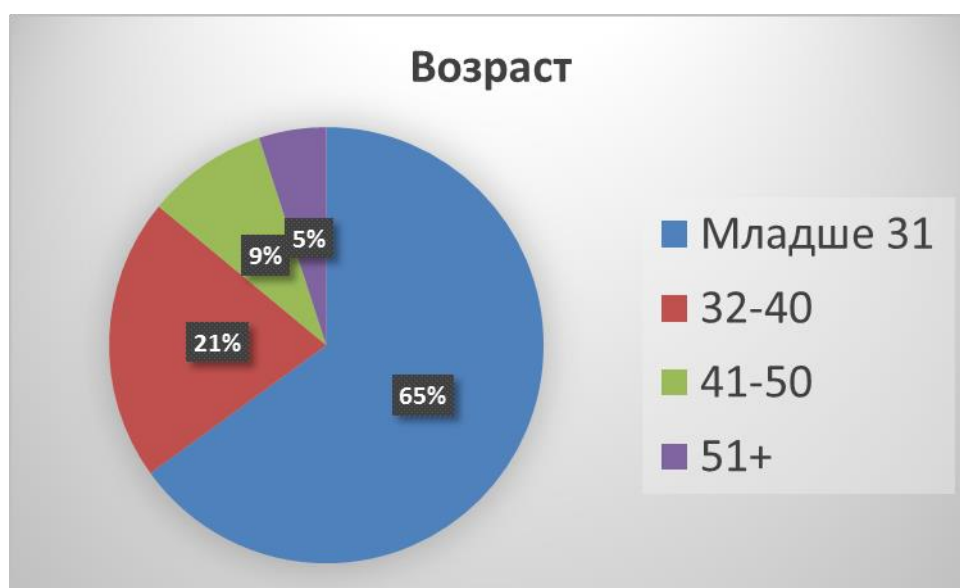


Рисунок 8 – Возраст покупателя

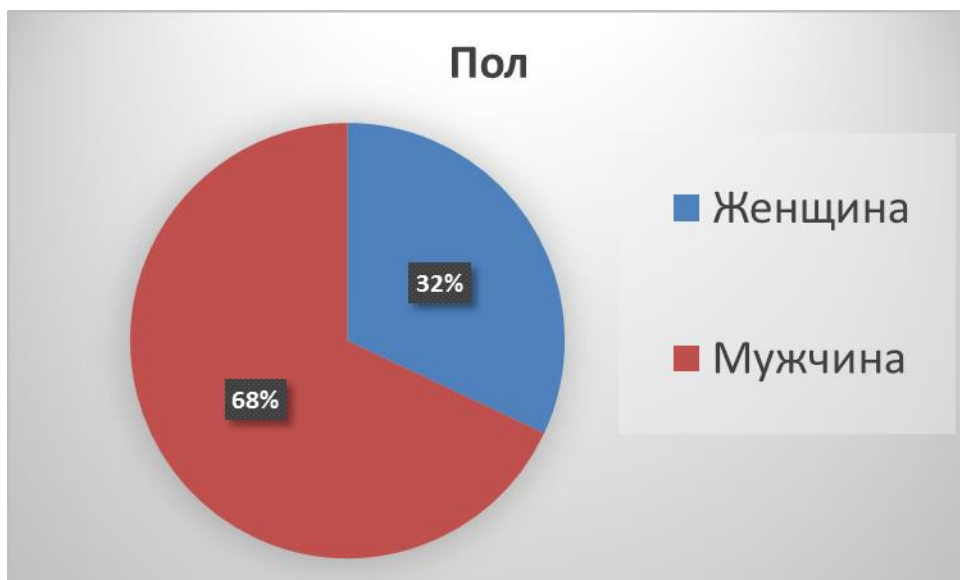


Рисунок 9 – Пол покупателя



Рисунок 10 – Семейное положение покупателя



Рисунок 11 – Образование покупателя

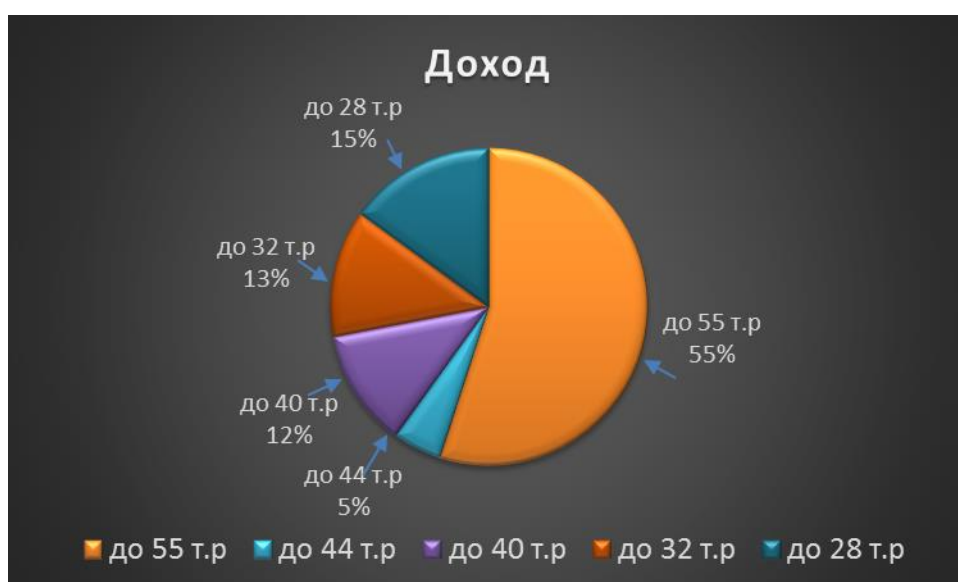


Рисунок 12 – Доход покупателя



Рисунок 13 – Цель покупки ПВХ изделий

Таким образом, можно сделать вывод что, потенциальные клиент компании имеет следующие характеристики.

1. Мужской пол.
2. Возраст меньше 31 года.
3. Семейное положение – не в браке.
4. Имеет среднее не оконченное образование.
5. Получает заработную плату в размере до 55 000 рублей.
6. С целью покупки для дальнейшей реализации при установке пластиковых окон.

2.3 Организационная и управленческая структура предприятия

Для достижения максимального экономического эффекта управление продажами и маркетинг на продукцию ТОО «СП ВГ-Пласт» возлагается на ТОО «Гамма-Холдинг». ТОО «СП ВГ-Пласт» ориентировано исключительно на производственную деятельность

Фирмы, составляющие группу «Гамма», хотя и являются экономически и юридически обособленными организациями с индивидуальной специализацией (производственной, торговой, финансовой, управляющей и т.д.), тем не менее, тесно взаимосвязаны единой финансово-хозяйственной программой и соответствующим централизованным управлением.

Кроме того, наличие практически единых владельцев у всех фирм группы «Гамма» является дополнительной гарантией их согласованной деятельности и практически солидарной ответственности. Наличие подобной межфирменной кооперации и специализации позволяет повысить общую эффективность коммерческой деятельности, а также снизить все виды предпринимательских рисков.

В настоящее время группа компаний «Гамма» имеет устоявшийся бизнес по следующим направлениям:

- оптовая и розничная торговля отделочными материалами (ТОО «GAMMA HOLDING» (Семей), ТОО «SINN»(Алматы));

- оптовая и розничная продажа DVD-боксов,пластиковых окон,натяжных потолков (ТОО «Аудио Видео Комплект»)

- оптовая торговля продуктами питания (ТОО «Liber-Semey»);

- производство корпусной мебели, офисных стульев и кресел (ТОО «Семинтерком», Семей);

- производство корпусов для видеокассет, чистых аудио- и видеокассет, пластмассовых изделий (упаковочные боксы, пласмассовые изделия и т.д.) (ТОО «AVC»);

Особое внимание уделяется отношениям с банками как финансовыми партнерами: фирмы группы «Гамма» являются давними клиентами нескольких основных банков: АО «АльянсБанк», АО «БанкЦентрКредит», а также имеют многочисленный опыт банковского кредитования, обеспечивая во всех случаях полную и своевременную возвратность кредитных средств.

