

Володин Роман Сергеевич
Кандидат экономических наук, доцент
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»
Ростов-на-Дону, Россия
romasmok@yandex.ru

Золотарева Екатерина Сергеевна
студент
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»
Ростов-на-Дону, Россия
zolotarevaekaterina29@gmail.com

Мешков Алексей Михайлович
студент
ФГАОУ ВО «Южный Федеральный университет»
Ростов-на-Дону, Россия
alex1380808@gmail.com

Разработка комплексной стратегии развития торгово- производственного предприятия (на примере ООО «Прод-Торг»)

В силу быстроменяющихся условий внешней среды сформировать грамотную политику ведения бизнеса становится все труднее. Валидное построение стратегии развития предприятия позволяет компании не только держаться на плаву, но и стремительно идти вперед, постепенно завоевывая все большую долю рынка. В статье рассмотрены вопросы, связанные с исследованием рынка и формированием на основе данного анализа стратегии развития торгово-производственного предприятия.

Ключевые слова: стратегия, стратегический менеджмент, стратегический анализ, стратегия развития

Roman S. Volodin
PhD in Economics,
Associate Professor
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
romasmok@yandex.ru

Ekaterina S. Zolotareva
Student
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
zolotarevaekaterina29@gmail.com

Alexey M. Meshkov
Student
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
alex1380808@gmail.com

Elaboration of the Complex Development Strategy of Trade and Industrial Enterprise (using the Example of LLC "Prod-Torg")

Owing to rapidly changing environmental conditions it becomes more difficult to create competent policy of business. Valid creation of the development strategy of the enterprise allows the company not only to stay afloat, but also to go promptly forward, gradually winning the increasing share of the market. Questions connected with a research of the market and formation on the basis of this analysis of the development strategy of trade and industrial enterprise are considered in the article.

Keywords: strategy, strategic management, strategic analysis, development strategy

В настоящее время вопросы стратегического управления организацией затрагивают все сферы исследований, как теоретические, так и практические. Известные теоретики стратегического управления в своих работах отстаивают позицию существования шаблонных стратегий развития предприятия[1]. Тем не менее, есть среди них и культовые личности, которые не согласны с подобной взглядами и расставляют приоритеты иначе[2]. Они утверждают, что не существует шаблонного развития ни одной организации, каждая компания имеет неповторимую структуру и условия функционирования, которые диктуют этой организации направления стратегического развития. Исходя из размышлений, получается вывод, что

вопрос важности стратегического управления неоспорим, а вот для понимания структуры и видов стратегии развития необходимы глубокие и тщательные исследования, основанные на практической деятельности, которые помогут теоретикам прийти к однозначному мнению.

В практическом мире стратегического управления все более прозрачно и четко. С каждым годом все более активно повышается конкуренция на рынках, изменяются запросы потребителей, появляются новые сферы деятельности для компаний за счет развития науки и техники, происходит глобализация бизнеса. В силу таких значимых изменений внешней среды, которые влекут за собой неустойчивую ситуацию на рынке, у компании появляется главная цель – бороться за выживание в столь сильной конкурентной борьбе. Однако выживания не достаточно. Каждой компании необходимо усиливать свои позиции на функционирующем рынке и развиваться дальше. Рынок диктует свои правила, и чтобы подстроиться под эти правила и достигнуть поставленных целей, организации необходима грамотная стратегия развития, разработанная компанией на основе глубоких исследований внешней и внутренней среды.

Цель данного исследования заключается в обосновании стратегического выбора для ООО «Прод-Торг» и разработке конкретных направлений реализации стратегии развития данной организации.

ООО «Прод-Торг» работает на рынке производства готовых пищевых продуктов и блюд. Центральный офис компании находится в г.Ростове-на-Дону, при этом свою продукцию реализует по всей России[3].

В ходе исследования, был проведен стратегический анализ и функциональная диагностика деятельности ООО «Прод-Торг», результаты которых стали основой для формирования матрицы SWOT анализа, представленной в таблице 1.

Таблица 1 – SWOT-анализ торгово-производственного предприятия ООО «Прод-Торг»

