

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СЦЕНАРИЕВ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001263  
Игишевой Ольги Борисовны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Слинков А.М.

БЕЛГОРОД 2017

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы разработки стратегии управления на предприятии .....</b>	<b>6</b>
1.1 Сущность и значение стратегии управления в организации .....	6
1.2 Методологические подходы к разработке стратегии развития организации и процессу выбора стратегических альтернатив .....	18
<b>Глава 2 Проблемы и перспективы разработки альтернативных сценариев деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» .....</b>	<b>31</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» .....	31
2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации .....	35
2.3 Предложения по разработке альтернативных сценариев в деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» .....	42
<b>Заключение.....</b>	<b>52</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>555</b>

## Введение

**Актуальность исследования.** Современный этап развития экономики характеризуется усилением конкуренции рынков, быстрыми темпами роста изменений во внешней среде, информатизацией общества и факторами глобализации. Значительное влияние на ситуацию в рыночном пространстве осуществляют кризисные явления, последствия которых испытывают предприятия практически всех сфер деятельности. В этих условиях значительно повышается роль стратегического планирования, обеспечивающего приоритетные направления развития предприятия. Однако для того, чтобы разработанная стратегия была успешно реализована, необходимо приложить значительные усилия по совершенствованию альтернативных сценариев деятельности и самого процесса разработки стратегии. В связи с этим, возникают вопросы совершенствования методики разработки стратегии, которая включала бы в себя стратегии различных направлений деятельности предприятия и учитывала факторы, которые влияют на каждый из стратегических уровней и на стратегию в целом.

Актуальность темы исследования заключается в том, что на сегодняшний день остается нерешенным ряд проблем, среди которых наиболее важное место занимают следующие: отсутствие единого подхода к видению алгоритма разработки стратегии, а также к выбору факторов, которые могут влиять как на сам сценарий, так и на процесс разработки стратегии развития. Кроме того, возникает потребность дополнительного выделения уровней, на которых проводится разработка альтернативных сценариев деятельности предприятия; не выделены факторы, влияющие на разработку стратегии на каждом из этих уровней.

**Объектом исследования** выступает ОАО «Белгородасбестоцемент».

**Предметом исследования** является стратегия социально-экономического развития предприятия.

**Целью исследования** является разработка альтернативных сценариев

развития ОАО «Белгородасбестоцемент».

Для достижения этой цели необходимо выполнить следующие **задачи**:

- выявить сущность и значение стратегии и стратегического управления в системе менеджмента организации;
- рассмотреть методические подходы к разработке стратегии развития организации и процессу выбора стратегических альтернатив;
- провести общий организационно-экономический анализ деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент»;
- исследовать внешнюю и внутреннюю среду ОАО «Белгородасбестоцемент»;
- предложить альтернативные сценарии деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент».

**Теоретико-методологическая основа исследования.** Вопросом стратегии и ее разработки занимались многие авторы. Наиболее весомый вклад в рассмотрение данного вопроса внесли А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [18], И. Ансофф [7], П. Доль, Г. Минцберг [37] и др. Каждый из них представил свое видение на процесс разработки стратегии. Но все они довольно подробно рассматривали одну сферу деятельности предприятия.

В целом же процесс разработки стратегии для всего предприятия в полном виде исследуют малое количество ученых. П. Дойль рассматривает разработку конкурентных стратегий. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд приводят общие рекомендации относительно процесса разработки, не предлагая конкретных методов или методик формирования, оценки, выбора и реализации стратегии предприятия.

Кроме того, существенный вклад в исследование рассматриваемого вопроса внесли такие отечественные и зарубежные ученые как М. Альберт [], А.В. Бандурин [11], Е.П. Голубков [19], В.А. Горемыкин [20], Р. Грант [22], Э.М. Коротков [30], А.Д. Косьмин [31], Ф. Котлер [32], С.М. Кулиш [33], Б.Г. Литвак [34], Э.М. Мескон [35], А.А. Мещеряков [36], А. Чандлер [45], и др. в своих трудах по менеджменту и стратегическому менеджменту.

**Эмпирической базой исследования** послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также устав предприятия и бухгалтерский баланс ОАО «Белгородасбестоцемент».

Для решения поставленных задач использованы следующие **методы исследования**: теоретический анализ научных литературных источников, сравнение, абстрагирование, конкретизация, моделирование.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что предложенный альтернативный сценарий развития организации может быть адаптирован и применен к другим производственным организациям и позволит улучшить их результаты деятельности, а также укрепить рыночные позиции и повысить конкурентоспособность.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 2 глав, заключения и списка литературы.

## **Глава 1 Теоретические основы разработки стратегии управления на предприятии**

### **1.1 Сущность и значение стратегии управления в организации**

Стратегическое управление предприятием является одним из важнейших видов в системе управления, которое помогает планировать деятельность предприятия на длительный период времени и обеспечивает достижение целей субъекта хозяйствования.

Чтобы составить научное представление о сущности стратегического управления, целесообразно обратиться к содержанию первичной концепции стратегического управления. Разработчик этой концепции И. Ансофф связывает ее с двумя противоположными типичными стилями поведения предприятия: приростным и предпринимательским [7, с. 65].

Приростный стиль направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри предприятия, так и за ее пределами, а предпринимательский стиль стремится к непрерывному изменению достигнутого состояния предприятия. Многие ученые дают свое определение понятию стратегический менеджмент, например А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд рассматривают стратегический менеджмент как процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочное направление предприятия, разрабатывают стратегии для достижения целей с учетом внешних и внутренних обстоятельств, и обязуются выполнить выбранные планы действий [43, с. 34].

Е.П. Голубков – «как управление предприятием, которое опирается на человеческий потенциал как на основу предприятия, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и осуществляет своевременные изменения на предприятии, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие создавать конкурентные преимущества,

что в совокупности позволяет предприятию выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своей цели» [19, с. 28].

Стратегический менеджмент состоит из различных элементов. Американская консультационная фирма «МакКинси» приводит некоторые из них, например: стратегия, структура, кадры, искусство управления. Стратегический менеджмент предприятия рассматривается как система трех элементов:

- стратегия, как совокупность управленческих решений по перспективному ее развитию;
- соответствующая структура управления, ориентированная на разработку и внедрение стратегий;
- организационная культура [11, с. 17].

Стратегию предприятия считают одним из главных понятий в стратегическом менеджменте. Различные ученые предложили множество определений термина «стратегия», некоторые из них приведены в табл. 1.1.1.

Таблица 1.1.1 – Определения понятия «стратегия»

Автор	Определение
И. Ансофф, Д. Стейнер	способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней
А. Чандлер	метод установления долгосрочных целей предприятия, программы его действий и приоритетных направлений размещения ресурсов
М. Портер	способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны
М. Минцберг	последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии предприятия и достижения ее целей
М. Хпмель	способ развития ключевых конкурентных преимуществ предприятия
А. Томсон	набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности
А.В. Бандурин	долгосрочный комплексный план действий руководства соответствующим коллективом, направленный на достижение миссии организации
В.А. Горемикин	совокупность плана, позиции, хитрости, перспективы, мировосприятия
Р. Грант	система организационных действий и управленческих подходов, которые используют для достижения организационных задач и целей

Понятие «стратегия» используют в науке и практике управления с 50-х годов. Как было выявлено, в настоящее время существуют различные интерпретации термина «стратегия».

На становление стратегического управления ощутимо влияют особенности и препятствия внутренней среды субъектов хозяйствования. Несмотря на то, что стратегическое управление является средством успешного выживания в кризисных условиях, на практике стратегия поведения большинства субъектов хозяйствования отсутствует, что в значительной мере способствует ухудшению их положения. Это можно объяснить, прежде всего, попыткой руководителей быстро решить вопрос финансовых результатов, инертностью мышления старых управленческих кадров, отсутствием опыта применения стратегического управления, а также незнанием и непониманием его сути, принципов, методов, приемов [4, с. 16].

Остановимся на исследовании вопроса отсутствия стратегии в деятельности организации, то есть на нестратегическом управлении организацией. Однако, следует отметить, что нестратегическое управление несет существенные негативные последствия для организации, которые будут рассмотрены далее.

Отсутствие стратегии, как правило, проявляется в двух формах. Во-первых, субъекты хозяйствования планируют свою деятельность исходя из постоянства внешних условий. В этом случае до сих пор принято было составлять долгосрочные планы, где указывается, что и когда делать в далекой перспективе или какие конкретные результаты должны достигаться. Когда речь идет о стратегическом управлении, то, прежде всего, нужно определить, что следует делать сейчас, чтобы достичь поставленных целей в будущем. При этом надо исходить из того, что как во внешнем окружении, так и внутреннем обязательно происходят изменения. То есть при стратегическом управлении осуществляются определенные меры сейчас, чтобы обеспечить желаемое состояние в будущем.



Во-вторых, при нестратегическом управлении разработка программных действий основывается только на анализе внутренних возможностей и потенциале предприятия. При таком подходе часто возникают ситуации, когда предприятия не в состоянии достичь своих целей из-за того, что со временем изменяются условия как в непосредственном окружении (потребители, поставщики, конкуренты и др.), так и в макросреде (изменения в законодательстве, налоговом кодексе, политике и т.д.) [6, с. 85].

Следует обобщить, что стратегия – это четко спланированный комплекс мероприятий организации по достижению поставленных целей, а также укреплению рыночных позиций в условиях нестабильности отечественной экономики.

Стратегия разрабатывается для того, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться предприятие, и принимать решения при выборе способа действий.

«Сложное многоуровневое образование, в котором стратегия низшего уровня поддерживает и дополняет стратегию высшего уровня, а реализация каждой из них обеспечивается реализацией достижения общих целей» называют базовой стратегией предприятия [47, с. 87].

По классификации А.А. Томсона различают следующие виды базовых стратегий [43, с. 103]:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- операционная.

Корпоративная стратегия определяет общий план управления предприятием. Она охватывает все сферы деятельности предприятия, определяет общий план развития [43, с. 104].

Деловая стратегия ориентирована на управление успешной деятельностью в одной из сфер бизнеса. Цель ее сосредоточена на достижении долгосрочных деловых преимуществ [43, с. 104].

Функциональная стратегия конкретизирует детали в общем плане развития предприятия, определяя подходы, действия, методы по управлению подразделениями, направлена на эффективное использование ресурсов в рамках реализации общей стратегии [43, с. 104].

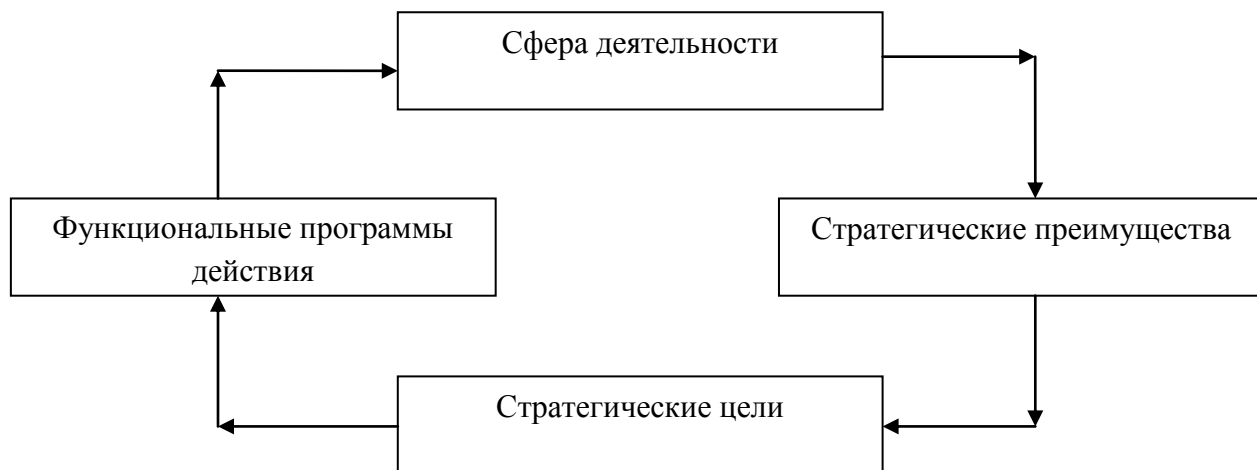
Операционная стратегия определяет принципы управления звеньями организационной структуры, способы решения стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами). Разрабатывают ее для функциональных направлений с целью реализации стратегий высших уровней [43, с. 105].

