Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Институт отраслевого менеджмента

Факультет маркетинга, рекламы и сервиса

### КУРСОВАЯ РАБОТА

#### по дисциплине: Разработка стратегии развития организации (на примере ГК Белая Долина)

**на тему:** Стратегический менеджмент

Студент группы № 13-16

Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

должность, звание, Ф.И.О.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Москва

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
|  | № страницы |
| Введение | 3 |
| Глава 1. Теоретически и методические аспекты разработки стратегии развития организации | 6 |
| * 1. Понятие и сущность стратегии развития | 6 |
| * 1. Классификация стратегий развития | 9 |
| * 1. Методические подходы к разработке стратегии развития организации | 15 |
| Глава 2. Исследование процесса разработки стратегии развития ГК Белая Долина | 20 |
| 2.1. Характеристика ГК «Белая Долина» и основные направления его деятельности | 20 |
| 2.2. Анализ стратегических подходов к организации деятельности ГК Белая Долина | 22 |
| 2.3. Основные направления и рекомендации для разработки стратегии развития ГК Белая Долина | 28 |
| Заключение | 40 |
| Список использованных источников | 42 |

**Введение**

Современный этап развития экономики наполнен жесткой конкурентной борьбой, в условиях которой субъекты рынка 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.

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, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

На настоящий момент не существует единой стратегии единой, присущей всем компаниям, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления.

Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он находится в прямой зависимости от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью правильного выбора стратегических ориентиров в целях эффективного функционирования организации, ее роста и развития.

Цель данной работы состоит в разработке стратегии развития организации на примере ГК белая Долина.

Исходя из поставленной цели в работе решены следующие задачи:

1 – изучение понятия и сущности стратегии развития;

2 – анализ существующих классификаций стратегий развития;

3 – изучение методических подходов к разработке стратегии развития организации;

4 – анализ стратегических подходов к организации деятельности ГК Белая Долина;

5 – разработка основных направлений и рекомендаций для разработки стратегии развития ГК Белая Долина.

Объектом исследования в работе выступает ГК Белая Долина.

Предметом исследования в работе является стратегия развития организации.

Исследование проблем разработки стратегии развития организации нашло свое отражение в трудах многих отечественных экономистов: Петрова А.Н., Ляско В.И., Мамонова В.И., Мамоновой Е.В., Круглова М.И., Лаевой Т.В., Клеймора Г., Карлофа Б., Зайцева Л.Г., Соколовой М. И., Забелина П.В., Моисеевой Н.К., Горемыкина В.А., Богомоловой О.А., Виленского П. Л., В.Н.Лившиц, С.А.Смоляк, Богачева В.Ф., Кабакова В.С., Ходаток А.М. и др.

К методам исследования, используемым в данной работе, относятся методы анализа и синтеза, построения гипотезы, логической оценки событий, графический и другой метод сбора и обработки информации. Исследование базируется так же на общенаучной методологи, предусматривающей использование системного и институционального подходов.

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития предприятия; отчетность предприятия ГК Белая Долина.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: работа с документами, SWOT – анализ.

Практическая значимость работы состоит в том, что реализация стратегии развития, предложенной в данной работе, позволит организации выйти на новый уровень развития, повысит конкурентоспособность предлагаемых услуг, улучшит экономические показатели ее деятельности.

**Глава 1. Теоретически и методические аспекты разработки стратегии развития организации**

**1.1. Понятие и сущность стратегии развития**

Стратегия представляет собой комбинацию из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик. Надо только правильно выбирать среду обитания и адекватно оценивать стратегические решения.

Экономическая стратегия охватывает вопросы теории и практики подготовки компании к ведению бизнеса, исследует закономерности внешней и внутренней среды (экономическая, политическая и организационная компоненты стратегического куба), разрабатывает способы и формы подготовки и реализации стратегических действий, определяет цели и задачи подразделениям, распределяет ресурсы по стратегическим зонам хозяйствования.[[1]](#footnote-1)

Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Таким образом, стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует наш образ мышления.

В стратегическом управлении организацией большую роль играют правила, которые, также как и стратегии, определяют функционирование компании, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность организации. Некоторые правила могут иметь очень широкий смысл, другие – достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни компании либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым ее функционирование по пути реализации ее стратегий. Многие правила имеют достаточно долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или же для обеспечения достижения какой-то определенной цели. Правила сами могут быть объектом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации является изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т.п.

Рассмотрим мнения различных авторов относительно понятия стратегии (см. таблицу 1.1.)

Таблица 1.1. – Дефиниции понятия «стратегия»[[2]](#footnote-2)

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определяющая позиция |
| И. Ансофф, К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова, А. Н. Люкшинов | Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности |
| В. А. Винокуров | Система управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей |
| М. К. Старовойтов | Идеология развития, качественного конкретизирования в виде ориентиров и состояний компании, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей |
| Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Б. Б. Стародубцева | Долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты |
| М. Д. Крук | Правила принятия решений, которые формируются в момент начала их реализации |
| П. Дойль | Комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках |
| Дж. Глин, В. Маркова, Д. Перкинс | Основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь, ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей |
| В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова | Генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели; формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения |

На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени.

Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно.

К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

* социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
* привлекательность отрасли и условия конкуренции;
* специфические рыночные возможности и угрозы;
* сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
* личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
* ценности и культура компании.