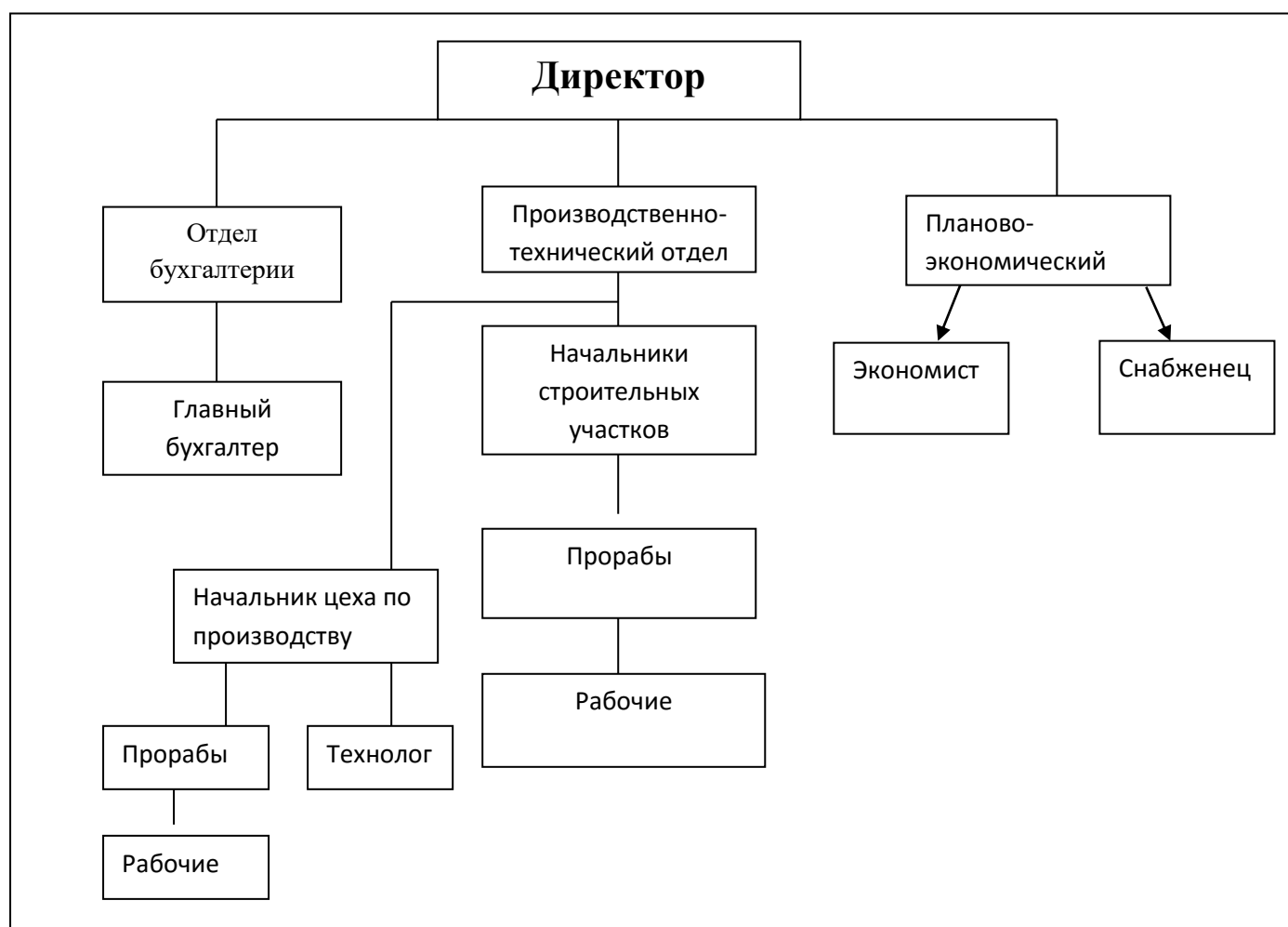


Схема 1 – Организационно управленческая структура ТОО «СП ВГ- Пласт»

В основе кадровой политики лежат базовые принципы: четкое определение потребности в кадрах, ориентация на высокий профессионализм, коллективизм и преданность делу всех сотрудников.

Основным правилом в управлении является коллегиальность в принятии принципиальных решений.

Сложный технологический процесс и эффективность деятельности требуют непрерывной загрузки оборудования. Поэтому производственная работа данного участка организована в 4 смены. Остальные участки работают в одну смену. Общее количество персонала составляет 120 человек. У каждого из сотрудников организации имеются свои обязанности и функции, которые

должны быть выполнены для повышения эффективности деятельности компании.

2.4 Рыночная стратегия и маркетинговое планирование

С поступлением в середине 80-х годов на западноевропейский рынок оконного ПВХ-профиля возник рынок ПВХ-подоконника. Рынок пластиковых подоконников является неотъемлемой частью рынка ПВХ-окон, и ситуация, складывающаяся на нем, оказывает влияние на всю оконную отрасль. Рынок пластиковых подоконников на постсоветском пространстве начал формироваться практически одновременно с рынком пластиковых окон в 1995 году.

Кардинальные изменения на рынке подоконников произошли в 2004 году. Компании поняли перспективы развития рынка и подсчитали рентабельность производства подоконников. Поэтому в 2004 году в России появилось семь новых компаний производителей подоконников ПВХ: Austraplast (Волгоград), Wega Plast (С-Петербург), Western Vinyl (Московская область), Profile Plast (Московская область), Proplex (Подольск), РТД Комплект (Хабаровск), Терна Полимер (Московская область).

Этот значительный скачок в количестве производителей существенно изменил ситуацию на рынке. На данный момент экструзионные мощности позволяют покрывать существующий спрос практически на 70% в России, 30% приходится на импорт. Это существенным образом изменило и структуру Казахстанского рынка, - при 100% импорте, доля российских подоконников составляла порядка 60%, на европейский и китайский подоконники приходилось 30 и 10% соответственно.

Проект ТОО «СП Вега-Пласт» является первоначальным этапом в создании завода экструзии пластмасс в Казахстане. Выпуск подоконной доски в первую очередь выбран не случайно, так как в Казахстане нет подобных производств и, соответственно, импорт составлял 100%.

Несмотря на наличие значительных производственных мощностей, появившихся к 2005 году, до конечных потребителей продукция доходит по самым различным каналам. При этом можно отметить, что все они имеют свои достоинства и существуют параллельно, создавая конкурентные рыночные условия. Производители подоконников реализуют свою продукцию через оптовые компании, торгующие строительными и отделочными материалами и комплектующими в числе которых можно выделить КС, Руспластик, ТБМ, Фаубеха и другие. Те, в свою очередь, работают с розничными покупателями, строительными и отделочными компаниями, а так же производителями светопрозрачных конструкций.

С увеличением темпов строительства за последние пять лет, довольно крупные объемы подоконников приобретают строительные и отделочные компании, которые с возведением новых домов проводят комплексную установку окон и подоконников в здании. Другим каналом сбыта является продажи через производителей и дилеров пластиковых окон, таких как Kaleva, Victory, ЕвроОкна, Московские Окна, Окна Дилл, Окна Роста, Отличные Окна, Хоббит и другие. Эти компании и их дилеры в основном работают на вторичном рынке жилья и устанавливают пластиковые окна в комплекте с подоконниками конечным клиентам.

Сотрудниками ТОО «СП Вега-Пласт» были проведены оценочные маркетинговые исследования рынка подоконников в Казахстане. На основании данного исследования были сделаны выводы о целесообразности налаживания производства пластиковых профилей ПВХ.

Ввиду сезонности производства в 2010 и 2011 годах завод имел простои в зимний период, сотрудники уходили в отпуска на 2 месяца. Для бесперебойной работы на предприятии была установлена в 2012 году еще одна линия по производству пластиковых панелей. Поскольку панели являются элементом внутренней отделки помещений, их установка производится не зависимо от погодных условий. Панели изготавливаются в ассортименте 12 цветовых

решений. Производятся панели в объеме поступающего заказа с розничной сети «Гамма». На складе запаса продукции нет и в то же время производство, работает круглый год.

За 2013 год предприятием было реализовано продукции на 627 052 тыс. тенге. Рассмотрим структуру объема производства и продаж более детально при помощи (таблица 1).

Таблица 1 – Структура объемов реализованной продукции предприятия за 2015г. тыс. тенге

№ п/п	Наименование продукции	Сумма, тыс. тенге.	Удельный вес, %
1.	Доска подоконная ПВХ Белая	555 763	88,6
2.	Доска подоконная ПВХ Золотой дуб	28 462	4,5
3.	Доска подоконная ПВХ Махагон	9 139,13	1,5
4.	ПВХ панель	13 323	2,1
5.	Профиль для откосов	41,7	0,1
6.	Заглушка	20 324	3,2
Итого:		627 052	

Для наглядности проиллюстрируем полученные данные.

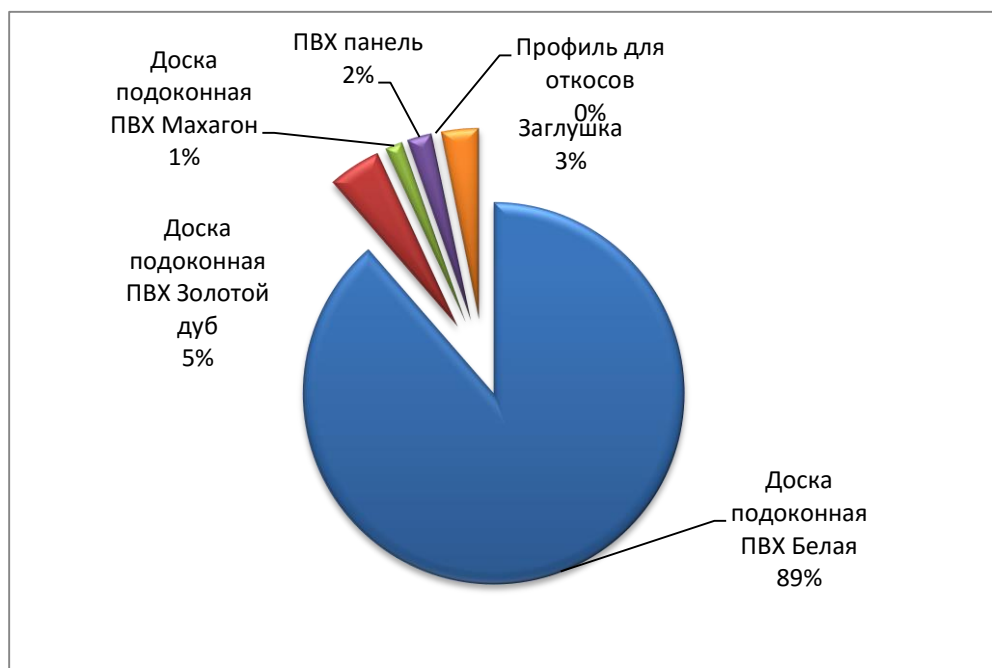


Диаграмма 1 – Структура объемов реализованной продукции предприятия за 2013г.