Отличительные черты базовых стратегий предприятия приведены в табл. 1.1.2.

Таблица 1.1.2 – Отличительные черты базовых стратегий предприятия [43, с. 103-105]

Тип стратегий	Основные направления
Корпоративная (портфельная стратегия)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности</li> <li>- усиление конкурентных позиций в каждом виде бизнеса;</li> <li>- создание и управление хозяйственным портфелем структурных подразделений (укрепление деловых позиций).</li> </ul>
Деловая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка мероприятий, подходов к формированию конкурентных преимуществ;</li> <li>- объединение стратегических действий основных функциональных подразделений.</li> </ul>
Функциональная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- действия по поддержанию деловой стратегии, достижения целей подразделения.</li> </ul>
Операционная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- решение проблем, связанных с достижением целей подразделения;</li> <li>- способы решения стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама).</li> </ul>

Стратегия предприятия легко описывается с помощью четырех элементов (рис. 1.1.1): стратегических целей, сферы деятельности, способа получения конкурентного преимущества и функциональных стратегий [2, с. 91].



**Рисунок 1.1.1 – Элементы стратегии [2, с. 91]**

Стратегические цели указывают направление деятельности предприятия, устанавливают способ мотивации работников и способы проведения контроля за выполнением планов. Сфера деятельности предприятия указывает на то, какие товары или услуги и на каких рынках предприятие намерено внедрять.

Основными способами получения конкурентного преимущества предприятия на рынке являются: хорошее качество, низкая цена, скорость доставки, марка, определенные характеристики товара. Однако иногда появляются новые и оригинальные способы получения преимущества предприятия на рынке, например: итальянский производитель одежды, распространяет свои изделия преимущественно через сеть лицензированных магазинов Bershka, использует шокирующие формы привлечения внимания к своим изделиям; Volkswagen получил преимущество, осуществляя годами обработку высочайшего качества, благодаря трудоустройству квалифицированных немецких рабочих [3, с. 39]. На предприятиях, которые функционируют в рыночной среде, выделяют три уровня стратегии:

- стратегию предприятия, связанную с выбором набора товаро-рынков;

- конкурентную стратегию, касающуюся конкретного товара или рынка и определяет способ введения конкурентной борьбы;

- функциональную стратегию (производственную, маркетинговую, логистическую и т.д.).

Функциональные стратегии выступают элементом общей стратегии предприятия. Самой популярной моделью конкурентной стратегии предприятия является концепция М. Портера. Он выделил четыре альтернативные конкурентные стратегии: лидерство по цене, стратегию дифференциации, стратегия рыночной ниши и низких цен и стратегию с концентрированной дифференциацией [34, с. 82].

Лидерство по ценам зачастую требует достаточно большой доли рынка, агрессивной ценовой политики и инвестирования, контроля за расходами, приобретение опыта, а также минимизации затрат на исследования и нововведения и т.п.

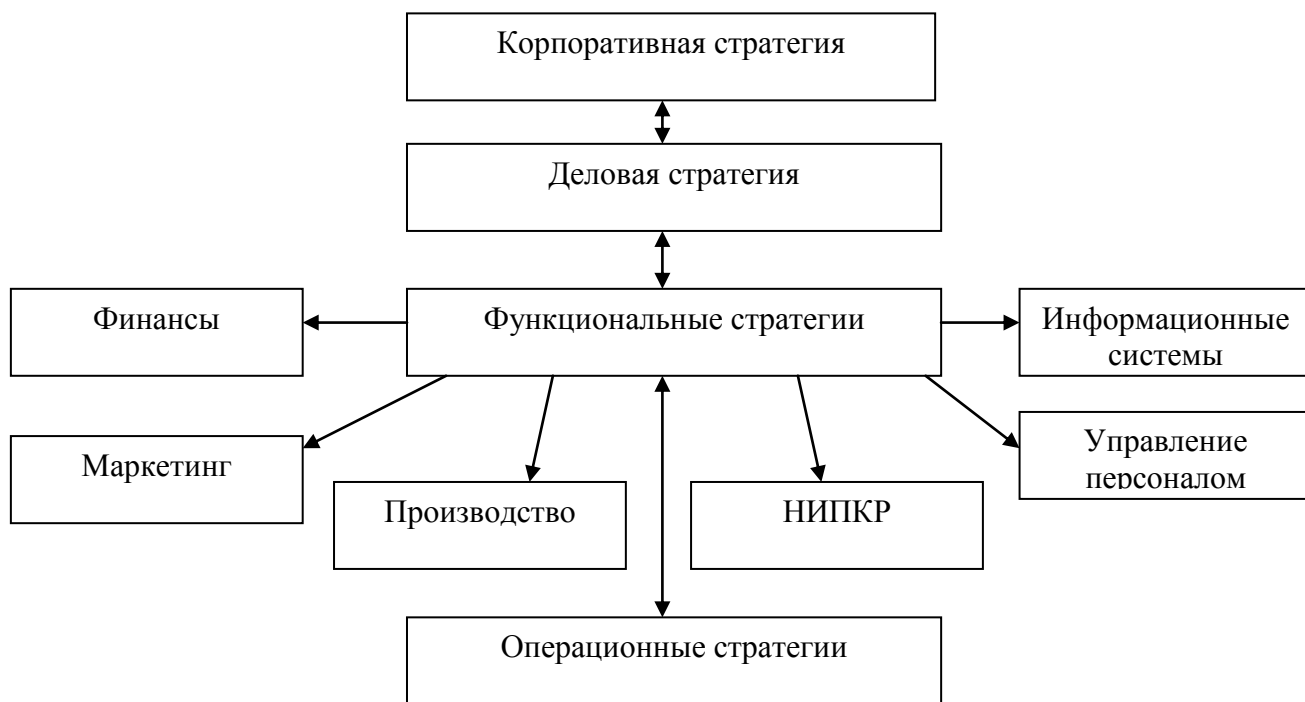
Стратегия дифференциации - вторая из основных стратегий по Портеру основывается на дифференциации товара или услуг предприятия, а также на создании чего-то отличного. Есть такие способы дифференциации: методы осуществления продажи или прямых продаж, основные характеристики товара, марка, форма и т.д.

Как показывает практика, современные предприятия все чаще останавливаются на разработке только стратегии одного уровня. Но, следует отметить, что предприятие, которые планирует достичь лидерства на рынке и усилить конкурентные преимущества, должны подходить комплексно к разработке стратегий на всех уровнях.

Дифференциация редко связана с большой долей рынка и осуществляется за счет худшей ценовой позиции. Стратегия рыночной ниши и низких цен и стратегия с концентрированной дифференциацией ориентируются на обслуживание выбранной рыночной ниши, и это позволит получить преимущество перед конкурентами, которые действуют в пределах всего рынка или в пределах сегмента.

Стратегия необходима как в целом по предприятию, так и отдельным его подразделениям и функциональным отделам.

В общем стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях (рис. 1.1.2).



**Рисунок 1.1.2 – Иерархическая структура стратегии [17, с. 46]**

Из представленной схемы можно сделать вывод, что функциональная стратегия представляет собой план действий отдельного подразделения предприятия или функционального направления внутри определенной сферы бизнеса.

Маркетинговая стратегия - это «стратегия промышленных предприятий, ориентированных на рыночные ценности, то есть это разработка стратегических решений, которые позволяют эффективно реализовать задачи среднесрочного и краткосрочного периода предприятия».

Любая маркетинговая стратегия зависит от соотношения факторов внешней и внутренней среды. Под понятием «стратегия маркетинга» понимают «детальный всесторонний план маркетинговых целей предприятия»

[39, с. 74]. Эффективно разработанная маркетинговая стратегия позволяет предприятию:

- повысить конкурентоспособность товаров, услуг;
- расширить клиентскую базу;
- увеличить объем продаж;
- повысить качество обслуживания потребителей;
- выработать эффективную ценовую и продуктовую политику.

Стратегия развития научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ (НИПКР) основывается на научно-технических прогнозах и формируется с учетом возможных изобретений и технологических прорывов в той или иной областях в тот период, на который разрабатывается стратегия. Стратегия НИПКР – «это план проведения главных исследований относительно новой продукции, технологии, организации производства и менеджмента, а также более эффективного использования существующих продуктов, процессов, их развития и управления» [48, с. 99].

Производственная стратегия – «это функциональная стратегия создания и развития высококонкурентного производственного потенциала предприятия» [10, с. 135].

Наиболее распространенные такие производственные стратегии [10, с. 137]:

- стратегия создания нового производства: приобретение нового производства, создание нового производства за счет нового использования существующего производственного потенциала;
- стратегия изменений в технологическом процессе: внедрение новых методов изготовления продукции и технологий, использования новых материалов;
- стратегия в отношении организации производства: диверсификация производства, ритмичность производства, система управления качеством и др.

Финансовая стратегия – это «определение целей использования финансовых ресурсов, методов финансирования, разработка финансовых планов и финансовое планирование» [14, с. 328].

Наиболее употребляемые такие финансовые стратегии:

- стратегия кредитования: регулирование и контроль краткосрочных кредитов;
- стратегия использования дивидендов: организация процесса выплаты дивидендов.

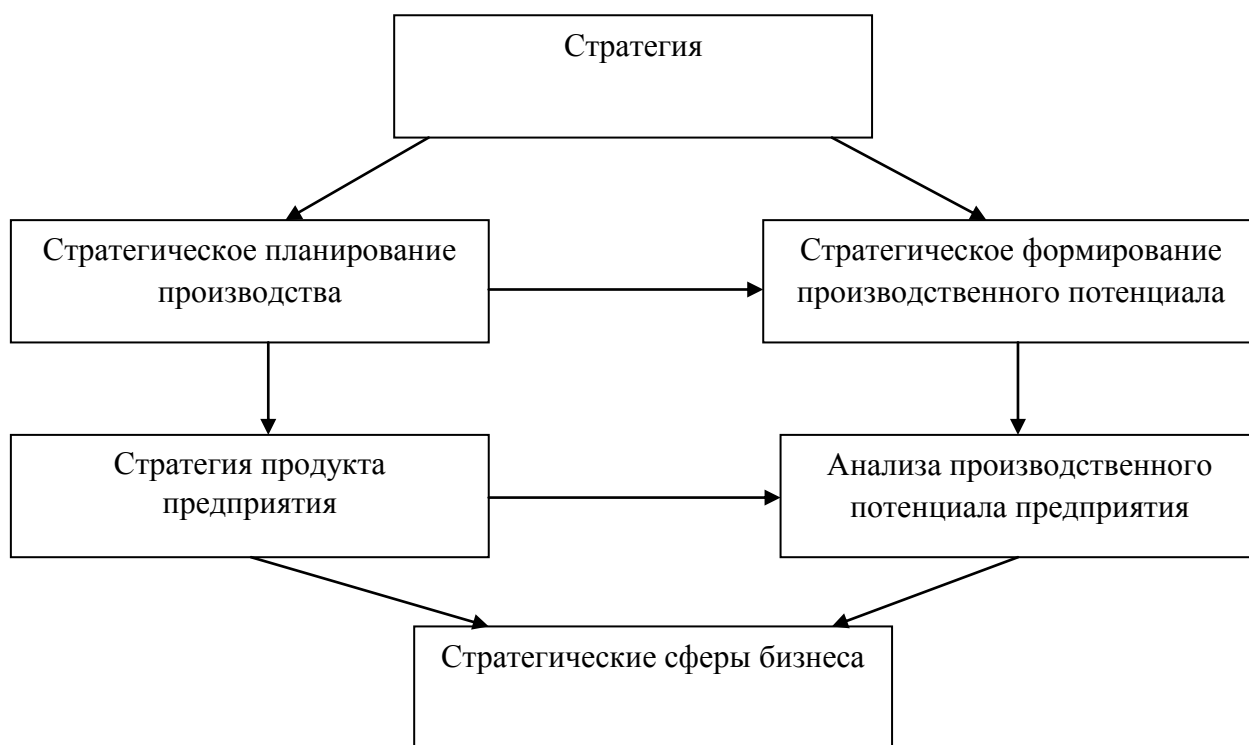
Стратегия управления персоналом - это стратегия, направленная на развитие и совершенствование кадрового потенциала предприятия, накопления человеческого капитала [11, с. 52].