Таким образом, исходя из выше представленной информации, не существует точного определения понятии стратегия. Понятие является собирательным и объединяет различные аспекты деятельности компании и находящее свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность организации.

**1.2. Классификация стратегий развития**

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий (см. рисунок 1.1.)

ТИПЫ СТРАТЕГИЙ

Стратегии концентрированного роста

Стратегии интегрированного роста

Стратегии диверсификационного роста

Стратегии сокращения

Рисунок 1.1. – Типы стратегий развития организации[[3]](#footnote-3)

Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

1 - Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2 - Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3 - Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4 - Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

1 – Корпоративную стратегию - состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

2 – Деловую - концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

3 – Функциональную - относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

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

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена. Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры низшего звена управления).

М. Портер в своих трудах выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций:

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

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов.

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

4. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.[[4]](#footnote-4)

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри компании. С этих позиций стратегии можно разделить на:

1 - функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании:

* 1. - планирования;
  2. - контроля;
  3. - координации;
  4. - структурного построения;
  5. - мотивации;
  6. – информационного обеспечения.

Внутренние стратегии в большей степени связаны с оперативными действиями компании по приведению состояния фирмы в соответствие с изменениями во внешней среде и подробно рассматриваются в литературе по операционному менеджменту.

1. - функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере:
   1. - инвестиционные;
   2. - ресурсообеспечения;
   3. - политические;
   4. - экологические;
   5. - технологические;
   6. - маркетинговые.

Следует иметь в виду, что функциональные стратегии, проявляющиеся во внешней сфере, всегда связаны с внутренней средой организации, в той или иной степени зависимы от нее и влияют на процесс ее развития.

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

Выделяется три разновидности инвестиционной активности фирмы:

1 - стратегия поведения на рынке ценных бумаг.

Данная стратегия заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. В рамках этой стратегии разрабатываются правила и приемы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за изменениями конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надежных эмитентов ценных бумаг.

2 - стратегия расширения производства и стратегия диверсификации.

Данные стратегии можно классифицировать в зависимости от состояния или изменения одного или нескольких из четырех элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии.

К стратегиям концентрированного (интенсивного) роста можно отнести стратегии, связанные с изменением продукта или рынка и не затрагивающие другие элементы. Данная стратегия актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на существующих рынках, и может укрепить свои позиции. В то же время компания рассматривает возможности выхода на новые рынки. При этом она пытается улучшить свой товар или начать производить новый, не меняя отрасли.

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынков, стратегии развития продукта.

Стратегия проникновения на рынок имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребительскому рынку). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.[[5]](#footnote-5)

В рамках стратегии развития рынков фирмы пытаются увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке. Данная стратегия может предусматривать изменение характеристик товара, расширение товарного ассортимента, обновление продуктовой линии, улучшение качества продукции и т.п.

Таким образом, можно сделать вывод о множестве различных классификаций стратегий развития организации. Приведенные выше виды различны по своему содержанию и типу, и характерны для различных видов и сфер деятельности.

* 1. **Методические подходы к разработке стратегии развития организации**

Прежде, чем детально рассмотреть основные этапы разработки стратегического плана, необходимо сделать замечание об информации, требующейся для аналитической работы. Получение такой информации, её корректировка, ведение базы данных – задача самого предприятия, требующая серьёзных финансовых затрат, организационных усилий и наличия квалифицированных менеджеров. Но даже при хорошо поставленной работе с информацией в ряде случаев получить реальную информацию просто невозможно (например, неопределённость изменения внешней обстановки; данные по структуре затрат конкурентов, которые являются, как правило, коммерческой тайной). Но всё равно необходимо попытаться выработать некоторую оценку таких данных: по внешней среде, – прогноз или сценарий развития обстановки, в отношении конкурентов – экспертные оценки. Степень приближения этих оценок к действительности в значительной мере зависит от опыта и квалификации управленческого персонала предприятия. Важно само наличие этих оценок, поскольку это даёт возможность проверить их обоснованность, отслеживая действия конкурентов или события во внешней среде и, пользуясь новыми данными, корректировать первоначальные оценки, приближая их к действительности. Таким образом, информация, используемая при разработке стратегического плана, часто имеет оценочный характер, но это не должно быть препятствием к самой попытке создания такого плана на предприятии. Признано, что лучше иметь любую стратегию, чем никакой.

Планирование любой деятельности начинается с анализа ситуации, т. к. без результатов анализа невозможно определить, какие возможности и ресурсы имеются в наличии, а также невозможно определить цели планирования и нужно ли оно вообще и, следовательно, невозможно построить план.

Для разработки стратегии отрасли необходимо провести конкурентный анализ отрасли. Сначала необходимо определить профиль отрасли, в которую входит данное предприятие.

Отрасль – группа предприятий, чья продукция имеет общие потребительские характеристики, и которые конкурируют на одном потребительском рынке.

Следующий этап анализа должен дать понимание того, что движет развитием отрасли и в каком направлении она будет изменяться. Необходимо проанализировать следующие факторы:

· общеэкономические тенденции;

· изменение состава покупателей и способов использования традиционной продукции отрасли;

· появление новых продуктов с качественно другими характеристиками;

· изменения в технологии, новые возможности производить более высококачественную или более дешёвую продукцию;

· маркетинговые нововведения, дифференциация продукции, появление новых методов распределения продукта;

· появление в отрасли новых крупных фирм или выход крупной фирмы из отрасли;

· распространение технологических знаний и секретов производства;

· растущий масштаб отраслевого рынка;

· государственное регулирование отрасли;

· изменение в издержках производства, например, под влиянием изменения цен на сырьё;

· демографические изменения;

· изменения социального характера или изменения стиля жизни;

· сокращение неопределённости и снижение рисков инвестиций в отрасль.[[6]](#footnote-6)

Третьим этапом является оценка сил конкуренции, для чего используется SWOT-анализ преимуществ и угроз организации.