Дальнейшие возможные пути развития завода планируется следующим образом:

- производство подоконников из ПВХ;
- производство плинтусов и мебельной кромки из ПВХ;
- производство оконного профиля из ПВХ;
- производство кабельных каналов из ПВХ;
- производство трубного и гофрированного профилей;

Малочисленность или отсутствие подобных производств и конъюнктура рынка пластмассовых изделий диктуют необходимость создания подобного производства. Участие компаний ЗАО «ВГ-ПЛАСТ» Санкт-Петербург, имеющей подобное производство, с использованием оборудования и технологии ведущих западноевропейских компаний и группы компаний «ГАММА», имеющей готовую торговую сеть на территории Казахстана, является гарантией качества и успешных продаж готовой продукции.

2.5 Ресурсное обеспечение предприятия

Производство профильных поливинилхлоридных /ПВХ/ изделий осуществляется на предприятии ТОО «СП ВГ- Пласт» методом экструзии на экструдерах фирмы «Krauss Maffei» /Германия/.

Производство включает в себя:

- подготовку сырья;
- экструзию профиля подоконника, стеновой панели и элементов крепления стеновых панелей;
- нанесение декоративных плёнок на рабочие поверхности методом ламинации;
- распиловку на продольной и поперечной пилах;
- упаковку готовых изделий в пленку ПЭВД и гофротару;
- вторичную переработку.

Процесс изготовления ПВХ профилей «Вега Пласт» включает в себя следующие операции:

1) Приготовление исходной смеси на станции смешивания. ПВХ-смола, мел и аддитивы поступают на станцию смешивания со склада материалов. Затем ПВХ-смола, мел и аддитивы загружаются в отдельные емкости, отмеренные порции компонентов, добавляются к также предварительно дозированному количеству ПВХ-смолы. Приготовленная порция смешивается последовательно в горячем и в холодном миксере, а затем с помощью пневмотранспорта подается в так называемые промежуточные емкости для дозревания.

2) Экструдирование. После дозревания готовая исходная композиция посредством вакуумной загрузки из промежуточных ёмкостей через распределительную станцию поступает в экструдеры, где происходит её плавление и переход из твёрдого в вязко текучее состояние до получения

однородного высоко гомогенизированного расплава, который затем под давлением нагнетается в формующую фильеру. Далее в формующей фильере, установленной на экструдере, происходит формирование профильной заготовки. На калибровочном столе устанавливаются калибровочные ванны сухого и мокрого типа, в которых происходит калибрование и охлаждение профиля до температуры окружающей среды. Далее в технологической цепи установлено гусеничное приёмное устройство с интегрированным пильным станком. При помощи тянущего устройства происходит равномерное стягивание профиля в устройство для распила профиля на отрезки заданной длины. После отрезного устройства профиль попадает на откидной стол, при помощи которого он откидывается от оси экструзии в накопитель готовых изделий.

3) Ламинация. В цехе ламинирования на рабочую поверхность подоконника или стеновой панели наносится декоративное покрытие из ПВХ или на основе меламина. Процесс ламинации: перед ламинированием на рабочую поверхность наносится специальный грунт - праймер, затем изделие направляется в ламинационную установку, где наносится клей расплав и с помощью системы валиков с разной степенью прижатия происходит прикатывание к рабочей поверхности декоративной пленки.

4) Распиловка и упаковка. Цех распиловки и упаковки является заключительным этапом технологической цепочки изготовления ПВХ профилей. На двух продольных пилах происходит распил подоконника, на заданные в бланках заказа размеры, с последующей упаковкой в полиэтиленовый рукав. Стеновые панели и их элементы крепления укладываются в коробки из гофро картона, с последующей упаковкой термоусадочной плёнкой. Упакованная продукция сдаётся на склад готовой продукции, с которого осуществляется отгрузка потребителям.

5) Переработка вторичного сырья. На предприятии имеется цех подготовки и переработки вторичного сырья. Процесс подготовки вторичного сырья заключается в том, что поступающие от сторонних организаций отходы

оконных ПВХ профилей и собственный возвратный брак, необходимо очистить от защитной пленки, пыли и грязи. Для этого используются ванны с раствором воды и моющих средств. Дальнейшая переработка осуществляется при помощи роторной дробилки. Готовый дрейбленд после прохождения металлодетектора, в котором происходит улавливание металлических включений, упаковывается в мешки. Мешки сдаются на склад материалов и при необходимости добавления драйбленда поступают со склада в цех экструзии.

В производстве подоконной доски ПВХ как и в производстве панелей ПВХ используются следующие компоненты:

1. ПВХ-смола – поставки производятся из Китая. Альтернативный поставщик ПВХ смолы находится в г. Алматы это оптовый склад.
2. Гидрофобный мел – основной поставщик сырья находится в г. Текели, альтернативные в Китае и России.
3. Аддитивы – это добавочные компоненты поставляются из Германии, Швейцарии. Альтернативные поставщики – Турция, Южная Корея, Россия.
4. На этапе производства - ламинирования применяется защитная пленка, которая поставляется из Китая, в качестве альтернативного поставщика используется Польша. Клей закупается в Германии, в качестве альтернативных поставщиков выступают Польша и Россия.

Производство изделий из ПВХ является экологически безвредным по следующим параметрам:

1. Во время производства ни один из компонентов смеси не сжигается, не происходит загрязнения воздуха.
2. Нагрев смеси электрический.
3. Вода для охлаждения используется из системы городского водоснабжения.
4. Ядов и химически вредных добавок в производстве нет.

5. Отходов производства нет, все отходы проходят стадию дробления и повторно используются.

Единственный момент вредности производства в том, что в цехах имеется шумовое загрязнение и в воздухе присутствует взвесь. Но вентиляция и вытяжки постоянно работают и вред на здоровье персонала сводится к минимуму.

В инвестиционной деятельности строго соблюдаются следующие правила: сначала торговля перспективным товаром и, связанное с этим, изучение рынка и подготовка собственной сбытовой ниши, затем инвестиции в необходимое технологическое звено изготовления этого товара при условии наличия экономической целесообразности и допустимых рисков.

Финансирование компании за последний период осуществлялось за счет:

А) кредитных денежных средств от:

1. АО «Банк Центр Кредит» г. Семей, сроком на 3 года, под 16% годовых на сумму 16 млн. тенге (119,23 тыс. долл. США, 134,2 тг/\$);

2. ФАО «Альянс Банк» г. Семей, сроком на 10 лет, под 12% годовых, на сумму 202500 тыс. тенге (1546,746 тыс. долл. США, 130,92 тг/\$);

Б) возмездной финансовой помощи, на сумму 18000 тыс. тенге (150,7033 тыс. долл. США, 119,44 тг/\$);

В настоящее время компания выплачивает проценты, гашение основного долга осуществляется с 2008 года. Долг на настоящий момент перед банками 214766669 тыс. тенге и проценты.

Глава 3 Разработка стратегии предприятия

3.1 Анализ затрат на производство и реализацию продукции

Проанализируем объемы товарной и реализованной продукции. Рассмотрим эти показатели применительно к ТОО «СП ВГ-Пласт» за 2013, 2014 и анализируемый нами 2015 год в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика объемов реализованной и товарной продукции

Показатели	2013	2014	2015	Откл. 2014 от 2015 г	
				Абсол (+,-)	Относ.(%)
1.Объем товарной продукции (работ,услуг),тыс тенге	508 942	512 750	641 877	129 127	25,18
2.Объем реализованной продукции(работ,услуг) тыс.тенге	571 470	493 309	627 052	133 743	27,1

Соотношение объемов товарной и реализованной продукции с каждым годом менялось, если в 2015 году реализовано продукции было больше чем произведено, ввиду того что предприятие производило продукцию на заказ. В 2015 году картина кардинально изменилась, на складе имеются запасы готовой продукции, что отразилось на показателях. Столь большое увеличение товарной продукции и реализации во многом зависит от существенного увеличения мощностей предприятия, запуска двух дополнительных производственных линий (производство ПВХ панелей), а так же от значительного увеличения количества заказов вследствие уменьшения конкурентов на рынке по причине кризиса.

Предприятие ТОО " СП ВГ-Пласт" в течение шести лет производит и реализует доску подоконную в ассортименте трех цветов. Производство ПВХ панелей началось в апреле 2015 года, первые продажи зафиксированы в июне, что повлияло на структуру продаж 2015 года в целом. Наибольший удельный

вес по продажам занимает белая подоконная доска ввиду ее практичности, универсальности и соответствию цвета оконных рам потребителей.

