

## *Выработка целей и стратегии развития фирмы*

Для чего нужна стратегия развития предприятия? Своевременная разработка стратегии развития любого предприятия позволяет его руководству оперативно реагировать на изменения внешней среды хозяйствования, принимая при этом решения, направленные не просто на латание ежедневных дыр, а на достижение главной цели.

Таким образом, разработка стратегии развития любого предприятия - или стратегическое планирование - позволяет предприятию не просто выжить на рынке, а добиться существенных конкурентных преимуществ.

Каким образом происходит разработка стратегии развития. Стратегическое планирование представляет собой набор комплекса формализованных мер, которые позволяют построить модель будущего компании, а также создать план движения к этой модели. Именно в решении этих двух задач и состоит разработка стратегии развития предприятия.

Основные методы и подходы при разработке стратегии развития предприятия:

- анализ инвестиционной привлекательности отрасли;
- прогнозирование развития отрасли;
- прогнозирование изменения рыночной конъюнктуры, спроса и предложения на продукцию предприятия;
- выяснение конкурентных преимуществ компании;
- разработка альтернативных стратегий развития бизнеса и их финансовая оценка;
- выбор стратегических целей и задач развития предприятия;
- разработка плана действий по реализации стратегии развития.

Разработка стратегии развития предприятия позволяет дать ответ на вопросы, какими должны быть ориентиры его стратегического развития, какие преимущества имеет предприятие на рынке и на что должны быть направлены внутренние преобразования, чтобы эти изменения помогли достичь стратегических целей.

Сегодня стратегическое планирование и разработка стратегии развития для любого предприятия не дань моде, а естественное условие работы на постоянно меняющемся рынке.

Разработка стратегии развития предприятия - это мощный инструмент управления бизнесом, финансовыми потоками и кадровым потенциалом компании.

Целью данной работы является рассмотрение концепции стратегии развития фирмы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть специфику формирования стратегии развития;
- рассмотреть структуру процесса разработки стратегии развития фирмы;

Объектом исследования является специфика формирования стратегии развития ТОО СТАНДАРТ фирмы.

Предметом исследования является стратегическое планирование.

Данная работа выполнена на базе информации, полученной из учебной и научной литературы отечественных и зарубежных авторов, а также из других источников: сети Internet, периодических изданий, средств массовой информации.

## 1. Специфика формирования стратегии развития фирмы.

Цель фирмы – это ее будущее, это то, что она хочет добиться.

Стратегия фирмы - это комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которого планируется достижение цели.

Таким образом, цели и стратегия фирмы представляет собой единый комплекс, так цель определяет стратегию, а стратегия в свою очередь определять цель.

Например, фирма ТОО «Стандарт» предоставляет санитарно-эпидемиологических услуги.

Таким образом, стратегическая цель фирмы – это занятие 50% доли рынка, также предоставление всех видов услуг системой одно окошко.

В данном случае, стратегия достижения цели предусматривает расширение предоставляемых услуг, включение в него бонусной системы, а также улучшить качество предоставляемых услуг.

Но не все фирмы имеют собственный потенциал, чтобы создать необходимые условия для развития и расширения своей агентскую сеть, в данном случае должна быть пересмотрена не только стратегия, но и цель.

Так, достижение неких конкретных целей предприятия может быть осуществлено некоторыми определенными стратегиями, но применить эти стратегии предприятию не всегда позволяет собственный потенциал.

В основном, да и большинство фирм имеет стратегию, и цель которые регламентируют его деятельность.

Образующийся комплекс: стратегии и цели, задает фирме направления для поиска рынков, планирования затрат, определяет кадровый состав, ценообразование и т.д. Но необходимо изначально довести до каждого сотрудника фирмы ее цели и стратегии, чтобы они стали общими и образовали одно целое для их достижения. Ведь фирма это один организм и работник является ее главным органом.

Внедрение стратегий высвобождает высшее руководство от рутинной работы и необходимости принимать решения по всем мелким вопросам, оно создает возможность делегирования тактических решений среднему руководящему звену и работникам на местах.

Стоит взглянуть на российские фирмы и увидим что, для большинства из них главной целью является получение максимально возможной прибыли, а стратегия – это уже устоявшиеся методы работы и сложившиеся традиции. Другим словами – ничего нового, стратегия теряет свой эффект, позволяет любое творчество персонала, распыляет силы и средства<sup>2</sup>.

Цели служат для «внутреннего» пользования, а руководитель, имея в виду цели предприятия, намечает для себя стратегии их достижения. Стратегии доводятся от случая к случаю до среднего руководящего звена, то есть в основном руководитель не может делегировать полномочия или считает, что персонал неспособен для этого. Таким образом, у персонала свои представления о целях и стратегиях фирмы, которыми руководствуется в своей деятельности.

### Стратегия развития ТОО СТАНДАРТ.

#### 1 Этап. Внедрение на рынок:

1 вариант: Если у наших услуг есть конкурентоспособные преимущества целесообразно использовать стратегию «снятие сливок». Продавать некоторые услуги в завышенной цене.

2 вариант: Если нет явных преимуществ то использовать следующую стратегию «проникновение на рынок». Установление низкой цены для захвата максимальной доли рынка.

#### 2 Этап. Рост:

#### 3 Этап зрелости.

Удерживать цену или понижение цену.

