

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

Разработка стратегии бизнеса (на примере

ООО «Предприятие «Аксиома»»

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

Направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Россошанской Анастасии Алексеевны

Научный руководитель

Д.э.н., профессор

Л. А. Александрова

подпись, дата

Зав. кафедрой

К.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020

**Введение.** Характерной чертой современного менеджмента организации является усиление внимания к стратегическим аспектам управления развитием организации в соответствии с меняющимися условиями внешнего окружения.

Экономическая стратегия фирмы должна вырабатывать преимущественно экономические (а не командно-административные) средства достижения целей, побуждающие участников производственного процесса, весь персонал, заинтересованно участвовать в обеспечении эффективного развития фирмы.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что в современных рыночных условиях невозможно представить деятельность предприятия без выработанной стратегии. Практика показывает, что лишь 5% существующих фирм разрабатывают стратегию, но именно они получают прибыль выше среднеотраслевой. Если предприятие будет игнорировать данный аспект деятельности, оно рискует потерять свою долю рынка, что приведет к ухудшению финансового положения.

Целью данной работы является разработка предложений по формированию оптимальной стратегии бизнеса ООО «Предприятие «Аксиома» для успешного долговременного функционирования фирмы в условиях конкурентной среды.

В соответствии с целью работы были поставлены следующие задачи:

- определить понятие и элементы стратегии бизнеса организации;
- рассмотреть классификацию стратегий бизнеса организации;
- выделить основные этапы и методы разработки стратегии бизнеса организации;
- дать общую характеристику ООО «Предприятие «Аксиома»;
- проанализировать действующую бизнес-стратегию ООО «Предприятие «Аксиома»;
- определить особенности процесса разработки бизнес-стратегии в ООО «Предприятие «Аксиома»;

▪ разработать рекомендации по совершенствованию бизнес стратегии ООО «Предприятие «Аксиома»;

Объектом исследования является саратовское предприятие ООО «Предприятие «Аксиома».

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе разработки стратегии бизнеса в «Предприятие «Аксиома».

В первом разделе приводятся теоретические основы разработки стратегии бизнеса организации.

Во втором разделе проведен анализ стратегии бизнеса и процесса ее разработки в ООО «Предприятие «Аксиома»

В третьем разделе даются предложения совершенствованию БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ООО «Предприятие «Аксиома»

**Основное содержание работы.** В первой главе определены теоретические основы разработки стратегии бизнеса. Изучение теоретических основ разработки стратегии бизнеса организации показало, что термин «стратегия» имеет несколько значений<sup>1</sup> и первоначально он использовался в военном деле, затем данный термин прочно вошел в экономику и в управленческую науку. Каждая фирма стремится разработать свою стратегию, исходя из положения дел во внутренней и внешней среде, учитывая наибольшее количество факторов, влияющих на результаты деятельности фирмы. Поэтому стратегия конкретной фирмы по-своему индивидуальна и уникальна.

Стратегию бизнеса организации можно понимать на взгляд автора следующим образом: Стратегия – это некая модель, связывающая в единую систему основные цели, политику и процессы развития, происходящие в организации.

---

<sup>1</sup> Беловский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний// Менеджмент в России и за рубежом. – 2014.– №4, стр. 3.

При ведении бизнеса организация или ее подразделение распоряжается своими ресурсами, находясь под воздействием Цель бизнеса факторов. В научной литературе описывают несколько таких факторов, называемых элементами стратегии. Рассмотрим более подробную характеристику элементов стратегии (рисунок 2):



Рисунок 2 – Элементы стратегии развития бизнеса<sup>2</sup>

Разработка стратегии бизнеса, а затем и эффективность ее реализации напрямую зависят от правильности выбора типа стратегии. Выбранная стратегия должна отражать различные подходы к росту фирмы и быть способна изменить состояния одного или нескольких элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Существует два основных подхода к формулированию корпоративной стратегии – формулирование главной (основополагающей) стратегии и анализ бизнес-портфеля. Главная стратегия – это общая программа действий, разработанная на корпоративном уровне.

Если говорить о стратегии бизнеса, то данные стратегии разрабатываются

<sup>2</sup> Рисунок составлен автором

в том случае, когда в организации существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы. Стратегию каждой СБЕ также следует разрабатывать с учетом главной стратегии компании.

М. Портер разработал классификацию стратегий бизнеса на три генерических типа в зависимости от того, охватывают они весь рынок или отдельный узкий сегмент (разделение по вертикали).

1. Стратегия лидерства по издержкам. Чтобы добиться конкурентных преимуществ компания использует принцип модели экономии от масштаба производства или кривой опыта. Суть этой модели в том, что статистически установлена связь между снижением удельных издержек на производство единицы товаров или услуг и объемам производства. При удвоении производства затраты на производство единицы товаров или услуг уменьшаются на 15-30%, по сравнению с предыдущим уровнем.