Для проведения анализа затрат на производство продукции проведем калькуляцию себестоимости основной продукции предприятия - доски подоконной белой за 2015 год. Поскольку в течение года себестоимость изделия менялась, в расчетах принят средний показатель 1851 тенге за 1 кв. м. (таблица 3).

Таблица 3 – Калькуляция себестоимости подоконной доски за 2015 год

Наименование расходов	сумма	уд. вес %
1.Сырье и материалы	1598	86,3
2.Расходы по заработной плате	138,5	7,5
3.Социальный налог	7,6	0,4
4.Соц. страхование	5,9	0,3
5.Производственные расходы	34	1,8
6.Амортизация	67	3,6
Итого: на 1 кв м	1851	

Проиллюстрируем полученные результаты.

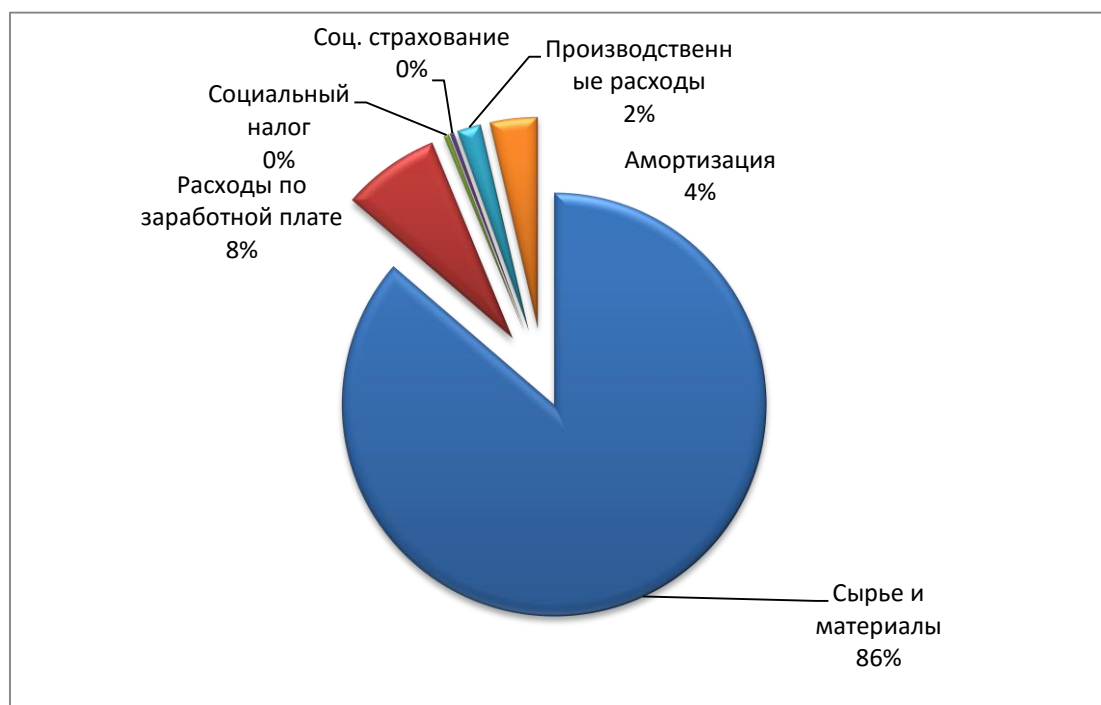


Диаграмма 2 – Калькуляция себестоимости подоконной доски за 2015 год

Наибольший удельный вес в структуре затрат на производство продукции занимают расходы на сырье и материалы – 86%. Продукцию производимую ТОО " СП ВГ-Пласт" можно охарактеризовать, как материалоемкую. Для снижения себестоимости необходимо сокращать стоимость сырья, не оказывая при этом влияния на показатели качества.

3.2 Оценка конкурентоспособности

В системе маркетинга фирма, действующая на рынке, рассматривается не сама по себе, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с другими субъектами рынка. Условия окружающей среды, в которой действует фирма, принято называть маркетинговой средой фирмы. Котлер Ф. маркетинговую среду фирмы определил следующим образом: Маркетинговая среда фирмы – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Маркетинговая среда фирмы складывается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду (факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера).

Таким образом, конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Существует множество определений конкурентов, приведем наиболее употребительные из них. Как было отмечено выше, конкуренты – это субъекты маркетинговой системы, которые своими действиями влияют на выбор фирмой рынков, поставщиков, посредников, формирование ассортимента товаров и на весь комплекс маркетинговой деятельности (что и влечет за собой необходимость их изучения). Рассматривая конкурентов как субъектов маркетинговой системы более подробно, можно дать следующее определение. Конкурирующими фирмами называются фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу. В нашем случае с ТОО«СП ВГ-ПЛАСТ», оценим конкурирующую среду на рынке Казахстана. В этом случае задача упрощается, в связи с отсутствием фирм с совпадающей полностью фундаментальной нишей, в связи с отсутствием в стране аналогичных производителей.

Анализ Казахстанского рынка потребностей выявил две основные группы потребителей: непосредственно производители пластиковых окон и оптовые торговцы ПВХ – профилем и фурнитурой для оконного производства. С увеличением темпов строительства за последние пять лет, основные объемы подоконников напрямую без посредников приобретают крупные строительные и отделочные компании, которые с возведением новых домов проводят комплексную установку окон и подоконников в здании. Более мелкие фирмы, производители окон, приобретают подоконник на оптовых складах посредников (таблица 4).

В таблице 4 приведен перечень крупнейших компаний, производящих пластиковые окна, с объемом потребления ПВХ-подоконника. Практически, все эти строительные компании являются потребителями подоконника ТОО «СП ВГ-Пласт» и для удержания их в своей клиентской сети необходима постоянная работа менеджеров.

Таблица 4 – Крупнейшие производители пластиковых окон

Наименование	Регион	Наименование	Регион
TOO Veritum	Алматы, Астана, Караганда, Устькемен Семей	НВ Гарант пласт	Алматы, Караганда, Петропав- ловск, Актау, Атырау
TOO AR&JAN		TOO Суперпласт	
TOO Компания Эсра		TOO Greiner	
TOO Альфа Пласт		TOO Центрпласт	
TOO Кали		Стройкорпорация	
ТФ Адапен		YUCA stroy	
Компания Миропен		TOO Шика- стройпласт	
Мидия Пласт		TOO Лик	
TOO Авангард		Компания Кит	
СП Гепро Терезе		Мила пласт	
Galaksi Group		Компания Ас-Ай ЛТД	
TOO Уют строй		TOO Пирамида	
TOO Люмопласт		TOO Самал	
TOO Интерьерпласт		Феникс Строй	
TOO БЭНА-ХОА		TOO TOPSA	
TOO Naturel		TOO Чистый дом	
TOO Nadopen		Комплект Сервис Пласт	
EGE-WIN		S.B.	
TOO Алес		Real Plast	

Для анализа конкурентной среды TOO«СП ВГ-ПЛАСТ» необходимо выделить наиболее конкурентоспособных производителей ПВХ-подоконников на рынке восточного Казахстана.

Главными конкурентами TOO«СП ВГ-ПЛАСТ» являются:

1) БИОХИМПЛАСТ. ЗАО "Биохимпласт" специализируется на разработке и производстве ПВХ композиций и пластикатов различного назначения.

Помимо широкого спектра пластифицированных композиций нами были разработаны и производятся жёсткие композиции, используемые при производстве ПВХ подоконников и оконного профиля. Таким образом, ЗАО "Биохимпласт" входит в число тех, кто стоял у истоков формирования рынка жёстких композиций в Казахстане в середине 90-х годов прошлого столетия. Имея большой опыт разработки и производства жёстких композиций для производства ПВХ подоконников и оконного профиля данная компания в разные периоды времени поставляла и продолжает поставлять свою продукцию известным участникам этого рынка.

Помимо поставок ПВХ композиций сторонним производителям нами освоено самостоятельное производство традиционного ПВХ подоконника и уже несколько лет ведутся оптовые отгрузки на ряд локальных рынков. Так же компания смогла решить технологическую задачу по разработке и освоению производства древесно-полимерной композиции, из которой начат выпуск и оптовые поставки ДПК подоконника FiberSill, отнесённого нами к премиальному сегменту. Помимо повышенной массивности данное изделие имеет высококачественное покрытие обеспечивающие самые высокие характеристики и удовлетворяет самым высоким потребительским требованиям.

2) ЛИДпрофт. Производство пластиковых подоконников - Производство пластиковых панелей - Производство сайдинговых панелей - Производство ПВХ - Поставка строительных материалов из ПВХ. Компания производитель и поставщик строительных материалов из ПВХ для наружной и внутренней отделки помещений. Еще одним из основных направлений нашей деятельности является производство сайдинговых панелей. Сайдинг производится на основе виниловой массы, в которую добавляют пластификаторы, красители, стабилизаторы цвета и прочие специальные присадки. Масса вкупе со всеми составляющими называется виниловым компаундом. Компания использует передовые технологии по обработке ПВХ, импортное (немецкое) оборудование

и только высококачественное сырьё, которые проходят обязательный строгий контроль на соответствие нормам безопасности, как экологической, так и пожарной.

Кроме того, специалисты этой компании регулярно осуществляют контроль качества продукции. Это, наряду с высококвалифицированным персоналом, позволяет успешно конкурировать на сложном и динамичном рынке пластиковых панелей. Широкая цветовая гамма пластиковых панелей, вагонки, подоконников, плинтусов в совокупности с безукоризненным качеством формирования профиля позволяют удовлетворить самые изощренные требования покупателей к продукции.