	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
SWOT-анализ	Конкурентоспособность продукции. Ассортиментная политика. Репутация на рынке. Деловая репутация. Транспортная логистика. Ценовая политика.	Рекламная деятельность. Отношение с органами власти. Складская логистика.
ВОЗМОЖНОСТИ	Реализация стратегии вертикальной интеграции в следствии создания розничных торговых точек компании. Расширение ассортимента компании за счет перепродажи замороженных овощей и фруктов. Оптимизация производства и минимизация издержек при помощи постепенного перехода компании к автоматизации труда.	За счет внедрение системы WNS повысить уровень складирования. Развитие лояльности бренда за счет запуска рекламы с культовыми личностями.
УГРОЗЫ	Создание новых позиций продукции, которые будут максимально приближенны к продукции ресторанов быстрого питания. Выпуск продукции дешевого сегмента с помощью перехода на отечественное сырье.	Создание положительного имиджа в государственных структурах. Ускорение производства продукции и минимизирование складских затрат за счет более близкого территориального местонахождения поставщиков сырья.
	Растущий спрос на продукцию быстрого приготовления. Снижение ключевой ставки центрального банка. Внедрение более дешевого и качественного Омского аппарата для формовки. Внедрение системы управления складом (WNS).	
	Рост сетей ресторанов быстрого питания. Эмбарго на ввоз зарубежных продуктов питания. Повышение налоговых ставок.	

Проанализировав табличные данные SWOT – анализа мы пришли к определенным выводам:

1. Комбинация «угрозы – сильные стороны» используется как стратегия *потенциальных преимуществ*. В данную группу вошли такие стратегии как создание новых позиций продукции, которые будут максимально приближенны к продукции ресторанов быстрого питания;

выпуск продукции дешевого сегмента с помощью перехода на отечественное сырье.

2. *Комбинация «угрозы – слабые стороны»* рассматривается как ограничение стратегического развития такие как создание положительного имиджа в государственных структурах; ускорение производства продукции и минимизирование складских затрат за счет более близкого территориального местонахождения поставщиков сырья.

3. *Комбинация «возможности – слабые стороны»* образует стратегию для внутренних преобразований. Рассмотрим данные стратегии: за счет внедрение системы WNS повысить уровень складирования; развитие лояльности бренда за счет запуска рекламы с культовыми личностями.

4. *Комбинация «возможности – сильные стороны»* образуют стратегию развития, данная комбинация является особенно важной для нас, так как наша основная цель это разработать грамотную стратегию развития для нашей организации.

Рассмотрим исследуемые стратегии:

Реализация стратегии вертикальной интеграции путем открытия розничных торговых точек компании.

Расширение ассортимента компании за счет перепродажи замороженных овощей и фруктов.

Оптимизация производства и минимизация издержек при помощи постепенного перехода компании к автоматизации труда.

Сравнительный анализ представленных выше стратегических альтернатив представлен в таблице 2.

**Таблица 2 – Сравнительный анализ стратегических альтернатив
ООО «Прод-Торг»**

Критерии сравнения стратегий	Стратегические альтернативы		
	Стратегия вертикальной интеграции	Расширение ассортимента компании	Оптимизация производства
Соответствие стратегическим целям компании	Есть	есть/нет	есть/нет
Финансовые издержки	Нет	есть	есть
Риски несостоятельности	Нет	есть	есть
Затраты трудовых ресурсов	Нет	есть	нет

В итоге, мы имеем три отличающиеся друг от друга стратегии, которые были сравнены между собой. Опишем каждую из них чуть подробнее.

1. Стратегия вертикальной интеграции. Или же, иначе говоря, открытие собственных розничных торговых точек. Основная суть данной стратегии заключается в том, что предприятие помимо продаж своей продукции в мелких магазинах и крупных сетях может осуществлять реализацию товаров собственного производства в розничных торговых точках, открытых на территориях рынков, спальных районов и прочих городских местностей.

Данная стратегия является самой масштабной из всех трех и наиболее подходящей. Она может помочь организации добиться своих целей. Производственных мощностей предприятию хватит, однако есть несколько причин, по которым данная стратегия, скорее всего не будет реализована в полной мере.

Во-первых, как показано в таблице, действительно имеются риски, что идея не принесет должного эффекта, например, откроется десять торговых точек, а дальше дело не пойдет. Здесь важно понимать, что для достижения задач, путем внедрения данной стратегии такой компании как «Прод-Торг»

нужно открывать сразу большое количество торговых точек, чтобы в городе появился эффект сети и масштаба. Отсюда вытекает вторая, а впоследствии и третья проблемы: для разового открытия большого числа собственных торговых точек необходимы крупные финансовые вложения и трудовые ресурсы. А, уже изучив организационную структуру фирмы, можно сказать, что для выполнения работ в рамках данной стратегии необходим набор целой группы сотрудников, поскольку нынешний персонал организации не сможет совмещать старые и новые обязанности.

2. Расширение ассортимента компании за счет перепродажи замороженных овощей и фруктов. Стратегия подразумевает оптовые закупки свежих овощей и фруктов, далее их замораживание и перепродажа под брендом компании. За счет приобретенного опыта в производстве замороженных полуфабрикатов у компании не должно возникнуть трудностей с заморозкой овощей и фруктов. За счет возможностей компании относительно повышения качества логистической системы появляется возможность хранения и доставки новой продукции. Однако встает вопрос о реализации нового вида продукции по каналам сбыта, что влечет за собой дополнительные затраты и исследования рынка. Отсюда мы приходим к выводу, что данная стратегия не может существовать самостоятельно, необходимо включить ее в состав более проработанной и глобальной стратегии развития.