2. Стратегия дифференциации (специализации). Позволяет достичь конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные.

3. Сфокусированная стратегия. Организация фиксирует свою деятельность на одном сегменте рынка за счет досконального выяснения потребностей в определенном товаре или услуге со стороны групп покупателей и даже отдельных из них.

Несмотря на то, что такая классификация стратегий бизнеса по М. Портеру получила широкую известность, она имеет серьезное расхождение с практикой. Одним из примеров является прорыв японских компаний в 70-е годы прошлого века на американский автомобильный рынок, который во многих регионах отеснил американские корпорации на вторые роли. Японские корпорации достигли успеха за счет стратегии достижения устойчивых конкурентных преимуществ на основе одновременного роста качества, максимального снижения затрат и цен. Аналогична ситуация со многими видами товаров, производимых южно-азиатскими компаниями.

Основной целью разработки бизнес стратегии (конкурентной стратегии) бизнеса является обеспечение долгосрочной конкурентоспособности организации, уровень которой определяется на основе оценки совокупности конкурентных преимуществ, которыми обладает организация.

В общем виде разработку стратегии бизнеса можно осуществить с помощью базовых принципов, то есть правил формирования и реализации стратегии на рынке:

- преемственность и накопление;
- последовательность выполняемых шагов (этапов);
- цикличность.

В построении бизнес-стратегии организации может помочь алгоритм разработки, и последующая реализация конкурентной стратегии осуществляется путем последовательного выполнения восьми основных этапов:

1. Миссия и общекорпоративная стратегия развития организации.
2. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
3. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах организации.
4. Выбор конкурентной стратегии организации на рынке.
5. Анализ выбранной стратегии.
6. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
7. Анализ результатов реализации стратегии.
8. Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией организации.

Для получения ясной оценки внутренних возможностей предприятия и ситуации на рынке, необходим SWOT-анализ.

В случае если конкурентная стратегия удовлетворяет всем требованиям, процесс разработки конкурентной стратегии переходит в фазу реализации. В случае если конкурентная стратегия оказалась эффективной и имеет положительные результаты для организации, то рассматриваются вопросы ее корректировки и актуальности в следующем отчетном периоде.

Одним из методов оценки конкурентных позиций компаний является разработка карты стратегических групп. Она позволяет сравнить рыночные позиции компаний и объединить их в однородные группы. Анализ стратегий конкурентов, их сильных и слабых сторон позволяет не только предвидеть их следующие шаги, но и оценивать их влияние на стратегию и действия данной компании.

Завершающим этапом анализа отрасли и конкуренции является комплексная оценка ситуации в отрасли, которая проводится на основе результатов анализа вышерассмотренных аспектов. Затем вырабатывается заключение об относительной привлекательности или непривлекательности отрасли в краткосрочной или долгосрочной перспективе.

Согласно общему правилу, если в отрасли существует перспектива получения более высокой прибыли, чем в среднем по другим отраслям, то отрасль считается привлекательной; если уровень возможной прибыли ниже, чем в среднем по отраслям, то это непривлекательная отрасль.

**Во второй главе** проведен анализ стратегии бизнеса и процесса её разработки в ООО «Предприятие «Аксиома». Он показал, что общество занимается изготовлением, проектированием, продажей электрощитового оборудования, производством электромонтажных работ; и другими видами деятельности, не запрещенными законодательством РФ.

В «Аксиоме» представлены несколько видов бизнеса, но в силу ограниченности исследования бакалаврской работы ограничимся только анализом стратегии бизнеса по торговой деятельности.

Целью и движущим мотивом развития Общества является прибыль. ООО «Аксиома» сотрудничает с множеством крупных компаний. Это стало возможным за счет поставок исключительно проверенного, качественного и бесперебойно работающего оборудования. Такой подход позволил Обществу пополнить список своих клиентов крупнейшими предприятиями и организациями города Саратова.

Оперативное и стратегическое руководство всем Обществом осуществляет директор. Управленческая структура организации является линейно-функциональной.

В Обществе используется рыночный тип управления, так как все решения принимаются в соответствии с законами рынка, поэтому в нем действует предпринимательская организационная культура.

Для анализа действующей бизнес стратегии автор настоящего исследования изучил исторический аспект создания и развития ООО «Предприятие «Аксиома», что позволило выявить действующую текущую стратегию Общества и определить ее эффективность.