Чаще всего используют такие стратегии управления персоналом:

- стратегия вознаграждения и мотивации: сбалансирование вознаграждения и доходов с общими и обеспечительными стратегиями;
- подбор и обучение: организация процесса обучения, организация аналитических центров отбора и развития персонала;
- стратегия управления персоналом: процесс отбора найма, обучения, переквалификации, использования и стимулирования работников, отвечающих потребностям, обусловленные будущими организационными изменениями предприятия.

Итак, стратегией можно считать деятельность организации, которая направлена на совершенствование деятельности бизнеса по разным сферам. Таким образом, разработка стратегии содержит следующие основные шаги, как стратегическое планирование производства и стратегическое формирования производственного потенциала, что отражено на рис. 1.1.3.

Формирование стратегии продукта влияет на оценку потенциала и в целом определяет стратегические сферы бизнеса (инвестирование, кредитование, страхование и т.д.) [28, с. 101].



**Рисунок 1.1.3 – Стратегия как деятельность организации [16, с. 59]**

Стратегия является базой для формирования стратегических решений. Стратегические решения по развитию компании могут быть запрограммированы и незапрограммированные. Запрограммированные решения четко определены, существуют процедуры решения той или иной проблемы, есть полная информация о состоянии проблемы.

В хозяйственной деятельности предприятия стратегические решения приводят к новым, решительным прорывам, ускорению темпов производства, объемов производимой продукции, к улучшению качества к повышению производительности труда, к улучшению конкурентных преимуществ, к повышению конкурентоспособности и к длительному выживанию предприятия в конкурентной борьбе [15, с. 76].

Стратегические решения реализуются в рамках стратегического управления на предприятии. Итак, как было выявлено ранее, родоначальником концепции стратегического управления считается И. Ансофф. Он является самым известным автором по проблемам стратегического планирования и



имеет целый ряд фундаментальных работ. В дальнейшем разработкой идей стратегического управления занимались М. Портер, Дж. Пирс, Р. Робертсон, Дж. Хиггенс и др. исследователи. Стратегическое управление как понятие определяется в таком контексте: стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии предприятия посредством управления взаимодействием предприятия с его окружением (Дж. Хиггенс) [34, с. 97]. Стратегическое управление – это набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей предприятия (Дж. Пирс, Р. Робертсон). Стратегическое управление – управление по планам, а стратегический менеджмент – управление по результатам (П. Друкер) [25, с. 156].

Таким образом, стратегическое управление можно определить как деятельность, основанную на стратегической ориентации и направляемую на достижение целевых ориентиров в перспективе, с учетом конкурентных позиций предприятия. Данный вид управления решает проблему обеспечения эффективности деятельности предприятия и достижения динамического равновесия с внешней средой.

Каждая организация стремится достичь максимальной конкурентоспособности на рынке и укрепить рыночные позиции в условиях нестабильности экономики. Поэтому организациям необходимо ответственно подходить к вопросу стратегического менеджмента и разработки стратегии.

То есть стратегическое управление и стратегия неотъемлемыми компонентами успешного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе. В процессе анализа литературных источников выделены особенности концепции стратегического управления, которые сводятся к следующему [10, 19]:

- она основана на сочетании системного, ситуационного и других подходов к деятельности предприятия как открытой социально-экономической системы. Это позволяет развиваться предприятию в долгосрочной перспективе.

- изучает условия, в которых функционирует предприятие, благодаря чему создаются системы стратегического управления.

- способствует построению баз стратегической информации для принятия стратегических решений.

- позволяет прогнозировать решение о распределении ресурсов, установлении эффективных связей и формировании стратегического поведения персонала.

- предполагает применение определенных инструментов и методов развития предприятий (целей, «дерева целей», стратегий, «стратегического набора», стратегических планов, проектов и программ, стратегического планирования и контроля и т.п.).

Итак, стратегия предприятия совершенствует деятельность предприятия по сферам бизнеса, в свою очередь стратегическое управление учитывает конкурентные позиции предприятия, темпы развития и направляется на достижение целевых ориентиров. В концепции стратегии управления важно сочетание различных подходов к деятельности предприятия, исследования условий функционирования предприятия, создание баз стратегической информации, прогнозирования решений с использованием инструментов и методов.

## **1.2 Методологические подходы к разработке стратегии развития организации и процессу выбора стратегических альтернатив**

Для того, чтобы эффективно разработать стратегию, сначала необходимо ее детально спланировать, решив, в какой последовательности будут расставлены блоки процесса разработки стратегии. Для этого составляется алгоритм разработки стратегии (рис. 1.2.1).



**Рисунок 1.2.1 – Алгоритм процесса разработки стратегии развития предприятия [22, с. 81]**

В предложенном алгоритме сначала устанавливается миссия. Анализ миссий различных компаний показывает, что не все они отличают понятие миссии и цели функционирования. На наш взгляд, миссия – это призвание, высшее предназначение предприятия, его качественная роль, которую оно выполняет или будет выполнять в обществе. А цель – это «то, к чему предприятие стремится и не всегда это связано с обществом. Миссия – высшая цель предприятия» [6, с. 58].

Миссия нацелена на общество, а значит и на потребителей, потребности которых удовлетворяет. От правильности постановки миссии зависит будущая стратегия предприятия. Поскольку речь идет о стратегии развития предприятия, то сначала нужно более расширенно описать видение, понима-

ние этого развития для реализации миссии, то есть разработать концепцию развития.

Под концепцией понимают систему, которая «отражает совокупность видений приоритетных направлений развития предприятия для реализации миссии на основе сочетания потребностей общества и развития потенциала предприятия». От концепции переходят к постановке стратегических целей - определенного мотивирующего фактора, который стимулирует процесс реализации концепции и вызывает желание и интерес достичь желаемого результата. Рассмотрение целей создает рамку результата, которая помогает увидеть то, что предприятие получит в результате собственных действий. Большинство предприятий, особенно средних и малых, существуют перемещаясь от одного события к другому [23, с. 76].

Однако понимание того, чего предприятие в лице руководства или учредителей хочет достичь на самом деле, является важнейшим компонентом способности добиваться желаемого. Знание результата, который каждый хочет получить в определенной ситуации, сосредоточенность на этом желании помогает правильно использовать все имеющиеся и доступные ресурсы и направить их на достижение цели [11, с. 100].

Таким образом, предприятию нужно четко, в деталях представить желаемый результат. А если есть определенный намеченный результат, то должны быть инструменты, с помощью которых будет осуществляться их достижение. В качестве таких инструментов выступают стратегические задачи (мини-цели).

В предложенном алгоритме они делятся на маркетинговые, финансовые и организационно-технические.

Производственные цели, на наш взгляд, следует рассматривать отдельно, поскольку производство является инструментом реализации маркетинговых финансовых и организационно-технических целей [4, с. 17].

Следующим блоком в алгоритме выступают процессы, связанные с детализацией стратегических целей и задач на каждом из трех выделенных

направлений. Эти процессы включают в себя постановку дерева целей, ранжирование задач, разграничение их по значимости и первоочередности.

Далее следует стратегический анализ, который выступает в роли фильтра, через который проходят все цели, задачи и процессы. На данном этапе анализируется внешняя и внутренняя среда предприятия, ее возможности, угрозы, и дается оценка правильности и целесообразности поставленных целей. Конечным результатом алгоритма разработки стратегии является сама стратегия или совокупность альтернативных стратегий (рис. 1.2.1) [4, с. 18].

Процесс разработки стратегии осуществляется на пяти уровнях. Корпоративный уровень - разрабатывается в теоретическом виде. За его реализацию отвечает руководитель предприятия. Данный уровень носит характер перспективного развития и направлен на выработку долгосрочных целей. Это связано с тем, что на основе целей и задач данного уровня строится вся схема процесса работы предприятия, и поэтому необходимо выполнение дальновидности. Результатами блока будут миссия и концепция.

В данный блок входят:

1. определение направления развития предприятия. Решение данного вопроса осуществляется учредителями или руководителями предприятия на основе определенной информации. Зная ситуацию на рынке, они определяют установленные установки по развитию предприятия.

2. Формулировка миссии и концепции развития. Руководитель предприятия ставит в известность менеджеров о своих пожеланиях по развитию предприятия, указывает на результаты, которые необходимо достичь и подчиненным всю необходимую первоначальную информацию.

3. Обсуждения процесса разработки стратегии предприятия. Предлагается первоначальный план, по которому будет проходить разработка стратегии. Руководство же, в свою очередь, может согласиться с ним или не согласиться.

4. Бизнес-уровень. Намечаются конкретные границы деятельности путем установления целей и задач. Определяется, что нужно достичь предпри-

ятию (цели), что для этого необходимо сделать (задачи). От целей данного уровня зависит, как предприятие сможет позиционировать себя.

Бизнес-уровень включает следующие этапы [8, с. 122]:

1. Формирование группы работников, которые будут заниматься разработкой стратегии;
2. Постановка целей и задач. Цели должны быть конкретными, измеримыми, ориентированными во времени, реалистичными;
3. Определение границ, в которых будет проводиться анализ деятельности предприятия и его внешней среды.

Функциональный уровень определяет направление деятельности той или иной функциональной службы внутри одной сферы бизнеса. Данный уровень направлен на воплощение в жизнь целей и задач, поставленных на бизнес-уровне. Его процессы включают детализацию стратегических задач бизнес-уровня, а также проведения анализа внутренней и внешней среды предприятия. Целесообразно отметить, что разработка стратегии происходит по трем основным сферам деятельности предприятия - маркетинговой, финансовой и организационно-технической [34, с. 179].

Данные области отражают основные составляющие деятельности в стратегической сфере: маркетинговая стратегия направлена на создание условий функционирования предприятия на рынке и эффективной политики ведения конкурентной борьбы; финансовая стратегия отвечает за регулирование внутреннего положения фирмы, ее доходов и расходов, а также сопоставление требований предприятия с его реальными возможностями; организационно-техническая стратегия отвечает за состояние технического и ресурсного обеспечения на предприятии, а также за создание сбалансированной организационной структуры.

При этом на стратегию оказывают влияние ряд факторов, как внешней (развитость и возраст отрасли, характеристика и доходность рынка, политическая и демографическая ситуация, количество конкурентов, их позиции, интенсивность конкуренции, внешние барьеры входа-выхода), так и внут-

ренной среды предприятия (внутренние барьеры входа-выхода, потенциал предприятия, техническое оснащение, качество, цена, продукция, конкурентная позиция, объем продаж, финансирования, ресурсы, персонал и т.д.) [32, с. 88].