3) ООО «ТВФ Пласт». Производитель ПВХ продукции. компания работает на рынке подоконников ПВХ, отделочных и пластиковых материалов 8 лет и является одним из крупнейших и активно развивающихся участников рынка ПВХ в Казахстане. Продукция компании отличается привлекательным внешним видом, это обеспечивается наличием широкой цветовой гаммы (белый лёд, дуб, махагон и др.) У компании присутствует гибкая система скидок и бонусов позволяет удовлетворить пожелания любого клиента. На сегодняшний день уже сотни клиентов ООО «ТВФ Пласт» по – достоинству оценили высокую прочность и надежность наших пластиковых ПВХ подоконников и вагонки, которые с легкостью вписываются в любой интерьер, ведь внешне пластиковые модели мало отличаются от других видов подоконников из натуральных материалов.

Проведем подробный анализ, каждого из основных конкурентов компании ТОО«СП ВГ-ПЛАСТ».

Таблица 5 – Анализ конкурентов ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ»

БИОХИМПЛАСТ	
Сильные стороны	Слабые стороны
Более 18 лет работы на Казахстанском рынке, компания имеет сильную репутацию производителя ПВХ подоконников в Казахстане; Компания имеет сложившиеся отношения с большинством фирм производителей пластиковых окон; У компании существует удобный интернет магазин с интуитивным дизайном и ориентации на смарт устройства, возможность общаться с онлайн-консультантом; Есть возможность бесплатного звонка для консультации по продукции, для жителей Казахстана.	Отсутствие рекламной деятельности компании; Небольшой ассортимент товаров; Изношенность основных средств, компания объявила сокращение производства ПВХ подоконников в 2015 году на 15% при производстве в 2016 году.
ЛИДПРОФТ. Производство пластиковых подоконников	
Сильные стороны	Слабые стороны
Имеет различный ассортимент товара такой как, панели, подоконники, сайдинг; Имеет интернет магазин, существует возможность общения с онлайн-консультантом; Предлагает бесплатный выезд специалиста для составления сметы; Работает с государственными заказами; Активный маркетинг компании.	Небольшой опыт работы компании с 2007 г; Компания формирует заказы в очередь ожидания, так как не справляется с возможным объемом заказов; Высокие цены на ПВХ изделия.
ООО «ТВФ Пласт» производитель ПВХ продукции	
Сильные стороны	Слабые стороны
Средняя ценовая политика; Активная рекламная компания, увеличивающая поток клиентов.	Отсутствие интернет магазина; Недавний выход на рынок 8 лет; Почти никакой информации об этой компании в интернет пространстве; Мало известность компании;

Можно сделать вывод, что компании конкуренты одновременно имеют сильные и слабые стороны, что говорит о том, что есть перспективы роста, а также развития конкурентных преимуществ основываясь на слабых и сильных сторонах компаний конкурентов.

Следующим шагом работы был проведен сравнительный анализ конкурентов, на основании экспертных оценок. В качестве экспертов

выступали Директор компании ООО «ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ», а также были приглашены постоянные клиенты компании, соответствующие портрету покупателя.

В качестве системы оценки была представлена трех балльная система критериев где самый низкий бал означал проблему компаний, средний ее стабильность, а высокий наиболее удовлетворенность данным критерием, относящихся к компании и ее конкурентов. Данные критерии были выбраны на основании деятельности компании и наиболее широко отражают ее существующее положение в конкурентной среде. Сравнительный анализ конкурентов представлен в (таблица 6)

Таблица 6 –Сравнительный анализ конкурентов

	ТОО «СП ВГ- ПЛАСТ»	ТВФ Пласт	ЛИДпрофт	БИОХИМПЛАСТ
Критерии				
Ассортимент продукции	2	3	1	2
Цены на продукцию	3	2	2	1
Удобство коммуникаций	2	3	2	3
Качество товара	3	3	3	2
Материально техническое оборудование	3	2	2	3
Местоположение	2	3	2	1
Эффективность использование ресурсов	1	3	2	3
Соответствие товара запросам потребителя	3	2	3	2
Общие низкие издержки	2	1	2	1

Продолжение таблицы 6

	ТОО «СП ВГ- ПЛАСТ»	TBF Пласт	ЛИДпрофт	БИОХИМПЛАСТ
Критерии				
Высокий уровень сбытовой активности	2	3	3	2
Маркетинговая деятельность	1	3	3	2
Известность компании	3	3	3	3
Оформление торгового зала	2	3	1	3
Скорость обслуживания	3	2	1	3
Сертификат соответствия норм безопасности	3	3	2	3
Соответствие базовых технических характеристик требованиям гостя	3	3	3	3
Сезонность производства	1	3	3	2
Сумма	39	45	37	39

Таким образом, можно сделать вывод, что главный конкурент компании — это фирма TBF Пласт. Так же стоит отметить, что в ходе экспертного анализа, было отмечено, что одним из слабых сторон компании является неэффективное использование ресурсов компании и сезонность производства. Что говорит о не рациональном использовании внутренних ресурсов компании, а также Директор компании «ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ» отметил, что большая часть средств уходит на отходы, что говорит о неэффективности производства. Данный факт, говорит о том, что компания не может инвестировать свободные денежные средства в продвижении компании из-за того, что тратит их на переработку отходов производства, что является существенной статьей расходов для предприятия.

Таким образом, для выявления конкурентных преимуществ необходимо исследовать сильные и слабые стороны компании ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ»

Теперь для выявления конкурентных преимуществ проведем SWOT-анализ ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ». Рассмотрим его в таблице 7.

Прежде всего составим матрицу «SWOT-анализа».

Таблица 7 – «SWOT-анализа» компании ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ»

	Возможности	Угрозы
ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ».	1. Рост рынка изделий из ПВХ. 2. Разорение и уход фирм конкурентов; 3. Улучшение уровня жизни населения; 4. Изменение потребительских предпочтений; 5. Совершенствование производственных технологий в производстве ПВХ; 6. Увеличение потребности в подоконниках ПВХ продукции; 7. Государственные заказы; 8. Развитие рекламных технологий;	1. Снижение конкурентоспособности продукции; 2. Угроза кризиса предприятия; 3. Замедление роста рынка ПВХ изделий; 4. Рост таможенных пошлин и налогов; 5. Выход на рынок новых компаний; 6. Повышение издержек на производство; 7. Изменение законодательства в области национализации производства.

Продолжение таблицы 7

Сильные стороны	СиВ	СиУ
1. Высокое качество продукции; 2. Доступная ценовая политика; 3. Компания на рынке долгие годы, сформированные отношения с постоянными компаниями клиентами; 4. Позитивный Имидж компании. 5. Эффективная реализация товаров с компанией партнером «Гамма» которая имеет более 12 магазинов в Казахстане. 6. Сложившиеся отношения с постоянными компаниями клиентами; 7. Есть оборудование	1. Увеличение объема сбыта продукции, за счет выполнения государственного заказа; 2. Повышение производительности компании и увеличение денежного дохода из-за основания новых технологий производства; 3. Увеличение потенциальных клиентов за счет ухода с рынка старых конкурентов; 4. Увеличение прибыли компании за счет роста потребительской способности населения; 5. Увеличение доли рынка за счет положительного имиджа.	1. Анализ рынка ПВХ изделий, существенно снизит возможность кризиса компании; 2. Сложившиеся отношения с компаниями клиентами более 150 фирм снижают возможность выход на рынок компаний конкурентов; 3. Узнаваемость компании и реализация продукции через торговые сети компаний потребителей, компенсирует повышение издержек; 4. Не большая ценовая политика компании, выиграет значительным преимуществом перед конкурентами в случае повышения издержек на производство.

Продолжение таблицы 7

Слабые стороны	СлВ	СлУ
1. Не эффективная рекламная компания 2. Отсутствие интернет сайт, а также интернет продвижение и популяризации компании в сети интернет; 3. Средняя позиция в доле рынка в Казахстане; 4. Неотлаженная и недостаточно продуманная система скидок; 5. Отсутствие нормативной системы мотивации сотрудников, повышенная текучесть кадров; 6. Незаинтересованность персонала в увеличении продаж. 7. Большие отходы и затраты на сырье 8. Сезонное производство	1. Отсутствие рекламной компании, уменьшают возможность увеличения потока потенциальных клиентов и государственных заказов; 2. Отсутствие интернет магазина отрицательно влияет на общий спрос у компании, в случае увеличения платежеспособности населения, обычные люди в большинстве случаев не смогут найти компанию и сделать заказ; 3. Не продуманная система скидок, отрицательно влияет на мотивацию потенциальных клиентов приобрести продукцию данной компании. 4. Незаинтересованность персонала в увеличении продаж, не благосклонно влияет на развитие компании, что лишает ее возможности захвата конкурентных преимуществ при активном росте рынка ПВХ изделий. 5. Сезонное производство отрицательно влияет на прибыль предприятия.	1. Слабая рекламная компания, может способствовать выходу на рынок более сильной компанией с развитым маркетингом, которая захватит долю рынка и лишит компанию значительных доходов; 2. Отсутствие развития компании и продвижения в сети интернет для привлечения потока клиента, может в какой то момент привести к кризису компании; 3. Небольшая доля рынка на рынке ПВХ в восточном Казахстане может, создать потерю конкурентно способности продукции, за счет мало известности и отсутствия популяризации компании. 4. Отсутствие постоянного производства может привести предприятия к банкротству.