Успешная стратегия должна строится на принципе увязки внутренних возможностей предприятия и внешней обстановки, представленной в виде возможностей и угроз.

Можно сказать, что удачная стратегия должна решать 2 задачи в отношении сил конкуренции:

· как можно сильнее изолировать своё предприятие от негативного влияния отраслевых сил конкуренции;

· использовать сложившуюся в отрасли ситуацию и правила игры в свою пользу.

Далее оцениваются конкурентные позиции соперничающих предприятий в отрасли. В этой части анализа определяются стратегические группы предприятий, функционирующих в отрасли. Предприятия могут значительно отличаться друг от друга по разным параметрам, например, по размеру, по рынкам, на которых они работают, по совокупности предлагаемых дополнительных услуг и т. д. Стратегическая группа состоит из соперничающих предприятий с близкими конкурентными подходами и позицией на рынке.

Технику выделения стратегических групп называют составлением карты стратегических групп. Общая процедура составления карты:

1. Определение характеристик, которые дифференцируют предприятие в отрасли. Типовые характеристики:

- отношение цена/качество (высокий, средний, низкий уровень);

- географический рынок (местный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);

- степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, высокая);

- ассортимент (широкий, узкий);

- используемые каналы распределения (один, несколько, разнообразные типы);

- уровень сервиса (отсутствует, ограниченный, наиболее полный).

В конкретных случаях используются дополнительные, важные для анализа характеристики.

2. Размещение предприятий на 2-хкоординатной карте с использованием пар указанных характеристик.

3. Объединение предприятий, попадающих в одно стратегическое пространство, в одну группу.

Понимание принадлежности конкурентов к отдельным стратегическим группам и позиций самих групп важно с разных точек зрения. Самой сильной конкуренции следует ожидать со стороны предприятий, входящих в одну стратегическую группу. Чем ближе стратегические группы друг к другу, тем больше шансов соперничества между ними. Тенденции изменения отрасли могут быть благоприятными для одних стратегических групп и неблагоприятными для других, а активизация некоторых движущих сил может быть разрушительной для конкретных групп конкурирующих предприятий. Такая ситуация может вызвать попытки предприятий из неблагополучных стратегических групп переместиться в другие группы, что изменит характер конкуренции в отрасли.

Анализ ближайших конкурентов (каковы их возможные действия) сводится к анализу сегодняшней политики и потенциальных шагов ближайших конкурентов. Верно оцененные действия конкурентов дают предприятию возможность подготовится к ним и использовать открывающиеся возможности. Намерения ближайших конкурентов могут потребовать подготовки предприятий к защите своих позиций или разработки плана активных наступательных действий в случае, если есть предпосылки к ослаблению позиции ближайших конкурентов. С другой стороны, необходимо прогнозировать действия конкурентов в ответ на активизацию собственной конкурентной стратегии.

**Глава 2. Исследование процесса разработки стратегии развития ГК Белая Долина**

* 1. **Характеристика ГК «Белая Долина» и основные направления его деятельности**

ГК «Белая Долина» — одно из крупнейших в пищевой промышленности Саратовской области объединений с полным производственно-сбытовым циклом - от закупки сырья до производства и реализации готового продукта.

Организационная структура ГК «Белая Долина» представляет собой:

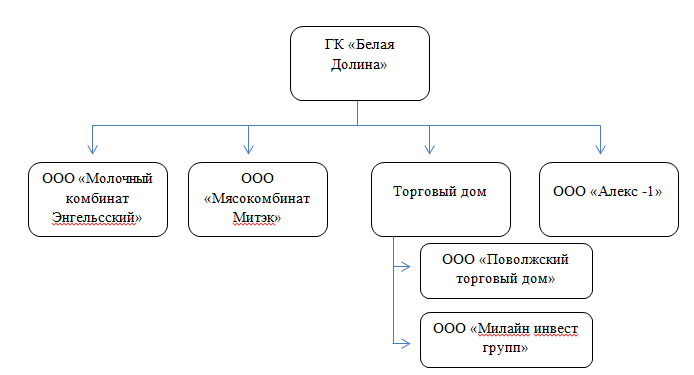


Рисунок 2.1. – Организационная структура ГК Белая Долина

В состав группы входят ряд производственных предприятий, крупнейшие из которых:

- ООО «Молочный комбинат Энгельсский»;

- ООО «Мясокомбинат Митэк»;

- 2 торговых дома: ООО «Поволжский торговый дом», ООО «Милайн инвест групп»;

- транспортная компания ООО «Алекс-1».

Общая численность сотрудников предприятий насчитывает более 2500 человек.

ГК «Белая Долина» ведет деятельность по следующим направлениям:

- производство молочных продуктов;

- производство мороженого;

- производство колбасных изделий и мясных деликатесов;

- оптовая продажа продуктов питания;

- фирменная торговля через собственную фирменную сеть «Белая Долина».