Предложенная методика разработки стратегии развития предприятия носит комплексный характер и проводится по трем сферам деятельности предприятия. Она базируется на использовании матриц по каждому перечисленному выше направлению деятельности. Данные матрицы имеют размер 3x3 и образуют девять квадрантов. Квадрант характеризует определенное положение предприятия по данным, анализируются, и помогают руководству предприятия выбрать для него наиболее верную в определенной ситуации стратегию, или подкорректировать уже существующую.

Разработку стратегии развития предприятия с помощью предложенной методики начинают с проведения анализа его маркетинговой сферы деятельности по таким показателям, как привлекательность рынка и конкурентоспособность. Привлекательность рынка указывает, на сколько заинтересованно предприятие в работе на данном рынке и, насколько соответствуют его возможности условиям работы на таком рынке. Конкурентная позиция характеризует положение предприятия на данном рынке, количество конкурентов и способность предприятия оставаться участником рынка [29, с. 160].

Результатом анализа является построение итоговая матрицы выбора маркетинговой стратегии, которая описывает конкурентное положение предприятия. Однако следует учитывать, что в данную сферу входят не только факторы, влияющие на конкурентоспособность, но и факторы производственной, ресурсной, технологической и других сфер. Данные факторы взаимосвязаны и влияют на конкурентоспособность предприятия. Следует также рассматривать факторы информатизации общества и глобализации рынка, как меняют расстановку сил на рынке за счет доступности информации потребителям и усиление конкуренции со стороны сильных международных компаний (таблица 1.2.1).

Таблица 1.2.1 – Итоговая матрица для выбора маркетинговой стратегии

		Конкурентная позиция		
		Слабая	Средняя	Сильная
Привлекательность рынка	Высокая	Угроза потери рыночной позиции	Удерживание стойкости	Высокий уровень стойкости
	Средняя	Ситуация балансирования	Удерживание стойкости	Высокий уровень стойкости
	Низкая	Утрата позиций	Угроза спада	Умеренное балансирование

Следующим шагом в разработке стратегии развития предприятия является анализ его финансового положения по таким показателям как платежеспособность и ликвидность (на сколько предприятие обеспечено материальными ресурсами, и в состоянии ли оно осуществлять платежи по обязательствам), и деловая активность, и рентабельность (на сколько эффективно предприятие может распоряжаться собственными средствами). Факторы, которые тоже требуют рассмотрения - это доступность финансовых ресурсов. Имеется в виду доступность кредитов и при их наличии и в условиях кредитования. Кроме того нужно определить влияние налогового законодательства на стратегические направления деятельности предприятия и возможные последствия политических изменений на финансовые возможности предприятия. Важно рассмотрение финансовых рисков в целом при различных вариантах развития событий на рынке и в обществе [42, с. 45].

Результатом проведения анализа является построение итоговой матрицы для выбора финансовой стратегии, которая дает возможность спрогнозировать финансово-хозяйственное состояние предприятия на ближайшую перспективу, наметить допустимые риски и выявить порог его возможностей (таблица 1.2.2).

Финансовая сторона деятельности предприятия отражает его денежную сторону. Однако каждый руководитель, который заботится о благосостоянии и процветании своего бизнеса не должен забывать о такой важной стороне в деятельности предприятия, как техническая и организационная сферы [2, с. 116].



Таблица 1.2.2 – Итоговая матрица для выбора финансовой стратегии

		Уровень платежеспособности и ликвидности		
		Низкий	Средний	Высокий
Деловая активность	Сильная	Ситуация умеренной стабильности	Удерживание стойко- сти	Укрепление ры- ночных позиций
	Средняя	«Эпизодический де- фицит»	Полное удерживание стабильности	Удержание ста- бильной позиции
	Слабая	Ситуация кризиса или банкротства	Постепенная утрата позиций	Неустойчивое рав- новесие на рынке

Техническая сфера деятельности предприятия отражается в техническом уровне производства. Она анализируется в таких аспектах, как: обеспеченность предприятия техническими ресурсами; качество техники, технологических процессов и продукции или услуг, достигнутый уровень техники и технологии в мире научно-технического прогресса; инновационные процессы на предприятии. Технический уровень предприятия неразрывно связан с организацией и производительностью труда. Важными факторами являются уровень научной организации труда, характеристика персонала, обеспеченность кадрами, качественный состав кадров, текучесть кадров, организация повышения квалификации и т.д. [41, с. 92].

Важное значение для формирования стратегии имеет также уровень организации управления предприятием, а также организационная культура и ее влияние на развитие предприятия. Все эти факторы влияют на организационно-технический уровень предприятия, поэтому следующим шагом в методике разработки стратегии развития является анализ достигнутого организационно-технического уровня и альтернативы его развития [9, с. 88].

По нашему мнению, организационная культура предприятия является неотъемлемым атрибутом эффективности деятельности организации, так как именно организационная культура позволяет максимально повысить эффективность работы персонала организации и сориентировать персонал организации на эффективную деятельность и производственный процесс от чего зависит эффективность работы организации в целом.

Итоговая матрица для выбора организационно-технической стратегии, основанной на анализе технического и организационного уровня развития предприятия представлена в таблице 1.2.3.

Таблица 1.2.3 – Итоговая матрица для выбора организационно-технической стратегии

		Технический уровень развития предприятия		
		Низкий	Средний	Высокий
Организационный уровень развития предприятия	Высокий	Ситуация балансирования	Ситуация стабильности	Ситуация высокой устоячивости
	Средний	Мотивационные изменения	Ситуация полной гармонии	Ситуация устойчивости
	Низкий	Ситуация сплошного кризиса	Поднятие имиджа предприятия	Ситуация надежды на перемены

Далее производится расчет трех базовых оценок:

- маркетинг – рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия;
- финансы – интегрального показателя финансового состояния предприятия;
- по организационно-технической сфере – коэффициента организационно-технического уровня развития предприятия.

Полученные результаты наносят на оси координат, и строят трехмерное пространство, отражающее интегрированную стратегию. Затем проводят вектор и определяют с помощью квадранта, в какой ситуации находится предприятие.

Кроме того, в теоретических источниках предлагается такой порядок разработки стратегии развития предприятия предполагает выполнение следующих этапов [37, с. 306]:

1-й этап. Формирование миссии и целей предприятия. Миссия – это понятие, которое раскрывает смысл существования и определяет в общем виде сферу его деятельности. Миссия должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия, и отражать следующие ас-

пекты: круг потребностей, которой будут удовлетворены; характеристика продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ; перспективы роста бизнеса.

Миссия должна доносить информацию не только до потребителей, партнеров, потенциальных клиентов. В первую очередь миссия должна быть понятной и доступной работникам организации. Так как, понимая миссию организации, работники будут стремиться осуществлять деятельность настолько эффективно в рамках своих должностных обязанностей, чтобы достичь поставленной миссии.

Миссия компании прекрасно демонстрирует перспективы роста бизнеса [12, с. 57]. Под целями понимают конкретные конечные состояния, к которым в каждый момент времени стремится предприятие. Способность предприятия формулировать цели в соответствии с характером изменений в среде относится к числу важнейших составляющих его конкурентоспособности. Без целей невозможно управлять предприятием.

2-й этап. Стратегический анализ. Цель стратегического анализа заключается в доскональном изучении нынешнего и будущего положений предприятия с учетом состояния внешней среды. То есть, проводится анализ внутренних возможностей и анализ внешней среды предприятия. Анализ внутренних возможностей включает анализ продукции, производственного потенциала, маркетинга; определение слабых и сильных позиций предприятия; формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Анализ внешней среды включает анализ рынка, покупателей, конкурентов; анализ и оценку влияния макросреды; выбор целевого рынка и рыночного сегмента. Результатом стратегического анализа является определение соответствия стратегических целей реальным возможностям развитие предприятия и разработка путей устранения возможного несоответствия.

3-й этап. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии. Стратегические альтернативы – набор различных отдельных стратегий, позволяющих достичь стратегической цели организации в рамках выбранной базово-

вой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется различными затратами и результатами [22, с. 103]. После анализа стратегических альтернатив осуществляется выбор стратегии по ряду возможных альтернатив. Он должен быть основан на четкой концепции развития организации, а именно формулировка – однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и влияет на все принимаемые им решения. Поэтому выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.п.

4-й этап. Реализация стратегии. Это этап, в ходе которого осуществляется внедрение решений стратегии, подбор людей на ключевые позиции, определение стратегически важных преимуществ, мотивация, создание культуры организации.

При выборе стратегий используется ряд факторов, с помощью которых можно оценить целесообразность использования одной или другой стратегии: риск, величина финансовых средств, становление персонала предприятия к возможным изменениям, предполагаемые результаты деятельности после осуществления стратегии и др. Оценка разработанных стратегических альтернатив и выбор наиболее целесообразной осуществляется по следующим параметрам [22, с. 326]:

- согласованность стратегии и внешней среды: определяется насколько разработанная стратегия менеджмента соответствует прогнозируемым изменениям экономики страны, правовым условиям деятельности предприятия, конъюнктуре потребительского рынка;

- внутренняя сбалансированность стратегии: определяется согласованность между отдельными стратегическими целями и политикой менеджмента, а также мерами по обеспечению реализации стратегии;

- уровень возможной реализации стратегии с учетом имеющегося ресурсного потенциала предприятия: финансовых ресурсов, уровня квалификации персонала, его технической вооруженности;

- допустимый уровень рисков: финансовых, инвестиционных, технологических и т. п.;

- результативность стратегии: экономическая эффективность ее реализации, неэкономическая эффективность (повышение имиджа предприятия, качества продукции и услуг, улучшение психологического климата и условий труда персонала и т.д.).

Целесообразность выбора варианта стратегического развития предприятий осуществляется на основе комплексного изучения параметров и оценки значимости каждого из них.

Стратегия – это главное направление деятельности фирмы, план, который разрабатывается руководством компании в виде стратегических целей, задач и направлений деятельности фирмы для достижения им эффективных показателей работы и желаемого результата. Без хорошо разработанной стратегии, тщательно просчитанных ходов ее разработки предприятие не в состоянии досконально вести свою работу и получать желаемые результаты. Разработка стратегии осуществляется на пяти уровнях управления: корпоративном, деловом, функциональном, операционном и модулятивном. Согласно каждому уровню на стратегию и процесс ее разработки влияют различные факторы внутренней и внешней среды предприятия. При этом разработка стратегии осуществляется по трем сферам деятельности предприятия: маркетинговой, финансовой и организационно-технической [17, с. 144].

Согласно факторам, влияющим на разработку маркетинговой, финансовой и организационно-технической стратегии, используются матрицы, которые отражают положение предприятия в той или иной ситуации, а также помогают при выборе конкретной стратегии. Элементом, который объединяет все три сферы, является трехмерное пространство, которое дает полный и общий результат разработки стратегии. Именно с помощью стратегии фор-

мируется цель и миссия компании, без чего само существование компании будет просто невозможно.

Считаем, что одним из самых корректных подходов к формированию стратегий развития является иерархический, который отражает уровни управления предприятия и характер взаимосвязи с внешним окружением.

При этом доминирующим элементом стратегии должно быть стратегическое мышление, которое направляет предприятие к постоянному творческому поиску, воплощение новаторских идей во всех аспектах деятельности [20, с. 137].

По этим позициям, формирование стратегии развития предприятия определено как системный процесс, который позволяет на основе стратегического мышления как доминирующей логики проанализировать суть условий, в которых работает отрасль (подотрасль) определить миссию, цели и задачи предприятия, разработать основные направления и мероприятия сбалансированности его развития в условиях динамического изменения внешней среды при максимальном использовании всех имеющихся ресурсов предприятия.