Выводы SWOT- анализа.

В ходе проведенного SWOT-анализа, компании ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ», можно сказать что, как характерен баланс сильных, так и слабых сторон (сильных и слабых параметров, характерных компании), а также возможностей и угроз.

Можно сказать, что компания существует в достаточно стабильных условиях, однако для получения дополнительных конкурентных преимуществ компании ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ» следует:

- Внедрить продуманную систему акций и скидок;
- Разработать систему мотивации своих сотрудников;
- Создать корпоративный сайт и продвигать свою продукцию в интернет сети;
- Выходить в новые регионы;
- Осуществлять производство во время простоя(т.е. в зимой когда предприятие не производит продукцию)

Данные действия по повышению конкурентоспособности, повысят производительность компании и увеличат ее конкурентные преимущества. Это необходимо, потому что деятельность в управлении в этих аспектах за последние годы, теряла актуальность для компании из-за ее известности на рынке, которая сформировала компании большую клиентскую базу.

На данный момент, фирмы конкуренты используют эффективные рекламные акции, которые переманивают потенциальных клиентов компании, так же повышенная текучесть влияет на эффективность реализованных продаж, что необходимо исправить и что безусловно приведет к эффективным результатам хозяйственной деятельности компании.

Далее проведем ABC-анализ. Прежде всего составим матрицу угроз.

Таблица 8 – Матрица угроз ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ»

Влияние Вероятность	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Незначительные потери
Высокая	-	-	-	-
Средняя	-	-	3	6
Низкая	-	2	1,5	4,7

На следующем этапе составляется матрица возможностей.

Таблица 9 – Матрица возможностей ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ»

Влияние Вероятность	Сильное	Среднее	Низкое
Высокая	-	5	-
Средняя	8	3,6	-
Низкая	1,4	2,7	-

По результатам анализа матрицы угроз (таблица 8) и матрицы возможностей (таблица 9) разработаем возможные действия по повышению конкурентных преимуществ:

1. Внедрение новых методов управления.
2. Более тщательное исследование рынка, расширение ассортимента.
3. Поощрение и стимулирование квалифицированных кадров.
4. Разработка и внедрение новых способов продвижения товаров.

Вывод: данное предприятие имеет потенциал и возможности для своего развития. Прежде всего, необходимо оценить ресурсы, необходимые для реализации данных стратегий и возможности их привлечения. Крайне необходимо регулярно проводить анализ финансового состояния предприятием, что повысит стабильность его деятельности. Необходимо повысить качество управления предприятием, что даст возможности для дальнейшего его развития.

Так же стоит отметить, что компания ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ» имеет конкурентные преимуществ, а конкретно:

1. Высокое качество продукции;
2. Доступная ценовая политика;

3. Компания на рынке долгие годы, сформированные отношения с постоянными компаниями клиентами;

4. Позитивный имидж компании;

5. Эффективная реализация товаров с компанией партнером «Гамма» которая имеет более 12 магазинов в Казахстане;

6. Компания развивает аналитический отдел для оценки рынка.

И непосредственно этим в большинстве случаев привлекает своих клиентов.

Основные клиенты компании:

1. Компании производители пластиковых окон;

2. Оптовые продавцы;

3. Физические лица, приобретающие продукцию компании для ремонта;

Стоит отметить, что главное преимущество компании — это доступные цены для потребителей, а также акции для постоянных клиентов стимулирующие сбыт продукции. В частности при создании сайта и исправления внутренней системы мотивации, компания будет способна, увеличить свой объем сбыта, а также повысить базу потенциальных клиентов всего Казахстана.

Доля рынка компании ООО «ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ» за 2015 г. представлена на (рисунок 15)



Рисунок 15– Доля рынка компании ООО «ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ» за 2015 г

Можно сделать вывод, что наиболее серьезный конкурент — это компания ООО «ТБФ Пласт» которая занимает двадцать девять процентов от общей доли рынка, но несмотря на это, компания «ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ» увеличила свою долю рынка в 2015 году прирост которой составил 3,5 %, что свидетельствует о росте и развитии компании. Данные и информацию об увеличении доли рынка были предоставлены директором компании «ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ».

Можно сделать вывод, что главный конкурент компании — это фирма ТБФ Пласт. Поэтому, следующим шагом был проведен сравнительный анализ теми же экспертами ООО «ТБФ Пласт» и ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ» , для оценки была взята трех бальная шкала, где самый высокий балл 3 , и представлен в (таблица 10)

Таблица 10 – Сравнительны анализ конкурентов

	ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ»	TBF Пласт
Критерии		
Ассортимент продукции	3	2
Цены на продукцию	2	2
Качество товара	3	3
Материально техническое оборудование	3	3
Эффективность использование ресурсов	1	3
Общие низкие издержки	1	2
Уровень сбытовой активности	3	2
Маркетинговая деятельность	2	3
Итого	18	20

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее значимыми из слабых сторон компании являются:

1. Эффективность использование ресурсов;
2. Общие низкие издержки;

Данные недостатки могут свидетельствовать о не рациональном использовании внутренних ресурсов компании. Директор компании ООО «ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ» отметил, что большая часть средств уходит на переработку отходов. Данный факт, говорит о том, что компания не может инвестировать свободные денежные средства в продвижении компании из-за того, что тратит их на переработку отходов производства, что является существенной статьей расходов для предприятия.

Подводя итог, можно сказать, что компания ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ» имеет стабильные условия для существования на рынке, и не смотря на слабые стороны стремится развиваться, что способствует увеличению ее доли рынка.

Но существуя на конкурентном рынке необходимо постоянно увеличивать сильные стороны и способствовать уменьшению слабых сторон.

Наличие слабых сторон у компании ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ», а именно неэффективное использование ресурсов и высокие издержки производства, могут уменьшить ее конкурентоспособность и в конечном итоге привести компанию к банкротству.

В связи с данными обстоятельствами, необходимо найти наиболее подходящее решение существующих проблем у компании ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ».

Для решения проблемы не эффективного использования ресурсов с целью уменьшения общих издержек, необходимо разработать наиболее подходящую стратегию развития для ТОО «СП ВГ-ПЛАСТ».

Далее рассмотрим следующие возможные стратегии:

Это те методы конкурентной борьбы, которые предприятие использует для достижения долгосрочных конкурентных преимуществ.

Необходимо отметить, что существуют все мыслимые и немыслимые проработанные способы завоевания рыночного преимущества, но, отбрасывая все нюансы, можно выделить три основных стратегических подхода к ведению конкурентной борьбы:

1. Коренные изменения стратегических зон бизнеса и товарного ассортимента фирмы (стратегия диверсификации).
2. Поиск путей дифференциации производимой продукции от продукции конкурентов (стратегия дифференциации).
3. Фокусирование на узкой части, а не на всем рынке (стратегия фокуса, или ниши).

На данном этапе, который характеризуется как крайне благоприятный по факторам платежеспособности, низкому, но присутствующему уровню конкуренции и большому количеству возможностей на товары, конкурентная стратегия нашего предприятия должна состоять в следующем:

1. Целенаправленная работа по снижению затрат и увеличению эффективности производства
2. Полный пересмотр структуры затрат
3. Модернизация ряда изделий
4. Внедрение в практику продаж гибкой системы различных скидок, бонусов, краткосрочных акций распродаж
5. Ежедневное отслеживание действий конкурентов на рынке и оперативная реакция на их любые агрессивные акции, связанные с демпингом цен
6. Принять меры в период простоя производства.
7. Более активная рекламная деятельность и PR-акции, максимально приближенные к конечному потребителю.

В ходе анализа внешних и внутренних факторов мы выявили две основных проблемы у предприятия, таких как:

1. Сезонность производства
2. Большие отходы

Основной недостаток в деятельности компании на данный период времени – подоконник не является конечным товаром, а частью окна. А окна меняют, как правило, в теплый период года. Таким образом, чтобы предприятие приносило прибыль круглый год и не было простоев, я предлагаю изготавливать ПВХ-гранулы в период простоя.

ПВХ-гранулы это готовая к работе пластичная композиция.

ПВХ гранулы являются более универсальным материалом, так как они могут быть переработаны на любом оборудовании. Для производства большинства изделий из жесткого ПВХ, ПВХ гранулы считаются, в настоящее время наиболее экологичным и экономично выгодным сырьем, позволяющим получать продукцию высокого качества.

Для изготовления гранул затраты минимальные, предприятие может себе это позволить.

Основные преимущества гранулированного ПВХ:

1. ПВХ грануляты имеют постоянный насыпной вес;
2. ПВХ грануляты позволяют снизить износ оборудования, за счет предварительного измельчения стабилизаторов и минеральных наполнителей до получения однородной полимерной массы;
3. ПВХ грануляты не абсорбируют воду, что облегчает их хранение и значительно продлевает его срок;
4. ПВХ грануляты значительно легче транспортируются, т.к. не подвержены расслаиванию;
5. ПВХ грануляты не образуют пыли, облегчая условия их переработки.