Все предприятия группы компаний — это современные, динамично развивающиеся компании, работающие по передовым технологиям. Самые современные, управляемые компьютерами производственные процессы, мощный производственный потенциал, экологически чистое отечественное сырье, самая современная упаковочная техника и упаковочные материалы, сертифицированные лаборатории, жесткая система контроля качества, высококлассные специалисты и четко выстроенная логистика гарантируют, что каждый потребитель получит стабильно качественные продукты питания.

В качестве исследуемого объекта возьмем одно из предприятий группы компаний «Белая Долина» - ООО «Молочный комбинат Энгельский».

Таблица 2.1 – Показатели результата финансовой деятельности предприятия.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| 1. Объем продажи продукции, тыс. руб | 2133522 | 2221094 | 2310040 | 2342172 | 2402784 |
| 2. Общий объем продаж продукции на рынке, тыс. руб | 501226,9 | 540413,3 | 563478,1 | 6250363,1 | 6510513,0 |
| 3. Затраты на предпродажную подготовку, тыс. руб | 3632 | 4032 | 5426 | 6176 | 7238 |
| 4. Затраты на производство, тыс. руб | 1027753 | 1062202 | 1033769 | 1021722 | 1048831 |
| 5. Продажи на начало года, тыс. руб | 2055824 | 2133522 | 2221094 | 2310040 | 2393426 |
| 6. Продажи на конец года, тыс. руб | 2133522 | 2221094 | 2310040 | 2393426 | 2495364 |
| 7. Затраты на рекламную деятельность на начало года, тыс. руб | 15710 | 16524 | 22640 | 29212 | 38612 |
| 8. Затраты на рекламную деятельность на конец года, тыс. руб | 18695 | 28964 | 36415 | 33874 | 46236 |

Данные таблицы 2.1. показывают, что объемы продажи имеют тенденции к увеличению и в 2015 году достигают 2402784 тысяч. рублей. Вместе с объемами продаж растут и затраты на производство.

Таким образом, можно сделать вывод, что ГК Белая Долина представляет собой динамично развивающиеся предприятие, занимающее прочные позиции на занимаемом рынке.

**2.2. Анализ стратегических подходов к организации деятельности ГК Белая Долина**

Для анализа стратегических подходов к организации деятельности ГК Белая Долина приоритетные направления ее деятельности. Важнейшим направлением стратегического подхода является клиентоориентированность. ГК «Белая Долина» видит своими клиентами жителей России и коммерческие предприятия всех форм собственности.

Целями организации в рамках данного направления являются:

• Учитывать в работе всех подразделений потребностей клиента ГК «Белая долина».

• Искать улучшения в деятельности с акцентом на пользу клиента.

• Принимать решения в нестандартных ситуациях с учетом интересов клиента.

• Сообщать своему руководителю любую информацию, связанную с интересами клиента.

• При решении повседневных задач относиться друг к другу как к партнеру, понимая что приоритетом является клиент.

Следующим элементом проводимой ГК Белая Долина политики является уважение – т.е. признание ценности каждого сотрудника для компании, проявление внимания к мнению каждого.

Условиями реализации данного элемента выступают:

• Говорить вежливо, без повышения голоса.

• Предоставлять достоверную информацию (честность).

• Давать обратную связь в форме: факт-отношение-обоснование-пожелание.

• Устранять разногласия путем переговоров и поиска компромиссов.

• Находить удовлетворительное решение (а не виновных) для всех сторон.

• Предупреждать потенциально конфликтные ситуации.

Так же немаловажным направлением стратегической политики является стабильное развитие ГК «Белая Долина» - продуманное последовательное движение вперед.

Задачами данного направления являются:

• Предлагать новые решения с минимальными рисками.

• Искать возможности оптимизации бизнес-процессов.

• Ориентироваться на мировой опыт передовых компаний.

• Воспринимать ошибку как возможность для развития.

• Понимать, что традиционное качество продукции это имидж компании.

Стоит отметить, что в рамках социальной ответственности ГК «Белая Долина» проводит политику содействия социальному развитию общества и семьи.

Социальная ответственность ГК «Белая Долина» представлена следующими целями:

• Выдвигать идеи и способствовать реализации социально значимых мероприятий.

• Сохранять и развивать преемственность поколений в компании.

• Проявлять заботу о наших детях, организовывать детские праздники и конкурсы.

• Поддерживать благосостояние многодетных семей.

• Оказывать содействие социальному и духовному развитию нашей области.

Анализ эффективности стратегической политики определяется в первую очередь конкурентоспособностью предприятия на определенном сегменте рынка.

Рассмотрим критерии оценки конкурентоспособности предприятия:

1. Конкурентоспособность по продукту:

а) коэффициент рыночной доли (КРД) отражает долю предприятия на рынке:

КРД=ОП/ООПР, (1)

где ОП — объем продаж продукта;

ООПР — общий объем продаж продукта на рынке;

б) коэффициент предпродажной подготовки (КПП) характеризует стремление организации к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. Если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то КПП = 1. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

КПП=ЗПП/ЗПОП, (2)

где ЗПП — сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП — сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж;

в) коэффициент изменения объема продаж (КИОП) отражает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет изменения объема продаж:

КИОП=ОПКОП/ОПНОП (3)

где ОПКОП — объем продаж на конец отчетного периода;

ОПНОП — объем продаж на начало отчетного периода.