В целом следует обобщить, что любое предприятие должно разрабатывать стратегию и осуществлять стратегическое планирование деятельности, так как рыночная ситуация располагает к тому, чтобы постоянно совершенствовать деятельность и усиливать конкурентные преимущества. А стратегический менеджмент и следование разработанной стратегии позволит достичь поставленных целей.

## **Глава 2 Проблемы и перспективы разработки альтернативных сценариев деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент»**

ОАО «Белгородасбестоцемент» специализируется на выпуске высококачественной асбестоцементной продукции и занимает ведущую позицию среди предприятий в своей отрасли. Предприятие не только обеспечивает потребности российского строительного комплекса, но и успешно ведет и расширяет экспортные поставки асбестоцементных изделий на внешний рынок.

Основными ценностями ОАО «Белгородасбестоцемент» являются:

1. Компетентность. Внимание к деталям, а также постоянный поиск новых решений является прерогативой ОАО «Белгородасбестоцемент», позволяющей удовлетворять потребности всех своих клиентов;

2. Честность. ОАО «Белгородасбестоцемент» развивает свой бизнес в атмосфере честности и действует в соответствии со всеми действующими правилами;

3. Справедливость. В своей работе ОАО «Белгородасбестоцемент» придерживается честности, справедливости и верности основополагающим общечеловеческим принципам;

4. Целостность. Времена меняются, а с ними меняется общество, образ жизни, способы работы. ОАО «Белгородасбестоцемент» непрерывно развивает свои услуги и ассортимент продукции для удовлетворения меняющихся потребностей, при этом оставаясь верной своим принципам и не теряя своей идентичности;

5. Доверие. Вера в людей и позитивный настрой на будущее позволяет ОАО «Белгородасбестоцемент» с энтузиазмом принимать новые вызовы и достигать амбициозные цели;

6. Уважение. ОАО «Белгородасбестоцемент», развивая свой бизнес, всегда с уважением относится к особенностям ведения бизнеса и культурному разнообразию;

7. Приверженность делу. Ежедневное совершенствование деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент», направленное на укрепление своей позиции на рынке строительного подкомплекса, постоянный поиск правильных решений позволяют удовлетворять все потребности клиентов;

8. Ответственность (надежность). Профессионализм, компетентность, опыт и качество продукции делает ОАО «Белгородасбестоцемент» надежной организацией и идеальным партнером на которого можно положиться.

Кроме того, ценности можно представить в виде таблицы 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Основные ценности ОАО «Белгородасбестоцемент»

Я - лидер	Ответственность за себя и за то, что происходит вокруг, честность с собой, коллегами и клиентами. Совершенствование себя, организации и окружения, делая лучшее на что способен.
Мы - команда	Готовность помогать друг другу, работая на общий результат. Помогать расти и развиваться коллегам. Открытость, уважение коллег и доверие друг другу.
Все – для клиента	Вся деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов. Желание удивлять и радовать клиентов качеством продукции и отношением, превосходя ожидания клиентов.

Кодекс корпоративного управления ОАО «Белгородасбестоцемент» имеет целью внедрения на практике в деятельности цивилизованных, благотворительных норм деловых отношений, определенных Политикой корпоративного управления, для:

- повышения финансовой привлекательности организации, обеспечения уверенности и доверия клиентов;
- создания благоприятных условий для развития организации и повышения ее конкурентоспособности;
- повышения эффективности использования капитала;
- гармонизации отношений участников корпоративного управления - органов управления, персонала, заинтересованных лиц;



- создания команды единомышленников, которая будет действовать исключительно в интересах организации.

Основными принципами управления ОАО «Белгородасбестоцемент» являются:

- обеспечение защиты прав потребителей;
- обеспечение равновесия влияния и баланса интересов участников корпоративных отношений;
- раскрытие информации и прозрачность;
- надлежащий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью.

А исходя из этого, миссией ОАО «Белгородасбестоцемент» является стремление быть наиболее востребованным представителем сферы строительных материалов, а именно асбестоцементной продукции, предлагающей жителям РФ качественную продукцию. А деятельности организации ориентировать на удовлетворение интересов клиентов и предоставлять полный спектр качественных сопутствующих услуг.

Проведем анализ финансовых показателей деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» (приложение) в таблице 2.1.2.

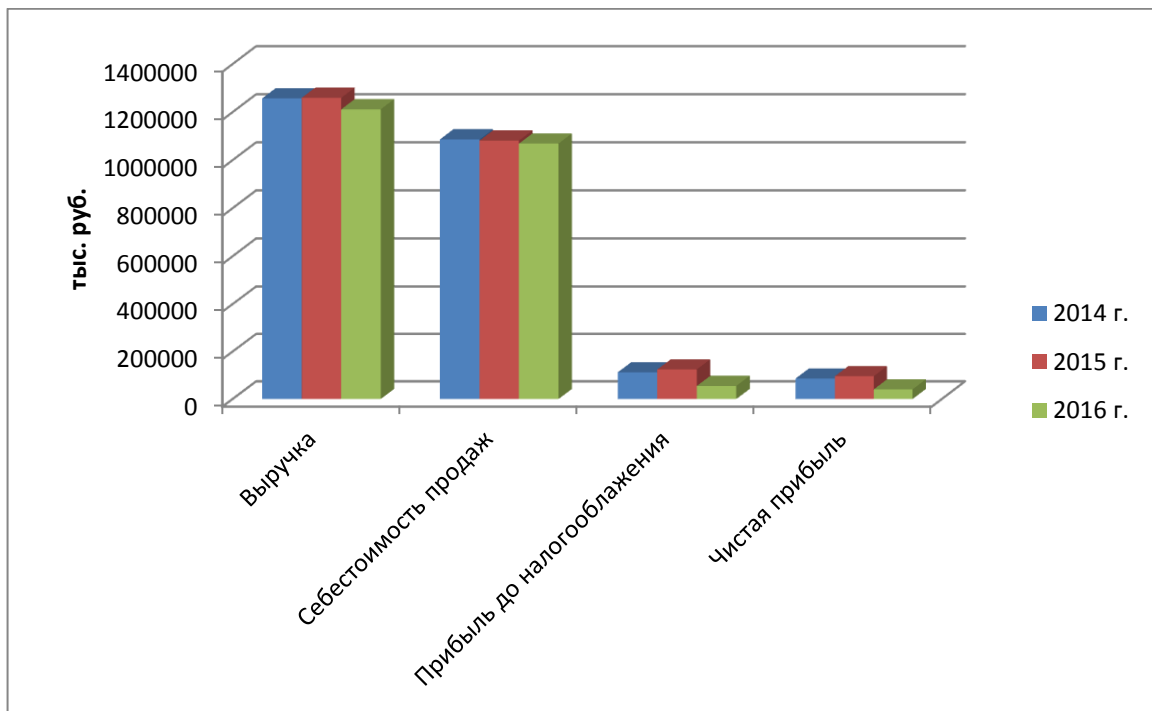
Таблица 2.1.2 – Динамика основных финансовых показателей деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент», тыс. руб.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изм. 2016/2015 (+/-)	Изм. 2016/2015, %	Изм. 2016/2014 (+/-)	Изм. 2016/2014, %
Выручка	1257174	1259495	1211654	-47841,0	-3,80	-45520,0	-3,62
Себестоимость продаж	1086683	1081361	1069069	-12292,0	-1,14	-17614,0	-1,62
Прибыль до налогообложения	112621	124671	55214	-69457,0	-55,71	-57407,0	-50,97
Чистая прибыль	86554	95973	40574	-55399,0	-57,72	-45980,0	-53,12

Исходя из таблицы 2.1.2, наблюдаем снижение объема выручки от реализации на 47841 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с 2015 г., а также на 45520 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с 2014 г. Кроме того, наблюдается снижение

себестоимости продаж на 12292 тыс. руб. и 17614 тыс. руб. в исследуемый период. Соответственно наблюдается и снижение чистой прибыли предприятия на 55399 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с 2015 г., а также на 45980 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с 2014 г.

Наглядно данные таблицы представлены на рисунке 2.1.1.



**Рисунок 2.1.1 – Финансовые результаты деятельности  
ОАО «Белгородасбестоцемент»**

Тенденция снижения финансовых результатов деятельности информирует о том, что у предприятия ОАО «Белгородасбестоцемент» ежегодно снижается эффективность деятельности, что является неблагоприятным фактом.

## 2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации

Рынок асбестоцементных изделий РФ представлен широким ассортиментом организаций, занимающихся производством различные видов продукции: продажа продукции за границу и внутри государства. Для того, чтобы более подробно исследовать ассортимент производителей асбестоцементных изделий на потребительском рынке РФ рассмотрим главных участников данного рынка.

В качестве основных конкурентов были выбраны такие крупнейшие производители, как: ОАО «Комбинат Красный Строитель», ОАО «СКАИ», ООО «Тимлюйский завод», ОАО «Лато». Выбор основывается на выделении наиболее крупных на рассматриваемой нише рынка организаций (таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1 – Оценка сравнительных преимуществ по 5-ти бальной системе, в баллах

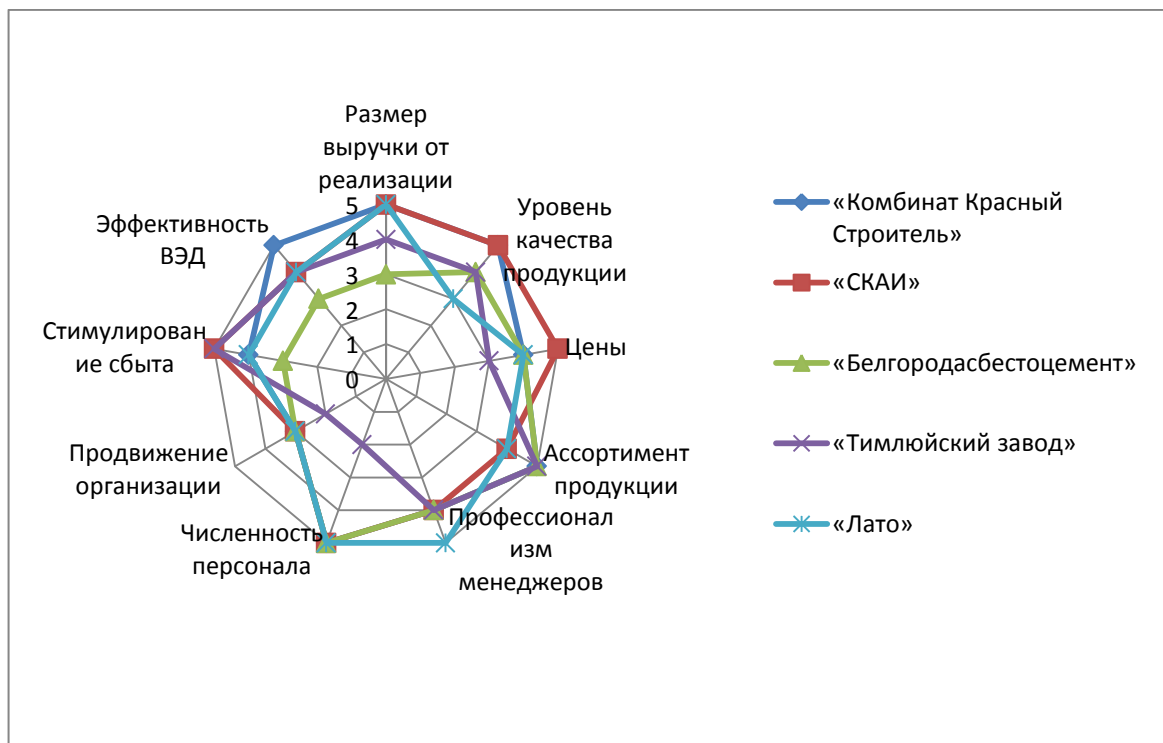
Показатель	«Комбинат Красный Строитель»	«СКАИ»	«Белгородасбестоцемент»	«Тимлюйский завод»	«Лато»
Размер выручки от реализации	5	5	3	4	5
Уровень качества продукции	5	5	4	4	3
Цены	4	5	4	3	4
Ассортимент продукции	5	4	5	5	4
Профессионализм менеджеров	4	4	4	4	5
Численность персонала	5	5	5	2	5
Продвижение организации	3	3	3	2	3
Стимулирование сбыта	4	5	3	5	4
Эффективность ВЭД	5	4	3	4	4
Итого:	40	40	34	33	37

Лидером рынка являются ОАО «Комбинат Красный Строитель» и ОАО «СКАИ». Главными критериями, по которым ОАО «Белгородасбестоцемент»

уступает лидерам, являются продвижение организации, стимулирование сбыта и эффективность ВЭД.