#### 4 Этап. Определить цены на услуги:

1. определить базовые цены
2. коррекция цена в соответствие спроса
3. коррекция цена в соответствие с типом и уровнем конкурентов

#### Скидки:

- за количества приобретенных услуг

- за постоянное сотрудничество
- сезонные
- за платеж наличными/либо безналичный расчет

Расчет точки безубыточности: объем=

Расчет объема продаж

Объем продаж=

5 Этап. Сбыт:

1. Потребности целевого рынка +план продаж услуг: за месяц, за год.
2. Сформулировать эффективные каналы распределение и быстрее довести услугу до своего потребителя.
3. Создать максимальную условий для быстрой «встречи» услуги с потребителем.

6 Этап. Продвижение:

Разработка программы продвижение (способы продвижение)

- Размер целевого рынка, его особенности, вид услуг, размер бюджета на продвижение.
- Рекламирывать клиентам.
- Личные встречи, предложение.
- Какие объекты не охвачены.
- Какие услуги нужен?

Для продвижение нужен:

- План
- График работы
- Кто что и когда должен сделать

Например, учредители фирмы ООО «Демфи» так и не смогли договориться о приоритетах своего бизнеса, и не решались дергать фирму разнонаправленными директивами. В результате чего, они не затрагивали вопрос о развитии фирмы в общении с руководителем, уповая на то, что фирма сама найдет нужную дорогу на рынке<sup>3</sup>.

Вследствие такого решения цели сами определились на уровне среднего звена, причем часть менеджерского состава взяла на вооружение одну цель, другая часть – другую. Таким образом, каждая группа приобрела сторонников на всех уровнях иерархии, и предприятие вошло в разнос, двигаясь в двух направлениях сразу. Образовался конфликт, который достиг таких масштабов, что возник о дальнейшем существовании самой фирмы, и, конечно же, о каком ее развитии может идти речь/

Комплексная стратегия фирмы разрабатывается в следующих случаях:

Изменения на рынке сбыта, когда, например, появляется конкурент с новым продуктом, который по своим характеристикам, цене лучше.

1. Изменения собственных возможностей фирмы, например, появление дополнительного финансирования хозяйственной деятельности.
2. Изменения в составе учредителей и высшего менеджмента.
3. Присоединения новой фирмы, создание нового направления хозяйственной деятельности.
4. Достижение фирмой всех намеченных ранее целей, и необходимость новых.

Стратегическое планирование это прямая обязанность руководителя фирмы. Купив стратегию у консультантов консалтинговых групп, нельзя быть уверенным, что она будет эффективной, хотя можно избежать многих ошибок. Руководитель сам должен ее разработать, так как именно он знает сущность, проблемы и преимущества своей фирмы. Он знает, какая для нее нужна стратегия развития, и что для этого необходимо и именно он несет за нее ответственность.

Примеры стратегических целей фирм.

Bank One Corporation стратегическая цель – «Всегда входить в тройку лидеров финансового рынка».

Domino's Pizza стратегическая цель – «Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль».

Ford Motor Company стратегические цели - «Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками».

Alcan Aluminum стратегические и финансовые цели – «Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс Standard and Poor выше среднего показателя»

Bristol-Myers Squibb стратегическая цель – «Сосредоточить наши усилия в глобальных масштабах на таких санитарно-гигиенических товарах, в производстве которых мы занимаем первое или второе место, обеспечивать потребителей товарами превосходного качества».

Теоретическая база, позволяющая применить какую-то отработанную методологию для определения стратегий, на самом деле не слишком операциональна. Многие утверждают, что «есть правила для выбора решения, но нет правила для выбора этих правил».

Полезными в данном случае могут быть следующие теоретические разработки:

Теория маркетинга по Котлеру классифицирует возможности роста предприятия следующим образом:

1. Интенсивный рост. Происходит глубокое внедрение на рынок, увеличение сбыта на старом рынке, выход с продуктом на новые рынки, совершенствование продукта.
2. Интеграционный рост:
  - регрессивная интеграция, это например, покупка предприятий банкротов, фирм поставщиков;
  - прогрессивная интеграция - покупка оптовых распространителей;
  - горизонтальная интеграция - покупка предприятий конкурентов.

1. Диверсификационный рост:

- концентрическая диверсификация - распределение новых товаров по налаженным сбытовым каналам;
- горизонтальная диверсификация предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы;
- конгломеративная диверсификация внедрение новых товаров на новых рынках<sup>7</sup>.

В современной российской практике популярностью среди фирм пользуется стратегия глубокого внедрения на рынок. В результате роста на рынке конкуренции, насыщения и перенасыщения рынка сбыта эта стратегия больше похожа на стратегию выживания.

Стратегия глубокого внедрения на рынок, требует к себе высокой организации, так как необходим постоянный анализ рынка, конкурентов, потребителя, посредников.

Стратегия расширение границ рынка используется в России редко. Это обусловлено, прежде всего, низким качеством производимого продукта. Эта стратегия предполагает адекватную сегментацию рынка, профессиональные исследования потребностей новых групп потребителей, параметров имеющихся на рынке каналов распределения.

*Нурумбетов Айдос Булатбекович*

*Студент 1 курса специальности «Безопасность жизнедеятельности и защита окружающей среды»»*

*Жумагалиева Бакытгуль Зулкарнаевна*

*Кандидат экономических наук, PhD зав.кафедрой «ЭМиС»*

*Руководитель проектной группы «Концепция современной классификации научных школ менеджмента»*