2. Конкурентоспособность по критерию продвижения продукта:

а) коэффициент рекламной деятельности (Крекл.д) отражает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности:

Крекл. д = КИОП \* ЗРДКОП / ЗРДНОП, (4)

где ЗРДКОП — затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

ЗРДНОП — затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Суммировав вышеперечисленные коэффициенты и найдя среднеарифметическую величину, определим промежуточное значение коэффициента конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта (ККМД).

Таким образом, полная формула расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП) будет выглядеть следующим образом:

ККП = ККМД \* КТЛ \* КОСС, (5)

где КТЛ — коэффициент текущей ликвидности;

КОСС — коэффициент обеспеченности собственными средствами.

В зависимости от значений ККП предприятия подразделяются на следующие группы:

Рыночные лидеры — предприятия, имеющие максимальный коэффициент конкурентоспособности. Как правило, подобные фирмы имеют максимальную рыночную долю при продажах и являются лидерами в ценовой политике, оптимизации затрат и т.д. Характерным их поведением является оборона.

Рыночные претенденты — фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 3,1 до 9. Обычно такие организации борются за увеличение рыночной доли продаж, проводят ценовой демпинг. Для них характерна стратегия атаки по всем направлениям деятельности.

Рыночные последователи — фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 1 до 3. Они проводят политику следования за отраслевым лидером, не рискуют, но и не проявляют пассивности. Такие фирмы копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов.

Фирмы, действующие в рыночной нише, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 0,99 до –6,9. Фирмы этой группы обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие участники конкуренции не принимают в расчет, и отличаются высоким уровнем специализации. Круг клиентов ограничен, характерен высокий уровень цен. В своей деятельности такие организации опираются на клиентов и максимально зависят от них.

Банкроты — фирмы с коэффициентом конкурентоспособности от –7 до –10. Они принимают режим внешнего управления и осуществляют мероприятия по выходу из банкротства или проводят расчеты с кредиторами и ликвидируются.

Для определения возможностей предлагаемой методики необходимо рассмотреть особенности ее практического применения.

Как было описано выше, для определения коэффициента конкурентоспособности предприятия необходимы рассчитанные значения коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспечения собственными средствами (см. таблицу 2.2.).

Таблица 2.2 – Коэффициенты эффективности стратегии ГК Белая Долина

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| КРД | 4,257 | 4,110 | 4,100 | 0,375 | 0,369 |
| КПП | 0,004 | 0,004 | 0,005 | 0,006 | 0,007 |
| КИОП | 1,038 | 1,041 | 1,040 | 1,036 | 1,043 |
| К рекл.д | 1,235 | 1,825 | 1,673 | 1,201 | 1,248 |
| ККМД | 1,633 | 1,745 | 1,704 | 0,655 | 0,667 |
| ККП | 0,851 | 0,931 | -0,027 | -0,060 | -0,047 |

Для более наглядного представления положения анализируемого предприятия на рынке изобразим динамику коэффициента конкурентоспособности предприятия на графике (рис. 2.1.).

Рис. 2.1. –Динамика коэффициента конкурентоспособности ГК Белая Долина

Таким образом, в ходе анализа эффективности стратегии деятельности ГК Белая Долина с использованием коэффициентов, было выявлено, что коэффициент конкурентоспособности варьируется в анализируемом периоде от -0,60 до 0,931. Расчетные значения данного коэффициента показывают, что данная политика в условиях занимаемого сегмента рынка неэффективна по результатам деятельности 2015 года, так как значение коэффициента отрицательно. При этом круг клиентов органичен некоторыми рамками, и предприятие максимально находится в зависимости от клиентов, что подтверждают отрицательные значения расчетных показателей. Так же стоит отметить, что предприятие отличается повышенным уровнем цен.

В соответствии с этим, основной целью компании является стать лидером на рынке продовольственных товаров Саратовской области и близлежащих регионов.

* 1. **Основные направления и рекомендации для разработки стратегии развития ГК Белая Долина**

Для составления полной картины о конкурентоспособности ГК «белая Долина» представляется необходимым проведение SWOT- анализа.

Метод SWOT представляет собой процедуру экспертной диагностики среды, позволяющей описать основные тенденции ее развития, сформулировать базовые гипотезы о перспективах деятельности организации и определить поле альтернативных направлений ее дальнейшего развития.

Целью SWOT-анализа является определение всех сильных и слабых сторон организации, которые рассматриваются как внутренние факторы, а также изучение внешних факторов, каковыми являются рыночные возможности и угрозы, для получения четкого представления основных направлений развития предприятия. На основе такого исследования организация должна максимально использовать свои сильные стороны, попытаться преодолеть слабости, воспользоваться благоприятными возможностями и защититься от потенциальных угроз.

Задачи SWOT-анализа:

1) выявить сильные и слабые стороны предприятия и сравнить их с конкурентами;

2) выявить возможности и угрозы внешней среды;

3) связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;

4) сформулировать основные направления развития предприятия.

Применяемый для анализа среды (как внешней, так и внутренней) организации метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английский слов сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Внутренняя средаорганизации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

SWOT-анализ внешней среды организации направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней или внутренней среде организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды.