Анализ показателей ассортимента продукции показал, что относительно широкий ассортимент услуг представлен у ОАО «Белгородасбестоцемент» - данному фактору конкурентоспособности присвоено 5 баллов, а также у ООО «Тимлюйский завод» - 5 баллов, а также у ОАО «Комбинат Красный Строитель». Высокой оценки продвижения организации не удостоена ни одна из организаций.

Изучим положение рассматриваемых организаций с помощью многоугольника конкурентоспособности (рис. 2.2.1).



**Рисунок 2.2.1 – Многоугольник конкурентоспособности производителей асбестоцементных изделий**

Каждая ось отражает значения семи исследуемых факторов по четырем рассмотренным организациям. По некоторым параметрам количество баллов совпадает, различия существуют в основном по: продвижению, цене и рекламе.

В результате проведения анализа, следует отметить, что ОАО «Белгородасбестоцемент» является недостаточно конкурентоспособным. Поэтому, необходимо уделить внимание усовершенствованию продвижения организации, а также политике стимулирования сбыта.

Руководство организации должно уделить внимание повышению уровня этих критериев, с целью иметь еще более устойчивую позицию на рынке.

Итак, следует отметить, что текущее положение ОАО «Белгородасбестоцемент» основано на способности компании использовать свои сильные стороны, чтобы продолжать расти. Компания растет, несмотря на повышение уровня насыщения рынка, осуществляет активную общественную деятельность, поддержку социальной сферы и защиты окружающей среды, однако, необходимо совершенствовать маркетинговую деятельность организации с целью укрепления рыночных позиций.

Макроокружение, или внешняя среда ОАО «Белгородасбестоцемент» представляет собой совокупность находящихся за пределами организации факторов, оказывающих заметное влияние на выполнение ею своих функций, совокупность внешних воздействий на нее, и рассматривается по отношению только к ней. Рассмотрим основные факторы внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность ОАО «Белгородасбестоцемент».

#### 1. Политико-правовые (институциональные) факторы:

ОАО «Белгородасбестоцемент» находится и ведет деятельность в г. Белгород, однако, продукцию предприятия закупают различные организации РФ, а также предприятие занимается продажей продукции в ближнем зарубежье. Политическая обстановка в стране на данный момент стабильная, наблюдается повышение роста экономики и улучшение законодательной базы путем внесения необходимых поправок, ориентированной на улучшение рыночных условий.

Государство регулирует и поощряет конкурентную борьбу, используя самые разные методы и механизмы формирования конкурентных отношений: поддержку малого и среднего бизнеса, обеспечение сравнимости качественных характеристик и цен на товары, поощрение достижения лучших результатов и инноваций. В данный период времени целью государства является создание здоровой конкурентной среды в экономически развитых отраслях экономики.

## 2. Экономические факторы:

Повышение уровня инфляции и процентных ставок, ослабевание национальной валюты напротив, не способствуют повышению покупательской способности. Анализ внешней и внутренней среды представлен в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Анализ внешней и внутренней среды организации

Критические факторы деятельности организации		
Факторы внутренней среды организации:	Факторы непосредственного окружения организации:	Факторы макроокружения организации:
1	2	3
1. Кадровая политика: Высокая квалификация персонала, которая заключается не только в отборе кадров с высшим образованием и квалификацией, но и проведение тренингов и семинаров по повышению знаний и умений работников	1. Барьеры выхода: серьезные потери вложенных инвестиций в случае существенного падения покупательской способности граждан	1. Экономические факторы: ослабевание национальной валюты, нестабильность экономики негативно отражаются на покупательской способности, при этом цена на продукцию имеет тенденцию роста. Соблюдение строгой финансовой дисциплины в 2016 году позволит сохранить устойчивость в условиях макроэкономической неопределённости
2. Компетентность руководства, проявляющаяся в тщательном подборе кадров и умениями ими руководить, наладив контакт	2. Потенциальные конкуренты. Основным конкурентом являются другие организации, являющиеся производителями асбестоцементной продукции	2. Технологические факторы: - развитие интернет технологий позволяет быстрее распространять информацию о производителе, а также продвигать продукцию, путем информирования клиентов о появлении новых акций и предложений.

1	2	3
3. Финансовое состояние: стабильный рост финансово-экономических показателей	3. Угроза появления товаров-заменителей: переход на альтернативные способы кровли, металлочерепица, профнастил, битумная, металлочерепица, натуральная черепица	3. Демографические факторы: динамика численности и половозрастного состава населения. В зависимости от возрастных категорий определяется потребность в продукции, производимой компанией
4. Маркетинг: Наличие давно несовершенствованной политики маркетинга и рекламной политики компании.	4. Угроза появления новых игроков: Рынок асбестоцементных изделий является рынком приносящим высокую прибыль, поэтому привлекает новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, однако, их доля рынка не существенна, поэтому прибыль снижается не значительно	Политико-правовые факторы: 1. Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на продукцию. 2. Неурегулируемость и несовершенство налогового законодательства
5. Производство: Широкий ассортимент продукции; обеспеченность необходимым сырьем и материалами, скорость их использования	5. Рыночная власть поставщиков: зависимость от ценообразования на составляющие компоненты для производства продукции	Социокультурные факторы: 1. Уровень образования населения страны. 2. Необходимость соблюдения требований об охране окружающей среды
	6. Рыночная власть потребителей: Потребители являются чувствительными к изменению цены	
	7. Уровень конкурентной борьбы: Рынок асбестоцементной продукции является низкоконцентрированным, преобладает большое число компаний-конкурентов, занимающих определенные доли рынка.	

Внутренняя и внешняя среда организации являются предметом обязательного анализа для организации, рассчитывающей на продолжение своей деятельности в долгосрочной перспективе. Правильное понимание условий, в которых находится организация, способствует выработке наиболее эффективной стратегии её развития.

Проведем PEST-анализ ОАО «Белгородасбестоцемент» (табл. 2.2.3).

Таблица 2.2.3 – PEST-анализ ОАО «Белгородасбестоцемент»

Факторы	Возможное влияние на деятельность ОАО «Белгородасбестоцемент»
<p>Политико-правовые факторы</p> <p>1. Несовершенная и сложная налоговая система, приводящая к установлению высоких цен.</p> <p>2. Неурегулируемость и несовершенство налогового законодательства.</p>	<p>1. Повышение налога приводит к повышению издержек на оказание услуг.</p> <p>2. Все это тормозит развитие компании, и осложняют ее работу.</p>
<p>Экономические факторы</p> <p>1. Рост темпов инфляции</p> <p>2. ОАО «Белгородасбестоцемент» планомерно наращивает долю средств, направляемую в пользу учредителей.</p>	<p>1. Этот фактор действует отрицательно, что проявляется в увеличении издержек, повышении цен на продукцию</p> <p>2. Увеличение производственных издержек и удорожание предлагаемых товаров</p>
<p>Социокультурные факторы</p> <p>1. Уровень образования населения страны.</p> <p>2. Необходимость соблюдения требований об охране окружающей среды</p>	<p>1. На ОАО «Белгородасбестоцемент» работает высококвалифицированный персонал, руководство не затрачивает много времени на обучение кадров.</p> <p>2. Является самым главным фактором ОАО «Белгородасбестоцемент»</p>
<p>Технологические факторы</p> <p>1. Совершенствование новых технологий производства</p> <p>2. Ускорение темпов обновления продукции</p>	<p>1. ОАО «Белгородасбестоцемент» имеет усовершенствованное оборудование, что помогает уменьшения издержек</p> <p>2. Научно-промышленный процесс не стоит на месте и всё время появляется новое оборудование и технологии</p>

В ходе PEST-анализа ОАО «Белгородасбестоцемент» исследованы политико-правовые, экономические, социо-культурные и технологические факторы. Было выявлено, что все они оказывают значительное влияние на деятельность организации, а разработка мероприятий по устранению негативного воздействия данных факторов на деятельность организации позволит повысить эффективность деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент».

Учитывая, что ранее был выявлен факт, что ОАО «Белгородасбестоцемент» уступает лидерам по причине недостаточно развитой системы продвижения организации, а также стимулирования сбыта, проанализируем основные направления деятельности отдела маркетинга ОАО «Белгородасбестоцемент» представлены в таблице 2.2.4.



Таблица 2.2.4 – Основные направления деятельности отдела маркетинга ОАО «Белгородасбестоцемент»

Направление деятельности	Содержание
Стимулирование сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка бюджета и планирование затрат на стимулирование сбыта;</li> <li>- Поиск каналов сбыта.</li> </ul>
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка рекламной политики;</li> <li>- Разработка и внедрение рекламной кампании;</li> <li>- Сотрудничество с рекламными и полиграфическими агентствами;</li> <li>- Заказ и использование изготовленных рекламных материалов.</li> </ul>
PR-продвижение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PR-продвижение организации;</li> <li>- Разработка стратегии PR-активности и выполнение ряда запланированных мероприятий в рамках выбранной и одобренной руководством стратегии.</li> </ul>
Маркетинговые исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследование конкурентов, клиентов и рынков сбыта;</li> <li>- Анализ конкурентоспособности услуг;</li> <li>- Исследование целевой аудитории услуги;</li> <li>- Поиск конкурентных преимуществ услуги и организации;</li> <li>- Исследование новых каналов и рынков сбыта.</li> </ul>

Итак, на отдел маркетинга в ОАО «Белгородасбестоцемент» возложен широкий спектр обязанностей. Факт того, что данные функции возложены на сотрудника является положительным моментом, так как означает, что руководство ОАО «Белгородасбестоцемент» понимает важность выполнения перечисленных в таблице 2.2.4 обязанностей для эффективности деятельности организации, однако, отделом недостаточно эффективно выполняются мероприятия.

Проведем анализ основных инструментов маркетинга, применяемых ОАО «Белгородасбестоцемент» в таблице 2.2.5.

Итак, в ОАО «Белгородасбестоцемент» применяется недостаточно широкий ассортимент маркетинговых инструментов, а предприятие в настоящее время удерживает рыночные позиции только благодаря широкому ассортименту и гибкой ценовой политике.

Таблица 2.2.5 – Инструменты маркетинга, применяемые ОАО «Белгородасбестоцемент»

Инструменты маркетинга	Мероприятия
Реклама	- реклама на телевидении
PR-мероприятия	- благотворительность (оказание помощи детским домам и приютам, детским лечебным центрам)
Стимулирование сбыта	- разработка ассортимента продукции, который бы удовлетворял потребности самых требовательных заказчиков; - ценовая политика от самого дешевого и простого до самого дорогого.
Продвижение услуг	- возможность приобретения продукции он-лайн и оплаты безналичным расчетом.