Все эти качества позволяют говорить о превосходстве гранулированных компаундов над порошкообразными. Гранулированный поливинилхлорид является высокотехнологичным и экономически выгодным материалом, т.к. значительно упрощает процесс производства и позволяет расширить спектр конечных продуктов.

3.3 Оценка экономической эффективности изготовления ПВХ-гранул

При выполнении мероприятий, изложенных в предлагаемом проекте, можно с высокой степенью вероятности сделать следующие прогнозы:

Зимой подоконники не производятся, чтобы предприятие приносило прибыль, я предлагаю изготавливать ПВХ - гранулы на период простоя. Изготовление проходит на специальном оборудовании, которое предприятие не имеет. Стоимость оборудования 1000000 тенге.

ПВХ-гранулы изготавливаются из 70% отходов от производства ПВХ-панелей, с добавлением компонентов, таких как:

1. ПВХ

2. Мел
3. Термо-Стабилизатор KN-500S
4. Акриловый модификатор РА 310
5. Акриловый модификатор РА 630
6. Воск полиэтил.неокисл. ПВ-200 РБ
7. Ligastar СА 600 (Стеарат свинца)
8. Измельченные отходы ПВХ

Стоимость вышеперечисленного сырья на 1 килограмм гранул составляет 87,97 тенге.

Таблица 11 - Расчет стоимости готовой продукции

Наименование статей затрат				Тенге
1, Фактурная стоимость сырья	Един. Измер,	Цена единицы измер. Тенге/кг	Расход на кг	
ПВХ (Китай)	кг	144,98	0,27	39,14
Мел (Казахстан)	кг	31,59	0,40	12,64
Термо-Стабилизатор KN-500S (Южная Корея)	кг	410,71	0,01	4,23
Акриловый модификатор РА 310 (Бельгия)	кг	687,58	0,01	5,64
Акриловый модификатор РА 630 (Бельгия)	кг	687,5	0,01	3,92
Воск полиэтил.неокисл. ПВ-200 РБ (Белоруссия)	кг	535,73	0,00	0,54
Ligastar СА 600 (Стеарат свинца) (Германия)	кг	413,25	0,00	0,83
Измельченные отходы ПВХ(Казахстан)	кг	70	0,30	21,00
ИТОГО				87,93
2, Транспортировка				2,50
3, Таможенные процедуры				0,50

4, Раскредитовка вагона	0,00
-------------------------	------

Продолжение таблицы 11

5, Погрузочно-разгрузочные работы и транспортные издержки	0,25
6, Административные расходы	3,77
7, Телекоммуникации	0,60
8, Услуги банка и прочих организаций	1,45
9, Отчисления по кредитам	6,50
10, Амортизация здания и оборудования	2,50
11, Заработная плата	15,00
12, Отчисления с ФЗП	3,12
13, Реклама	0,00
14, Представительские и командировочные расходы	0,00
15, Содержание завода	0,50
16, Налог на землю	0,11
17, Налог на имущество	0,17
18, Социальные расходы	1,31
19, Отчисления в фонд охраны природы	0,01
20, Социальные отчисления	0,70
21, Непредвиденные расходы	0,24
22, Брак продукции	0,55
23, Электроэнергия и теплоэнергия	2,50
ИТОГО Полная себестоимость	130,21
Прибыль (20% от себестоимости)	26,04
Стоимость	156,25
НДС 12%	18,75
ИТОГО ЦЕНА С НДС	175,00

Экономический эффект от внедрения безотходного производства

Экономический эффект - это конечный экономический результат, полученный от проведения какого-либо мероприятия, вызывающего улучшение каких-либо показателей работы организации. Результат является абсолютным показателем и измеряется в денежных единицах. Экономический эффект представляет собой дополнительный доход, получаемый через дополнительные прибыли, снижение материальных, трудовых затрат, рост объемов производства или качества продукции, выражаемых в цене.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения производства из отходов ПВХ - гранул. С учетом всех расходов, полная себестоимость 1 килограмма ПВХ-гранул составляет 130,21 тенге.

Отходов остается за месяц примерно 1000 кг. Отходы не утилизируют весь сезон. После переработки отходов в ПВХ – гранулы, предприятие на продаже гранул будет работать всю зиму, примерно 5 месяцев с ноября по март и реализует гранулы. Подоконники в это время не продаются, а параллельно производятся для склада. Покупателями ПВХ-гранул будут предприятия по производству пластиковых изделий.

Таким образом, стоимость для продажи 1 килограмма гранул составляет 175 тенге. Допустим если предприятие будет в месяц продавать 1 000 кг., то в месяц будет иметь 175 000 тенге чистой прибыли. За 5 месяцев простоя предприятие получит прибыль в размере 875 000 тенге, это просто изготавливая гранулы из отходов которые копились сезон.

$5000 \times 130,21 = 651050$ – себестоимость 5000 кг. ПВХ - гранул

$875000 - 651050 = 223\,950$ – чистая прибыль за 5 месяцев

$223950 / 5 = 44790$ – чистая прибыль за 1 месяц

$200 - 130,21 \times 1000 = 69\,790$ – Экономический эффект – дополнительный доход, получаемый за счет дополнительной прибыли.

$69790 \times 5 = 348950$ – Экономический эффект за 5 месяцев

Срок окупаемости инвестиционного проекта:

Для реализации моего проекта нужно 1 000 000 тенге на покупку дробильного станка, период освоения инвестиций возьмем 1 год. После начала реализации проекта прибыль инвестора составляет 223 950 тенге каждый год.

Доход распределяется по годам равномерно. В нашем случае срок окупаемости рассчитывается делением единовременных затрат на величину дохода за 5 месяцев.

Таблица 12 - Простой расчет окупаемости проекта

	1	2	3	4	5	6
Инвестиции	1 000 000					
Годовой доход		223 950	223 950	223 950		
Денежный поток	-1 000 000	223 950	223 950	223 950	223 950	223 950
Итог	-1 000 000	-776 050	-552 100	-328 150	-104 200	119 750

Срок окупаемости - это количество лет, в течение которых инвестиция возвратится инвестору в виде чистого дохода.

Срок окупаемости инвестиционного проекта = $1\,000\,000 / 223\,950 = 4,47$

Проект окупиться, таким образом, в течение 4,47 лет вложенные инвестиции возвратятся в виде чистого дохода.

Далее рассчитаем окупаемость инвестиций

$ROI = (\text{доход} - \text{себестоимость}) / \text{сумму инвестиций} * 100\%$

$ROI = (875000 - 651050) / 1000000 * 100\% = 22,395$

Высокодоходные инвестиции имеют меньший показатель окупаемости.

На основе произведенных расчетов, можно сделать выводы, что компании выгодно изготавливать гранулы, так как:

1. Есть площадь, где можно изготавливать гранулы
2. Безотходное производство
3. Увеличение ассортимента

4. Бесперебойная работа предприятия, без простоев, так как внедряемая технология на предприятии с сезонным спросом, исключает простои.

Изготавливая гранулы, мы избавляемся от отходов и брака, и с продажи гранул мы получаем прибыль.

Для привлечения покупателей предприятию можно рекомендовать направить рекламную деятельность именно на ПВХ-гранулы.

Глава 4 Социальная ответственность производственного предприятия ТОО «СП ВГ-Пласт»

1. Социальная ответственность ТОО «СП ВГ-Пласт»

Важнейшей частью деятельности в области корпоративной социальной ответственности является поддержка в регионах присутствия ТОО «СП ВГ-Пласт». Компания вносит свой вклад в социально-экономическое развитие территорий как крупный налогоплательщик, работодатель и партнер органов власти и местных сообществ в решении актуальных задач регионального развития. Проекты ТОО «СП ВГ-Пласт» в этой области направлены на повышение качества жизни и формирование комфортной социальной среды для населения регионов, включая работников предприятия и членов их семей.

При разработке и реализации своей бизнес-стратегии ТОО «СП ВГ-Пласт» ориентируется на системное, сбалансированное управление производственными, экологическими, социальными аспектами деятельности. ТОО «СП ВГ-Пласт» стремится обеспечить динамичный рост и повышение эффективности основной деятельности при последовательном повышении эффективности социальных инвестиций в персонал и местные сообщества, а также при сокращении удельной нагрузки на экосистемы.

ТОО «СП ВГ-Пласт» последовательно выстраивает комплексный подход к управлению своим воздействием на социально-экономические и экологические системы, внедряет современные, соответствующие международным стандартам системы экологического и социального менеджмента.

ТОО «СП ВГ-Пласт» регулярно анализирует воздействие своей деятельности на окружающую среду и общество, внимательно оценивает потенциальное социальное и экологическое воздействие новых проектов. ТОО «СП ВГ-Пласт» поддерживает активный диалог со всеми заинтересованными

сторонами и стремится учитывать их ожидания при принятии управленческих решений.

В целом, ТОО «СП ВГ-Пласт» ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни.

1) Определение стейкхолдеров предприятия.

Структура стейкхолдеров ТОО «СП ВГ-Пласт» представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Стейкхолдеры предприятия ТОО «СП ВГ-Пласт»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Сотрудники	1. Население регионов присутствия компании
2. Потребители	2. Благотворительные организации
3. Налоговые органы	3. Экологические организации
4. Поставщики	

Основным объектом социальной ответственности компании являются сотрудники компании, которые, помимо того, что защищены различными социальными пакетами от компании, так же пользуются различными социальными программами, проводимыми в компании для своих сотрудников.