С момента своего основания «Аксиома» реализовало несколько стратегий различных уровней. Так в самом начале своей деятельности «Предприятие «Аксиома» придерживалось стратегии интегрированного роста, связанного с расширением бизнеса за счет введения в него новых структурных подразделений – магазинов, торговых представительств в ближнем зарубежье, интернет-магазина. Ведение бизнеса подобным образом в течение нескольких лет показало, что на рынке востребовано создание и реализация некоего продукта, основного в деятельности предприятия. В связи с этим в деятельности организации появляются признаки производственной стратегии, так как начало работу новое сертифицированное подразделение, занимающееся производством и монтажом электрощитового оборудования.

Что касается действующей стратегии, то на сегодняшний день в «Предприятие «Аксиома» отсутствуют какие-либо документы, в которых зафиксировано направление развития компании. Отсутствует и четко сформулированная программа действий, отражающая стратегию бизнеса организации. Владелец компании возможно и придерживается определённой стратегии, но это не зафиксировано документально.

Решение задач роста организации в данный момент происходят за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке. Общество расширило свои возможности путем открытия производства



собственного электрощитового оборудования и сосредоточения усилий на рынке, тем самым реализуя стратегию концентрации.

В рамках действующей производственной стратегии и стратегии концентрации компания продолжает работать с собственным товаром на существующих рынках. Данная стратегия наиболее приближена к стратегии дифференциации, так как долгое время «Аксиома» в своих действиях нацелена на быстрый захват рынка и масштабную экспансию.

Чтобы определить эффективность стратегии дифференциации проведен SWOT-анализ ООО «Аксиома». И выявлено, что основными проблемами ООО «Предприятие «Аксиома» является рост издержек, который ведет к уменьшению прибыли и рентабельности производства. Рост закупочных цен на продукцию обусловлен высокими темпами инфляции, ростом цен на комплектующие, энергоресурсы и курса доллара и евро на мировом рынке.

В то же время ООО «Предприятие «Аксиома» обладает внутренними ресурсами, среди которых основными являются квалифицированные кадры предприятия и наличие постоянных поставщиков. В результате ООО «Предприятие «Аксиома», несмотря на ухудшение экономических условий, получает прибыль.

Слабой стороной является плохая рекламная деятельность, очевидно, что Общество мало внимания уделяет продвижению собственной продукции, не расширяет рынок предоставления услуг, в том числе в соседние регионы. Слабо развита маркетинговая стратегия продвижения бизнеса, хотя именно от этого зависит, насколько уверенно продукция предприятия может конкурировать с аналогичной продукцией конкурентов.

У фирмы имеется достаточно высокий потенциал проведения исследовательских разработок в плане проектирования и монтажа электросетевого оборудования, как для физических лиц, так и для промышленных объектов.

В процессе исследования выявлено, что у «Предприятие «Аксиома» не имелось чётко сформированного стратегического видения, т.к. руководство исходило из использования благоприятных возможностей внешней среды.

Этап постановки целей осуществлялся из того, что у Общества имеются скрытые резервы, которые можно реализовать при правильном подходе. В связи с увеличением количества торговых точек и расширением сферы деятельности организации интуитивно начался переход к новой модели организации работы и достижению новых целей.

Этап разработки стратегии фактически отсутствует, так как директор организации вследствие загруженности операционными и другими вопросами, не уделял должного внимания вопросам стратегического планирования.

Этап реализации стратегии заключен в развитии организации и подчинен стратегии развития продукта, которой Общество придерживается до сих пор в своей коммерческой деятельности.

При оценке стратегии руководство придерживается правила, что дальнейшее удержание конкурентоспособного положения «Аксиомы» на рынке и продолжение развития бизнеса должны быть подчинены усилению позиций товаров и услуг на рынке, чтобы с имеющимися производственными мощностями и инженерно-техническими возможностями завоевать лучшие позиции в сегмента электротехнической отрасли в Саратовской области и в регионах ПФО.

Таким образом, процесс разработки стратегии «Аксиомы» осуществлялся без создания стратегического/бизнес плана как документа и был основан на интуитивных решениях руководства и использования благоприятных возможностей внешней среды.

Проведенная рейтинговая оценка основных конкурентов ООО «Аксиома», позволила выявить недостатки текущей стратегии.

ООО «Аксиома» занимает последнее место среди конкурентов - производителей и продавцов электротехники. По «Наличию госзаказов» и по

«Маркетинговой и рекламной деятельности» ООО «Аксиома» проигрывает своим основным конкурентам. По «Гибкой ценовой политике» ООО «Аксиома» находится в среднем оценочном звене. Только по критерию «Квалифицированные работники» ООО «Аксиома» получила высокий балл, но то же наряду со своими конкурентами. Следует учесть, что ООО «Аксиома» в основном сосредоточена на местном рынке и слабо представлена других региональных рынках. Вследствие этого, необходимо определить направления совершенствования разработки стратегии бизнеса для ООО «Аксиома».