Основные элементы, которые нужно рассмотреть, включают в себя:

- законодательные/регулирующие/политические силы. Действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании;

- общественные силы (культура).Напрямую затрагивают компанию, когда недовольные покупатели оказывают давление на организации, чья деятельность воспринимается как недопустимая;

- технологические силы. Технологические способности, помогающие компании достигать своих целей, влияют на продукты, которые предлагаются покупателям, и на их ответную реакцию;

- экономическая ситуация. Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги;

- конкуренция. Природа и масштаб конкурентной угрозы. Особого внимания заслуживают следующие моменты:

* Интенсивность конкуренции
* Угроза появления новых конкурентов
* Потребности покупателей на рынке
* Рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков
* Конкурентоспособность
* Давление со стороны товаров-заменителей

При определении возможностей и угроз, необходимо определять при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами. Т.е. ниже определённого нормативного значения возможность становится угрозой.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Таблица 2.3 –Базовые факторы оценки внутренней и внешней среды организации

|  |  |
| --- | --- |
| К факторам оценки внутренней среды организации традиционно остается | К факторам оценки внешней среды организации традиционно относятся |
| 1 | 2 |
| 1. Организационные  - организационная структура;  - гибкость системы управления;  - формы контроля, их наличие или  отсутствие;  - наличие взаимодействия между  подразделениями;  - информационная взаимосвязь между  подразделениями;  - информационная взаимосвязь  подразделений.  2. Производственные  - производственная мощность;  - качество оборудования;  - использование мощностей;  - качество товара или услуги;  - ноу-хау;  - себестоимость.  3. Маркетинговые  - известность марки;  - полнота ассортимента;  - позиции по распределению;  - сервис для клиентов;  - квалификация персонала. | 1. Факторы спроса  - потенциал рынка;  - динамика или темпы  роста/сокращения рынка;  - структура спроса (скорость  проникновения и приверженности);  - доля организации.  2. Факторы конкуренции  - количество значимых конкурентов;  - сила марок конкурентов;  - наличие прямых заменителей;  - наличие косвенных заменителей;  - степень ценового давления;  - технологическое развитие.  3. Факторы сбыта  - количество посредников.  4. Распределение ресурсов  - доступность сырьевых источников.  5. Макрофакторы  - законодательное регулирование;  - рентабельность отрасли;  - темпы инфляции;  - инвестиционная привлекательность  отрасли. |

Укажем алгоритм проведения SWOT-анализа на примере ГК «Белая Долина» с выделением отдельных этапов:

1) сформулируем перечень:

возможностей – факторов, которые открывает перед организацией внешняя среда;

угроз – факторов, которые таит в себе внешняя среда;

сильных сторон - навыки, компетенции, знания и основные факторы, приносившие успех организации в ее деятельности;

слабых сторон - факторов, которые мешают или могут помешать организации работать и развиваться.

Все вышеуказанные факторы, оказывающие влияние на деятельность ГК «Белая Долина» группируем в таблицу 2.4.

Таблица 2.4 –Факторы для SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1 – расширение ассортимента выпускаемой продукции;  2 – применение новых технологий производства;  3 – реализация различных инструментов продвижения товара;  4 – возможность регулирования ценовой политики;  5 – улучшение механизма контроля за качеством продукции. | 1 – снижение платежеспособного спроса;  2 – ограниченная емкость рынка;  3 – введение санкций странами Европы и США;  4 – высокая степень конкуренции на рынке;  5 – снижение уровня защищенности внутренненего продовольственного рынка; |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 – выгодное географическое положение;  2 – высокое качество продукции;  3 – молодой квалифицированный персонал;  4 – современное высокотехнологичное производство;  5 – наличие собственной лаборатории;  6 – выпуск видов продукции, не имеющих аналогов. | 1 – недостаточность собственного капитала;  2 – существенная зависимость от ценовой политики поставщиков;  3 – недостаточная рекламная политика по продвижению товаров в других регионах;  4 – высокий уровень износа некторых видов оборудования;  5 – высокая зависимость от кредиторов. |

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Далее строится матрица (таблица 2.5).

Таблица 2.5 –Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организация | Рынок | |
| Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | Используя сильные стороны организация может использовать возможности:  - использую современное высокотехнологичное производственное оборудование возможно расширить ассортимент выпускаемой продукции;  - наличие собственной лаборатории позволяет улучшить механизм контроль качества продукции. | Основными угрозами ГК являются снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а так же высокая степень конкуренции - большое количество предприятий, производящих схожую продукцию. |
| Слабые стороны | Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики поставщиков расширение ассортимента продукции становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж. | Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению продукции в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия. |

Слева выделяются два раздела — сильные и слабые стороны, в верхней части матрицы выделяют два раздела — возможности и угрозы.

На пересечение разделов образуются четыре поля, для которых следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии предприятия:

* «СИВ» — сила и возможности. Для таких пар следует прорабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия, для того чтобы для того чтобы получить результат от возможностей, выявленных во внешней среде;
* «СИУ» — сила и угрозы. Стратегия должна предполагать использование сильных сторон предприятия для устранения угроз;
* «СЛВ» — слабость и возможности. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы предприятие могло использовать появившиеся возможности для преодоления имеющихся слабостей;
* «СЛУ» — слабость и угрозы. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы предприятие избавилось от слабостей и преодолело имеющуюся угрозу.

Таким образом, исходя из проведенного SWOT – анализа, можно выработать определенную стратегию, основная цель которой будет заключаться в проведении мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности на занимаемом рынке, а так же распространение товара в других регионах.

Для более полного представления о конкурентоспособности ГК «Белая Долина» построим и проанализируем многоугольник конкурентоспособности ГК «Белая Долина».

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Первым этапом проведения данного анализа является отбор сильнейших конкурентов предприятия.