3. Оптимизация производства и минимизация издержек при помощи постепенного перехода компании к автоматизации труда. Третья возможная стратегия компании, заключающаяся в более широком и резком переходе к автоматизации труда, путем приобретения специального оборудования: Омского аппарата для формовки полуфабрикатов и программной системы управления складом WNS. Данные изменения должны повлечь за собой возрастание объемов производства и уменьшение издержек на оплату персонала, а также налаживание всего процесса складирования без

использования человеческих ресурсов. Положительной стороной данной стратегии является тот факт, что она позволит разгрузить зарплатную ведомость организации, поскольку вместо людей работу сможет выполнять техника. Оптимизация производства за счет автоматизации, несомненно, влечет за собой благоприятные изменения для любой компании. Однако на данном жизненном цикле компания может производить достаточное количество продукции и без перехода на новую систему производства. Если данный переход осуществляется, издержки уменьшаются, а компанию может производить больше продукции, следовательно, появляется необходимость увеличения каналов сбыта данной продукции. Стоит заметить, что продажи – это трудоемкий процесс, который требует должного внимания и времени. Отсюда вырисовывается картина, что получившаяся выгода от стратегии, минимизация издержек и увеличение объемов производства может, просто не пригодиться.

Несмотря на это, мы считаем, что оптимизацию производства стоит рассматривать как одну из главных составляющих более конкретной и обширной стратегии, ведь наращивание производственных мощностей может понадобиться в любой стратегии, где будет присутствовать направленность на увеличение объемов продаж, доходов и прибыли.

После проведения подробного исследования и анализа всех стратегических альтернатив, мы пришли к выводу, что ни одна из вышеперечисленных стратегий не является достаточно самостоятельной и не подходит ООО «Прод-Торг». При этом, объединив сильные стороны каждой из них, мы можем получить комплексную стратегию развития компании.

На наш взгляд, формулировка оптимальной стратегии развития ООО «Прод-Торг» звучит следующим образом: «Развитие франчайзинговой сети фирменных магазинов». В рамках данной стратегии будет реализовываться открытие сети фирменных магазинов по типу товарного франчайзинга. То есть ООО «Прод-Торг» будет предлагать бизнес-партнерство

предпринимателям, путем передачи прав на открытие фирменных магазинов. Предложенная стратегия является нечто средним между рассматриваемыми выше стратегиями поскольку:

- это нечто похожее на вертикальную интеграцию, однако, без рисков и денежных вложений;
- фирменные магазины смогут предоставить потребителю весь ассортимент продукции компании;
- увеличенные объемы продукции за счет постепенного перехода компании к автоматизации труда;
- улучшенная система логистики позволит компании грамотно распределять продукцию на складе и составлять маршрутные листы.

На сегодняшний день стратегия развития сети фирменных магазинов с помощью бизнес-партнерства является оптимальной, поскольку учитывает нынешнее положение компании, тенденции рынка и позволит достичь двух главных стратегических целей, которые на данный момент поставило перед собой предприятие:

- увеличение прибыли;
- повышение узнаваемости бренда.

Также данная стратегия полностью вписывается в рамки возможностей и ограничений, которые мы получили благодаря анализу внутренней и внешней среды организации.

Список источников и литературы

1. Виханский О.С.; Стратегическое управление. – 2-е изд.,- М.: Гардарики, 2003. – 269 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: – 1989. – 324 с.
3. Производство компании «Прод-Торг» Электронный ресурс «Официальный сайт компании» / Режим доступа: <http://www.vek-company.ru/production/> (дата обращения 13.07.2018).

References

1. Vikhanskiy O.S.; Strategicheskoe upravlenie. 2-e izd., M. Gardarika, 2003. 269p.
2. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. M. 1989. 324p.
3. Proizvodstvo kompanii «Prod-Torg» Elektronnyy resurs «Ofitsial'nyy sayt kompanii». Available at: <http://www.vek-company.ru/production/> (accessed on: 13.07.2018).

Выходные данные статьи:

ВОЛОДИН, Роман Сергеевич; ЗОЛОТАРЕВА, Екатерина Сергеевна; МЕШКОВ, Алексей Михайлович. Разработка комплексной стратегии развития торгово-производственного предприятия (на примере ООО «Прод-Торг»). Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы., [S.l.], n. 3, сен. 2018. ISSN 2500-2309. Доступно на: <<https://www.portal-u.ru/index.php/journal/article/view/156>>. Дата доступа