Потребители также относятся, так как компания прилагает все усилия для предоставления им экологически чистой продукции.

Налоговые органы и государственные внебюджетные также относятся к прямым стейкхолдерам, поскольку получают от компании налоги, за воздействие на окружающую среду, а также взносы на социальное обеспечение своих работников.

К косвенным стейкхолдерам компании можно отнести:

1. экологические и природоохранные организации и фонды (компания стремится обеспечить свою работу с наименьшими ущербом для окружающей среды);
2. благотворительные организации и фонды (проведение компанией различных благотворительных акций, праздников и пр.);
3. детские дома, школы и детские сады (проведение праздников, получение материальной помощи);
4. население регионов (открытие новых скверов, детских площадок, библиотек и прочих объектов социальной сферы).

2. Определение структуры программы КСО

Таблица 14 - Структура программ КСО компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации программы	Ожидаемый результат
Обеспечение экологической безопасности	Сбор и очистка сточных вод Обращение с отходами Защита и реабилитация земель, поверхностных и подземных вод Охрана атмосферного воздуха Другие направления деятельности в области охраны окружающей среды	Экологические организации, общество	2003-2016 г.	Ликвидация накопленного исторического экологического наследия, а также развитие современных технологий

Продолжение таблицы 14

Организация мероприятий для сотрудников (Йога, бассейн)	Социальные инвестиции	Сотрудники «ТОО СП ВГ-Пласт»	2016г.	Организация досуга сотрудников
Благотворительность		Детские дома, некоммерческие организации, благотворительные фонды и т.п.		повышение эффективности благотворительных программ в регионах присутствия.

Компания осуществляет как социальные инвестиции, так и активно пропагандирует социально-ответственное поведение собственного персонала.

Также в рамках КСО компании необходимо рассмотреть затраты на данные цели. Данные, представленные в таблице 15, получены на основании финансовой отчетности компании.

Таблица 15 - Затраты на социальные мероприятия компании за 2015 гг.

№ п/п	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Организация мероприятий для сотрудников (Йога, бассейн)	руб.	20000	2880000
2	Благотворительность	руб.	50000	50000
3	Обеспечение экологической безопасности	руб.	10000	10000

На основании данных таблицы 14, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании.

2. Для рассматриваемой компании одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.

3. Представленные в таблицах 12-13 и программы КСО полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, благополучие работников компании, наличие налоговых льгот .

5. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение).

Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:

Среди нормативных документов, регулирующих положения и ответственность по социальной направленности деятельности предприятия можно выделить коллективный договор.

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. Коллективный договор заключается в организации в целом.

В коллективный договор включаются обязательства работников и работодателя, такие как:

- Форма, система и размер оплаты труда,
- Выплата пособий, компенсации,
- Рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков,

- Экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве,
- Оздоровление и отдых работников и членов их семей,
- Гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением,
- и другие вопросы, определенные сторонами.

В целом, можно отметить, что компания ТОО «СП ВГ-Пласт» ориентируется на нормы трудового кодекса, на основании которых у нее складываются отношения со своими сотрудниками (компания исполняет свои обязательства, выплачивает белую зарплату и постоянно платит налоги). Таким образом, трудовые отношения оформляются в компании в соответствии с нормам трудового законодательства, иные внутренние нормативные документы и регламенты в области КСО отсутствуют.

КСО предприятия расширяет спектр коммуникационных возможностей связей с общественностью корпорации, привнося новые инструменты взаимодействия со стейкхолдерами.

Заключение

В данной работе были рассмотрены теоретические вопросы разработки, и выполнения стратегии развития фирмы, а так же проведен анализ внешних и внутренних факторов предприятия и выработка стратегии развития данного предприятия. Теоретический показатель проблемы показал, что одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественное определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов: анализ среды; определение стратегических альтернатив; выбор стратегии; выполнение стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии.

Эти процессы логически вытекают один из другого.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно проведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы.

Важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер,

содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Миссия фирмы в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее определяются долгосрочные и краткосрочные цели. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевиной стратегического управления.

Определение стратегии — это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия показал, что необходимо постепенно искоренять неплатежи, большее внимание уделять маркетинговым исследованиям, применять новые методы управления.

Для того чтобы компания была конкурентоспособна и быстро реагировала на изменяющиеся условия на рынке, необходимо управлять ее развитием.

Управление развитием проявляется в различных формах. Основной формой, в которой реализуется менеджмент развития, является стратегическое управление.

Стратегическое управление – процесс формирования стратегии, ее реализации и контроля соответствия достигнутых результатов запланированным целям. Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Фактически можно сказать что, сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий. Однако анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Стратегию компании можно разрабатывать на трех уровнях: эталонная стратегия, или стратегия совокупности направлений бизнеса; конкурентная стратегия, или стратегия по отдельным направлениям бизнеса; функциональная стратегия, или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса.

Оценка стратегии проводится путём сравнения результатов работы с поставленными в стратегическом плане целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно.

Проанализировав общую ситуацию на рынке компаний, предлагающих пластиковые окна, и проведя анализ внутренней и внешней среды компании, было выявлено, что ТОО «СП ВГ-Пласт» активно развивается, занимает лидирующее положение на рынке в своей нише.

Была проанализирована деятельность организации, определена миссия, и цели, проведен сравнительный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей для фирмы, в результате чего построена матрица SWOT.

Для устранения существующих проблем и решения поставленных задач, была сформулирована стратегия дальнейшей деятельности. Её выполнение обеспечит расширение продаж данным регионе. Выбор стратегии фирмы

осуществлен на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы.

Выбранная стратегия развития предприятия является экономически выгодной, поскольку обеспечивает получение прибыли. Дополнительно полученная прибыль может быть использована в целях модернизации производства, а также увеличение производственной мощности предприятия. ТОО «СП ВГ-Пласт» будет осуществлять выпуск продукции в одной из перспективных отраслей народного хозяйства и может рассчитывать на долгосрочные положительные финансовые результаты своей работы.

Список публикаций

1. *Статья:* Шипулина А.С. Специфика маркетинга в современных условиях [Электронный ресурс] // «SCI-ARTICLE.RU». Интернет-журнал. 29.12.14. – Режим доступа: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1419692383>.
2. *Статья:* Шипулина А.С., Жохова М.В. Особенности реальной маркетинговой стратегии. [Электронный ресурс] // экономика и социум. Интернет-журнал. 2015 №5-1(18) – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25401975>
3. *Статья:* Шипулина А.С., Жохова М.В. Реклама как основной метод увеличения дохода компании. Экономика и социум. Интернет-журнал. [Электронный ресурс] // Научный Альманах. Интернет-журнал. 2015 №5(18) – Режим доступа: <http://ucom.ru/doc/na.2016.03.01.pdf>.
4. *Статья:* Панькова М.К., Шипулина А.С. Банковская конкуренция в российской экономике [Электронный ресурс] // Научный Альманах. Интернет-журнал. 2016 №4-1(18) – Режим доступа: <http://ucom.ru/doc/na.2016.04.01.pdf>.

Список используемых источников

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2003. - 422с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. - 647с.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 1999, С.335
4. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для ВУЗов - М.: Экономика, 2003. - 703 с.
5. Большаков А.С., Михайлов Б.И. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб.: Питер, 2002. - 341 с.
6. Боумен Основы стратегического менеджмента, Издательство «ЮНИТИ» 1997.- 412с.
7. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. - М.: Инфра - М, 2002. - 347 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2004. - 569с.
9. Волкова Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы и ее инновационное развитие // Проблемы формирования нового индустриального общества: теория и практика. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С. 118-121(0,4 п.л.).
10. И.Б. Гурков Стратегический менеджмент организации, учебное пособие, Москва ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. - 96с.
11. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. - М.: Олимп Бизнес, 2004г. - 278с.
12. Криворотов, В.В. Принципы и факторы построения системы показателей конкурентоспособности предприятия / В.В. Криворотов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - №1. – С.29-31.

13. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. - СПб.: Издательский дом «МиМ», 2002. - 318 с.
14. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - Москва-Новосибирск, ИНФРА-М - Сибирское соглашение, 2001. - 345 с.
15. Менеджмент организации. / Под редакцией З.П. Румянцевой. -М.: Лига, 2004. - 377 с.
16. Менеджмент: Учебник / Под редакцией П.А. Кохно, В.А. Микрюкова, С.Е. Коморова. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 373 с.
17. Н.Н.Смирнов краткий курс Стратегический менеджмент, «Питер» Санкт-Петербург 2002. - 102с.
18. Попов С.А. Стратегический менеджмент. - М.: Дело, 2003г. - 345с.
19. Портер М. Конкурентная стратегия. - М.: Альпина Бизнес-бук, 2005г. - 301с.
20. Сергеев, И.В. Экономика предприятия / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 236 с.
21. Томпсон А. А., Стрикленд АДж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. - 387 с.
22. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. -М.: Интел-синтез, 2003. - 344 с.
23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2003. - 641 с.
24. Федько В.П., Федько Н.Г. Основы маркетинга. - Ростов-на-Дону, 2002. - 480 с.
25. Шевченко, И.К. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие / И.К. Шевченко. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2007. – 451с.