Конкурентами ГК «Белая Долина» являются:

- в рамках производства и сбыта колбасных изделий:

1) Концерн «Дубки»;

2) Компания «Фамильные колбасы».

Маркетологами выбираются основные критерии, по которым оцениваются конкуренты и наше предприятие.

Оценка конкурентов и анализируемого предприятия осуществляется по шкале от 1 до 10.

Ассортимент предлагаемой продукции оценивается по количеству ассортиментных групп. Если более 10 – ставится 10 баллов.

Ценовая политика оценивается: высокие цены – 1-4 балла; средние цены – 5-7 баллов; высокие цены – 8-10 баллов.

Внешний вид товара оценивается исходя из упаковки, красочности обертки, того насколько презентабельно выглядит товар.

Дистрибуция – оценивается в зависимости от того насколько распространен товар.

Рекламная активность оценивается исходя из количества проведенных рекламных акций, способствующих продвижению товара.

Уникальность товара – оценивается наличие в ассортименте уникального продукта, степени его уникальности.

Итак построение многоугольников конкуретоспособности каждого из комбинатов позволило выявить двух наиболее крупных конкурентов по каждому направлению деятельности ГК «Белая Долина».

Основными конкурентами выступают Концерн «Дубки» и Фамильные колбасы.

Построим многоугольник конкурентоспособности (см. рис. 2.2.)

Рис. 2.2 - «Многоугольник конкурентоспособности ГК «Белая Долина»

Данные многоугольника наглядно иллюстрируют, что практически по всем критериям конкурентоспособности ГК «Белая Долина» занимает лидирующие позиции. Анализируемое нами предприятие обладает лояльной ценовой политикой по отношению к клиентам и обладает широким ассортиментом. Многоугольник показывает, что все три представленные организации не выпускают совершенно уникального товара. В этой сфере ГК «Белая Долина» так же занимает лидирующее положение за счет выпуска шнеллеров к пиву. Отставание ГК «Белая Долина» наблюдается в рекламной активности. У представленных конкурентов рекламная политика представлена более расширенным набором рекламных продуктов и инструментов.

Таким образом, ГК «Белая Долина» является достаточно конкурентоспособным предприятием на занимаемом секторе рынка. В рамках проведенного анализа были предложены мероприятия по распространению товаров ГК на рынках других регионов.

Стратегии претендентов на лидерство - в погоне за увеличением своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Стратегической целью ГК «Белая Долина» как претендента на лидерство является увеличение своей доли на рынке.

В рамках выбранной стратегии разработаем стратегическую программу для ГК «Белая Долина».

Общие положения стратегической программы ГК «Белая Долина».

Данная программа выступает важнейшим элементом для повышения конкурентоспособности предприятия молочной и мясной промышленности.

Целью программы состоит в создании и реализации мероприятий, с помощью которых предприятие сможет повысить свой уровень конкурентоспособности и приобретет преимущества, которые позволят ему конкурировать и побеждать на определенном рынке в определенный отрезок времени.

Задачи данной программы:

- увеличение преимуществ по отношению к другим предприятиям данной отрасли;

- обеспечение сохранения существующих и привлечение новых потребителей и поставщиков;

- повышение эффективности хозяйственной деятельности и прибыльности в условиях конкурентного рынка.

На основе проделанного исследования конкурентного положения ГК «Белая Долина», его хозяйственно-экономической деятельности разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия молочной и мясной промышленности:

1 - Управление качеством.

Качество и технический уровень продукции, - наиболее существенные элементы, определяющие конкурентоспособность.

Управление качеством - это часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству.

Цели в области качества:

- признание приоритета качества во всех сферах деятельности и всего персонала организации;

- обеспечение производства и поставки продукции, максимально удовлетворяющих требованиям потребителей и постоянно повышающих степень их удовлетворенности;

- непрерывное совершенствование качества выпускаемой и реализуемой продукции;

- эффективная реализация маркетинговых исследований;

- создание безопасной и здоровой атмосферы производства, позволяющей каждому работнику внести максимальный вклад в дело процветания предприятий, и за счет этого постоянное повышение степени удовлетворенности персонала и других заинтересованных сторон: руководителей и инвесторов, поставщиков и обществом в целом.

Для достижения этих целей необходимо решить следующие задачи:

- постоянное изучение степени удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон;

- применение первыми руководителями принципов лидерства и ответственности в области качества;

- единство целей всех подразделений организации с целями в области качества;

- обучение, вовлечение в систему менеджмента качества и использование вклада персонала.

Для обеспечения высокого качества выпускаемой продукции необходим постоянный и строгий контроль качества поступающего сырья, его рационального использования, проверка полуфабрикатов и вспомогательных материалов, соблюдение установленного технологического и санитарного режима производства молочных продуктов, а так же контроль качества готового продукта. Одним из способов повышения конкурентоспособности является внедрение и сертификация СМК (системы менеджмента качества). С появлением нового технического регламента на молоко и молочные продукты этот способ приобрел особую актуальность. Международный стандарт ИСО 22000 приведен в соответствие с ИСО 9001, стандарты полностью совместимы. После применения стандарта ИСО 22000 организация, участвующая в создании пищевой продукции, получает ряд дополнительных преимуществ, которые можно условно поделить на внешние и внутрихозяйственные.

Анализируя стратегию развития ГК «Белая Долина» можно заметить, что уделяется много внимания качеству и срокам выполнения продукции и оказания услуг. Однако конкретных мероприятий в данных направлениях не просматривается.