**В третьей главе** определены направления совершенствования процесса разработки бизнеса. ООО «Предприятие «Аксиома» представляется целесообразным реализовать стратегию «оптимальных издержек», основанную на минимизировании издержек производства. Для этого необходимо решить две основные задачи завоевания конкурентного преимущества в этой области:

1. целенаправленная работа по снижению затрат и увеличению эффективности производства;
2. пересмотр полной структуры затрат и отказ от наиболее дорогостоящих и наименее эффективных технологических операций.

Для совершенствования управления брендом ООО «Аксиома» мы предлагаем внедрить систему Digital Marketing. Digital Marketing – это современные инструменты маркетинговых коммуникаций. Иначе говоря, это способ продвижения торговой марки или бренда с применением всех цифровых каналов (телевидение, Интернет, радио, мобильные телефона и пр.).

Так как ООО «Аксиома» владеет собственным сайтом, то полезно будет узнать о SEO-оптимизации, а также раскрутке собственного ресурса, создать на нём систему обратной связи.

Рассмотрим идею сокращения затрат на сырье и материал для достижения экономического эффекта для ООО «Предприятие «Аксиома». Можно рекомендовать внедрение системы автоматизации закупочной деятельности с использованием программного продукта «1С: Комплексная автоматизация». Этот программный продукт позволяет организации выбрать

наиболее удобный для себя вариант его внедрения, в соответствии с задачами и планами в текущей ситуации. Внедрение системы позволяет значительно сэкономить время, поскольку самостоятельно анализирует уровень запасов, который остался на складе и в соответствии с введенной программой формирует новые заказы, которые корректирует менеджер, на что у него уходит значительно меньше времени, чем на самостоятельное формирование пакета закупок. Проведенный в исследовании расчет на затраты по внедрению проекта и полученную в результате экономию говорит об эффективности предложенного мероприятия. Окупаемость проекта составит примерно 1 год 81 день.

**Заключение.** Разработка и выбор стратегии бизнеса является сложным, творческим процессом, который нельзя вписать в рамки готовых шаблонов и наборов рекомендаций, но который может состоять из различных последовательных этапов.

Анализ бизнес-стратегии ООО «Предприятие «Аксиома» показал, что Общество мало внимания уделяет продвижению собственной продукции, не расширяет рынок предоставления услуг, в том числе в соседние регионы. Слабо развита маркетинговая стратегия продвижения бизнеса, хотя именно от этого зависит, насколько уверенно продукция предприятия может конкурировать с аналогичной продукцией конкурентов.

Следует отметить, что в целом «Предприятию «Аксиома» удастся реализовать действующую стратегию широкой дифференциации, которая требует от Общества поступательного укрепления своего положения на рынке за счет более полного охвата рынка. Данная стратегия относится к высокочувствительным стратегиям в связи с осуществлением высокоспециализированного производства в области выпуска своей уникальной продукции, обладающей сертифицированным качеством и достаточно высокой ценой, порой выше, чем у конкурентов и тем более у товаров-заменителей.

Общество не прилагает усилий по продвижению собственной продукции на рынке, не выявляет и не выделяет ее конкурентные преимущества, а также

не применяет ни одной бизнес-стратегии для участия в конкурентной борьбе на рынке с собственной продукцией. Это является серьезным недостатком, так как при появлении на рынке дешевых аналогов электротехнической продукции, Общество должно быть нацелено на построение прочной связи с целевой аудиторией; снижать переключение потребителей на товары-заменители и формировать у них лояльность.

Стратегия оптимизации издержек позволит устранить выявленные недостатки и представляется в одномоментном сочетании подходов к дифференциации товара и снижении его себестоимости. Предполагается, что в рамках данной стратегии бизнеса покупателю предоставляется товар, обладающий большим количеством ценностей за те же деньги, что у конкурентов. В целях решения проблемы оптимизации издержек в закупках можно рекомендовать внедрение системы автоматизации закупочной деятельности с использованием программного продукта «1С: Комплексная автоматизация».

Для совершенствования управления брендом ООО «Аксиома» предлагается внедрить систему Digital Marketing через социальные сети и SEO-оптимизации.

При проведении расчета эффективности внедрения проекта автоматизации управления затратами выявлено, что затраты на проведения мероприятия окупятся в течение года. Можно сделать вывод, что мероприятие по внедрению проекта автоматизации управления затратами ООО «Предприятие «Аксиома» является экономически эффективным. Показатели эффективности проекта находятся на достаточно высоком уровне, что говорит о его целесообразности.