В целом следует обобщить, что ОАО «Белгородасбестоцемент» активно расширяло свою деятельность и присутствие на рынке асбестоцементных товаров путем расширения ассортимента продукции, а также повышения квалификации персонала, однако, не было уделено достаточное внимание маркетинговой деятельности организации, политики стимулирования сбыта, а также продвижения организации, поэтому ОАО «Белгородасбестоцемент» утрачивает рыночные позиции, а также ее активно догоняют конкуренты.

### **2.3 Предложения по разработке альтернативных сценариев в деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент»**

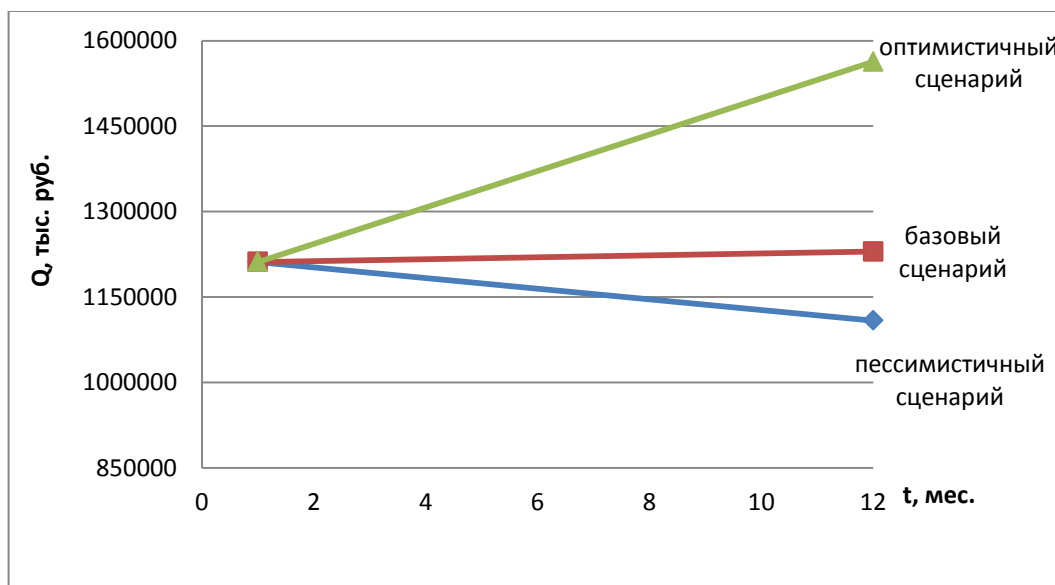
Для того, чтобы разработать альтернативные сценарии в деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» проведем SWOT-анализ деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» (таблица 2.3.1).

Из проведенного SWOT-анализа становится понятно, что к разработке рекомендаций по развитию деятельности, ОАО «Белгородасбестоцемент» нужно подходить комплексно. В первую очередь необходимо обратить внимание на развитие системы продвижения продукции и организации.

Таблица 2.3.1 – Результаты SWOT-анализа ОАО «Белгородасбестоцемент»

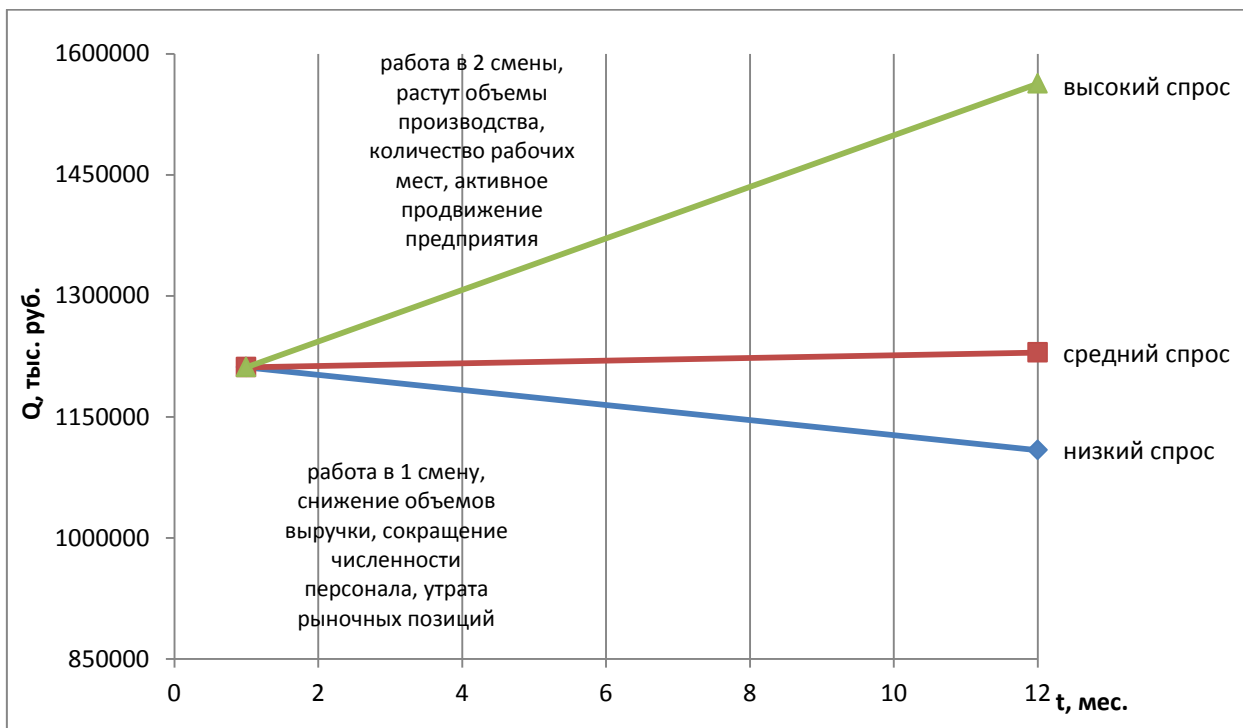
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- квалифицированный и опытный персонал;</li> <li>- высокое качество продукции;</li> <li>- широкий выбор ассортимента продукции;</li> <li>- заработанное имя;</li> <li>- положительная репутация;</li> <li>- целенаправленность воздействия;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неэффективная рекламная политика;</li> <li>- отсутствие эффективной политики продвижения организации;</li> <li>- низкая эффективность PR - мероприятий;</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение внимания к новым товарам; - выход на новые рынки;</li> <li>- увеличение целевых аудиторий;</li> <li>- увеличение покупательской заинтересованности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокие затраты на продвижение;</li> <li>- неприбыльное вложение средств;</li> <li>- недостаток времени.</li> </ul>

Альтернативные сценарии развития деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» представлены на рисунке 2.3.1.



**Рисунок 2.3.1 – Альтернативные сценарии деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент»**

Рассмотрим подробнее основные факторы, оказывающие влияние на тот или иной сценарий деятельности (рисунок 2.3.2).



**Рисунок 2.3.2 – Факторы, оказывающие влияние на альтернативные сценарии деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент»**

Первым сценарием деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» является оптимистичный сценарий деятельности организации.

В рамках оптимистичного сценария развития ожидается рост выручки на 29% в 2017 г. по сравнению с 2016 г.

Основные факторы, благодаря которым, ожидается реализация оптимистичного сценария развития:

- работа в 2 смены;
- разработка рекламной политики;

К мероприятиям рекламной политики, которые позволят осуществить оптимистичный сценарий развития относятся: реклама на лайт-боксах, наружная реклама на биг-бордах, реклама служебных автомобилях, реклама на радио, улучшение сайта в Интернет. Вариант продвижения ОАО «Белгородасбестоцемент» в настоящее время является очень важным, в период кризиса, а особенно в результате снижения покупательной способности. Разра-

ботанный вариант политики маркетинга, это неординарные решения с использованием достаточно известных и популярных видов рекламы. Данная рекламная деятельность позволит ОАО «Белгородасбестоцемент» показать себя на рынке, то есть организация может активно продвигаться в будущее, при этом тратить на рекламу не большую сумму денег и более эффективно, нежели это делалось ранее.

Предполагаемая стоимость предложенных мероприятий сроком 6 месяцев по подразделениям такова (таблица 2.3.2).

Таблица 2.3.2 – Расходы на рекламные мероприятия за 6 месяцев

Наименование мероприятия	Расходы на внедрение мероприятия за 6 мес., руб.
Реклама в торговом центре	58600
Наружная реклама на биг-бордах	107600
Реклама на служебных автомобилях	57660
Реклама на радио	147000
Улучшение сайта в Интернет	15000
Итого	385860

Вариант продвижения ОАО «Белгородасбестоцемент» в настоящее время является очень важным, в период кризиса, а особенно в результате снижения покупательной способности. Разработанный вариант политики маркетинга, это неординарные решения с использованием достаточно известных и популярных видов рекламы. Данная рекламная деятельность позволит ОАО «Белгородасбестоцемент» показать себя на рынке, то есть организация может активно продвигаться в будущее, при этом тратить на рекламу не большую сумму денег и более эффективно, нежели это делалось ранее.

- разработка PR-мероприятий;

Будет проведено мероприятие «День открытых дверей» на предприятии. Такое мероприятие будет проводиться единоразово, чтоб потенциальные партнеры – клиенты могли поближе познакомиться с продукцией предприятия, но в случае, если данное мероприятие окажется эффективным, то планируется проведение такого мероприятия на постоянной основе с определенной периодичностью. Рассмотрим данное мероприятие подробнее.

Для проведения мероприятия ОАО «Белгородасбестоцемент» необходимо воспользоваться услугами PR-менеджера привлеченного из PR-агентства. Расходы на привлечение сотрудника представлены в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Расходы на привлечение PR-менеджера для реализации проекта

Наименование расходов	Период, мес.	Сумма, руб.
Заработная плата PR-менеджера	1 мес.	25000

Итак, расходы на оплату труда привлеченного специалиста составят 25000 руб. на срок 1 месяц. В случае эффективности разработанных мероприятий планируется нанять сотрудника на постоянную работу в штат ОАО «Белгородасбестоцемент». В случае принятия в штат сотрудника на него планируется возложить такие обязанности (таблица 2.3.4).

Таблица 2.3.4 – Функциональные обязанности PR-менеджера

PR-отдел	Функциональные обязанности
PR-менеджер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PR – продвижение новых продуктов;</li> <li>- Разработка и управление портфелем брендов / продуктов;</li> <li>- Разработка и проведение BTL-активности (акций стимулирования сбыта);</li> <li>- Выполнение ряда мероприятий в рамках стратегии PR-активности (размещение информации в прессе, выставки, работа с общественностью, спонсорство).</li> </ul>

Открытость предприятия ОАО «Белгородасбестоцемент» широкому кругу потребителей или клиентов всегда производит хорошее впечатление и создает ощущение полного погружения в специфическую рабочую атмосферу. Возможность проинформировать широкие круги населения, целевую аудиторию или потенциальных бизнес партнеров об особенностях продукции и технологического процесса, удовлетворяет их любопытство и демонстрирует организационный и производственный процесс как бы «изнутри».

Прежде всего, необходимо провести совещание менеджеров институционального уровня и составить список необходимых действий по разработке дня открытых дверей. С целью совершенствования управления маркетинговой деятельностью планируется задействование сотрудников не только маркетинговой службы, но и применение методов командной работы с целью повышения результативности запланированных мероприятий.

Следуя разработанной концепции, руководство продумает наиболее оптимальный формат проведения мероприятия:

- выступление руководства с речью;
- проведение экскурсий по предприятию;
- организация дискуссий.