Введение системы менеджмента качества даст возможность продемонстрировать свою приверженность качеству и удовлетворению потребностей клиентов, а также возможность непрерывного улучшения системы с учетом особенностей изменяющегося мира.

Что касается менеджмента качества, можно с уверенностью сказать, что повышение качества продукции всегда будет положительным и экономически эффективным фактором развития предприятия. Качественные товары - залог выживаемости и процветания фирмы и в предпринимательской деятельности следует не экономить на качестве, так как это все в дальнейшем окупиться.

**Заключение**

На основе рассмотренных зарубежных и отечественных определений понятий «стратеги» в работе дано обобщенное понятие, которое наиболее полно соответствует деятельности инвестиционно-финансовой компании, именно: «стратегия развития - это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое, изучены классификации стратегий развития организации (по уровню управления и т.д.).

В работе так же подробно изучен процесс разработки стратегии организации, а также основные этапы и методы формирования стратегии предприятия, которые включают в себя выбор стратегических альтернатив, учитывающих различные состояния внешней среды, наличие ресурсов компании и ее стратегические цели, оценку отобранных стратегических альтернатив, выбор одной или нескольких наилучших стратегий.

В работе был проведен анализ конкурентоспособности исходя из коэффициентов конкурентоспособности а так же SWOT-анализа.

В результате, было выявлено, что расчетное значение данного коэффициента показывают, что ГК «Белая Долина» занимает небольшой сегмент рынка и отличается высоким уровнем специализации. При этом круг клиентов органичен некоторыми рамками, и предприятие максимально находится в зависимости от клиентов, что подтверждают отрицательные значения расчетных показателей. Так же стоит отметить, что предприятие отличается повышенным уровнем цен.

В результате выявленных результатов, была предложена разработка стратегическая программа для повышения конкурентоспособности ГК «Белая Долина», целью которой является создание и реализация мероприятий, с помощью которых предприятие сможет повысить свой уровень конкурентоспособности и приобретет преимущества, которые позволят ему конкурировать и побеждать на определенном рынке в определенный отрезок времени.

Анализируя стратегию развития ГК «Белая Долина» можно заметить, что уделяется много внимания качеству и срокам выполнения продукции и оказания услуг. Однако конкретных мероприятий в данных направлениях не просматривается.

Введение системы менеджмента качества позволит продемонстрировать свою приверженность качеству и удовлетворению потребностей клиентов, а также возможность непрерывного улучшения системы с учетом особенностей изменяющегося мира.

**Список использованных источников**

* + - 1. Адамов В.Е., Ильенков С.Д. Экономика и статистика фирм. М.: Финансы и статистика, 2009. – 254 с.
      2. Барнетт Д., Уилстед У. Формулирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 1. – С. 118-127.
      3. Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходаток А.М. Стратегия малого предпринимательства. - СПб.: Корвус, 2013. – 265 с.
      4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента./ Пер. с англ. М.: Экономика, 2011. – 106с.
      5. Бочаров В. В. Инвестиционный менеджмент. — СПб: Питер, 2012. – 218 с.
      6. .Винокуров В.А. Организация стратегического менеджмента на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 283 с.
      7. Виссема Х. Стратегический менеджмент / Пер. с англ, под ред. Ю.Х. Джарова, Р.М. Нуреева. - М.: Финпресс, 2011. – 315 с.
      8. Виленский П. Л., В.Н.Лившиц, С.А.Смоляк Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика, М., Дело 2001. – 321с.
      9. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2010. – 569с.
      10. Владимирова И. Г. Компания будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. № 2. – С. 57-59
      11. Воробьёв А.Д. Методология стратегического менеджмента. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №6. С. 127 – 130.
      12. Гапоненко А.Л., Панкрухин. Стратегическое управление: учебник.-М.: Омега-Л, 2008. – 130 с.
      13. Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород; Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, 2012. – 86 с.
      14. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. –М.: Информационно-издательский дом “Филин”, Рилант, 2013. –276 с.
      15. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. № 1. – С. 127-137.
      16. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.:, Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2001. – 318 с.
      17. Зайцев Л.Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристь, 2007. – 416 с.
      18. Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 2006. – 251 с.
      19. Ковалёв В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Проспект, 2008. – 424 с
      20. Коробейников О.П., Колосов В. Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С. 88 – 129.
      21. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 2008. – 201 с.
      22. Лаева Т.В., Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации// Менеджент в России и зарубежом.-2006.-№2. – С. 21-22
      23. Логинов П.П. Стратегическая оценка текущего планирования //Менеджмент в России и зарубежом. -2011.-№3, с. 14-16
      24. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. Серия «Экономика и управление». – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/д: Издательский центр «МарТ», 2013. – 45 с.
      25. Мамонов В.И., Мамонова Е.В. Стратегическое планирование деятельности компании и роль маркетинговых исследований. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №2 – С. 13 – 21.
      26. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 2012. – 185 с.
      27. Попков В. П., Семенов В. П. Организация и финансирование инвестиций. — СПб: Питер, . – 362 с.

1. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 2008. – 201 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходаток А.М. Стратегия малого предпринимательства. - СПб.: Корвус, 2013. – 265 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород; Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, 2012. – 86 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2010. – 569с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. –М.: Информационно-издательский дом “Филин”, Рилант, 2013. –276 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Барнетт Д., Уилстед У. Формулирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 1. – С. 118-127. [↑](#footnote-ref-6)