Качественно организованный и проведенный «День открытых дверей» способен комплексно решать целый ряд задач и способствовать реализации стратегических целей. Именно поэтому к проведению открытого для публики мероприятия следует подготовиться очень тщательно и не упустить множество важных деталей. Команда разработает и подготовит «День открытых дверей», которая без сомнения сможет поспособствовать формированию клиентской лояльности, привлечет потенциальных покупателей, партнеров или другую целевую аудиторию. Прежде всего, совместно с руководством организации будет разработана общая концептуальная идея «Дня открытых дверей» и формат ее проведения. Потребуется узнать, сколько людей предполагается привлечь в качестве гостей, планируется ли свободный доступ и перемещение гостей по предприятию или следование четкому сценарию, нужна ли тематическая привязка и сюжетная линия и многое другое. На основании полученной информации команда, применив творческий подход, разработает общий сценарий мероприятия, максимально дающий ответы на вопросы, которые могут возникнуть у гостей заведения.

Без сомнения «День открытых дверей» требует четкости и координации действий опытным ведущим. Для гостей организации будут подготовлены буклеты, газеты, информирующие о деятельности ОАО «Белгородасбе-

стоцемент» и служащие путеводителем в лабиринтах производства предприятия. Будут подготовлены рекламные стенды, выставки, презентации, фото-выставки, подборка литературы и т.д.

Зал для приема гостей будет торжественно украшен в соответствии со спецификой ОАО «Белгородасбестоцемент». После чего, менеджер проекта должен будет заняться координацией реализации проекта. Данное мероприятие будет прорекламировано в СМИ. Учитывая, что ОАО «Белгородасбестоцемент» ежемесячно публикует рекламу в местных печатных бизнес-изданиях, то потенциальные клиенты о дне открытых дверей будут проинформированы данным путем. Учитывая, что у компании разработана ежемесячная рекламная кампания, то дополнительных затрат на рекламу мероприятия не предвидеться.

«День открытых дверей» в ОАО «Белгородасбестоцемент» будет проводиться в преддверии новогодних праздников, чтобы познакомить всех желающих с организацией и ее продукцией. Мероприятие будет проходить в течение 7 дней. Расходы на проведение данного мероприятия представлены в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5 – Расходы на проведение «Дня открытых дверей»

Наименование затрат	Сумма, руб.
Оплата услуг ведущего	50000
Печать буклетов (1000 шт.)	30000
Печать брендированных блокнотов(1000 шт.)	45000
Расходы на чай, кофе, угощения для посетителей	20000
Аренда проектора	7000
Итого	152000

Итак, расходы на проведение мероприятия «День открытых дверей» составят 152000 руб. Планируется посещаемость мероприятия в численности – 1000 чел. Данное мероприятие позволит более подробно познакомиться потенциальным бизнес-партнерам с деятельностью организации. В ходе проведения «Дня открытых дверей» посетители смогут узнать, что ОАО «Белгородасбестоцемент» не просто производитель асбестоцементных изделий, но и,



что миссия компании – удерживать конкурентные позиции на рынке данных изделий, путем продажи своим клиентам продукции высокого качества.

- заключение договоров о сотрудничестве во время участия в строительных выставках.

Повышение эффективности деятельности и узнаваемости ОАО «Белгородасбестоцемент» путем участия данной организации в ежегодной выставке строительных организаций и производителей «Белэкспострой 2017», которая пройдет с 20.09.2017 г. по 22.09.2017 г. Место проведения выставки Белэкспоцентр (г. Белгород, РФ). Тематика выставки: строительство, недвижимость. Выставка демонстрирует новейшие достижения строительной отрасли, современные инновационные материалы, технологии и оборудование в строительстве. И позволит ОАО «Белгородасбестоцемент» привлечь новых клиентов и представить себя на рынке строительных товаров г. Белгород.

Также ОАО «Белгородасбестоцемент» примет участие в выставке «Город». Строительная выставка «Город» проходит в г. Москва уже много раз и в 2017 г. соберет на одной площадке лидеров строительной индустрии, ключевых отечественных и зарубежных производителей современного оборудования, строительных материалов и технологий, финансовые организации, страховые компании. Всего более тысячи компаний принимают участие в этом крупном и значимом событии.

Рассмотрим затраты на членские взносы для участия ОАО «Белгородасбестоцемент» в выставках (табл. 2.3.6).

Таблица 2.3.6 – Затраты ОАО «Белгородасбестоцемент» на участие в выставках

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Выставка «Белэкспострой 2017»	25
Выставка «Город»	29
Итого	54

Затраты на членские взносы для участия ОАО «Белгородасбестоцемент» в строительных выставках г. Москва и г. Белгород составят 54000 руб.

Данное мероприятие позволит повысить узнаваемость организации, показать преимущества на фоне конкурентов, а также расширить клиентскую базу организации.

Итак, благодаря применению представленных ранее мероприятий ОАО «Белгородасбестоцемент» сможет осуществить оптимистичный сценарий развития деятельности – улучшить свою репутацию, повысить узнаваемость, расширить клиентскую базу, а также увеличить объем выручки на 29% в 2017 г. по сравнению с 2016 г.

В рамках оптимистичного сценария развития ОАО «Белгородасбестоцемент» рекомендуется применение таких стратегий, как «Постоянное наступление» и «Захват незанятых пространств». Данные стратегии предполагают, что предприятие будет продолжать осуществлять активную деятельность по расширению своего присутствия на рынке, удержания рыночных позиций.

Что касается реалистичного сценария развития деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент», предполагается, что организация получит выручку приблизительно равную выручке 2016 г. (спрос на продукцию не увеличится), предприятие продолжит сотрудничать с постоянными клиентами. Кроме того, работа будет осуществляться в 1 смену, учитывая то, что работы 1 смены достаточно для того, чтобы удовлетворить имеющийся спрос на продукцию.

Данный сценарий является реалистичным так как предполагает, что результаты деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» останутся неизменными и не произойдет никаких изменений в мероприятиях по достижению данных результатов. В рамках реалистичного сценария предполагается отклонение объемов выручки от реализации на +/-1,5% в 2017 г. по сравнению с 2016 г.

Рекомендуемая стратегия в рамках реалистичного сценария – стратегия «дифференциации» - внедрение нового направления деятельности, разработ-

ка нового вида продукции, расширение ассортимента, выход на новые рынки сбыта.

Пессимистичный сценарий развития деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» заключается в том, что выручка от реализации продукции, а также чистая прибыль снизятся на 8,5% в 2017 г. по сравнению с 2016 г. Выручка от реализации снизится по причине падения спроса на продукцию. Падение спроса будет вызвано тем, что основные конкуренты ОАО «Белгородасбестоцемент» будут активно осуществлять политику продвижения и стимулирования сбыта. В свою очередь ОАО «Белгородасбестоцемент» прекратит применение мероприятий по продвижению организации. Производство продукции будет осуществляться в 1 смену, однако, низкий спрос на продукцию повлечет за собой массовые сокращения сотрудников (производственного персонала).

Кроме того, фактором снижения спроса послужит рост цен на продукцию. Основной причиной роста цен в рамках пессимистичного прогноза являются непредвиденные дополнительные расходы на эксплуатацию оборудования по причине неполной загрузки производственного цикла. Снижение объемов производства повлечет за собой рост расходов, а, как следствие, цены на продукцию, что негативно скажется на спросе.

Рекомендуемая стратегия в рамках пессимистичного прогноза – стратегия «Тушение пожара», которая заключается в направлении всех свободных средств на устранение возникшей проблемы путем осуществления различных мероприятий: реклама, стимулирование сбыта, совершенствование технологического процесса и т.д.

Итак, ранее были разработаны основные сценарии развития деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент». В рамках данных сценариев предполагается, как существенный рост эффективности деятельности организации, так как и снижение эффективности деятельности.

## Заключение

В ходе выполнения ВКР были решены, поставленные ранее задачи. Было выяснено, что стратегия предприятия совершенствует деятельность предприятия по сферам бизнеса, в свою очередь стратегическое управление учитывает конкурентные позиции предприятия, темпы развития и направляется на достижение целевых ориентиров.

Отечественные предприятия не могут быть абсолютно конкурентоспособными на современном рынке, и не могут повысить свою эффективность без активного использования в повседневной деятельности мероприятий по повышению конкурентоспособности и укреплению рыночных позиций, исходя из своих сильных сторон.

В результате исследования деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» г. Белгород, было выявлено, что данная организация осуществляет эффективную деятельность по производству и сбыту асбестоцементных изделий на рынке г. Белгород и РФ в целом, а также имеет клиентов на международном рынке.

С целью анализа эффективности деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» было проведено исследование динамики финансовых результатов деятельности организации за 3 года. Полученные в результате проведения исследования факты свидетельствуют о снижении эффективности деятельности организации и требует устранения возникших проблем, которые в будущем могут повлечь утрату рыночных позиций, вытеснение с рынка конкурентами, потерю постоянных покупателей и снижение лояльности со стороны потенциальных клиентов.

Кроме того было выявлено, что существуют некоторые недочеты в маркетинговой деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» и ее эффективности. Исходя из результатов исследования, было принято решение о выборе альтернативных сценариев деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» исходя из выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Пред-

ставлены оптимистичный, реалистичный и пессимистичный сценарий развития деятельности.

В рамках оптимистичного сценария развития ОАО «Белгородасбестоцемент» ожидается рост выручки на 29% в 2017 г. по сравнению с 2016 г. Рекомендуется применение таких стратегий, как «Постоянное наступление» и «Захват незанятых пространств». Данные стратегии предполагают, что предприятие будет продолжать осуществлять активную деятельность по расширению своего присутствия на рынке, удержания рыночных позиций.

К мероприятиям, рекомендованных в рамках оптимистичного сценария развития, относятся разработка «Дня открытых дверей», который будет проводиться на территории предприятия ОАО «Белгородасбестоцемент». Кроме того, ОАО «Белгородасбестоцемент» рекомендуется на время внедрения проекта привлечь атусорсингового сотрудника из PR-агентства (специалиста по PR-деятельности). В случае эффективности представленных ранее мероприятий, необходимо создать должность PR-менеджера в структуре службы маркетинга ОАО «Белгородасбестоцемент». Также рекомендуется разработать эффективную рекламную политику организации, которая позволит информировать потенциальных партнеров о существовании организации и ее конкурентных преимуществах.

Также рекомендовано ОАО «Белгородасбестоцемент» принять участие в ежегодных строительных выставках г. Белгород и г. Москва. Данное мероприятие позволит организации расширить клиентскую базу и представить себя в выгодном свете.

Эффект от выбора такого сценария деятельности очевиден и позволит ОАО «Белгородасбестоцемент» повысить эффективность деятельности, привлечь новых бизнес-партнеров.

Что касается реалистичного сценария развития деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент», предполагается, что организация получит выручку приблизительно равную выручке 2016 г. (спрос на продукцию не увеличится), предприятие продолжит сотрудничать с постоянными клиентами.

Кроме того, работа будет осуществляться в 1 смену, учитывая то, что работы 1 смены достаточно для того, чтобы удовлетворить имеющийся спрос на продукцию.

Пессимистичный сценарий развития деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» заключается в том, что выручка от реализации продукции, а также чистая прибыль снизятся на 25% в 2017 г. по сравнению с 2016 г. Выручка от реализации снизится по причине падения спроса на продукцию. Рекомендуемая стратегия в рамках пессимистичного прогноза – стратегия «Тушение пожара», которая заключается в направлении всех свободных средств на устранение возникшей проблемы путем осуществления различных мероприятий: реклама, стимулирование сбыта, совершенствование технологического процесса и т.д.

В целом организации необходимо придерживаться оптимистичного сценария, однако, прилагать максимальные усилия, чтобы данный сценарий не превратился в пессимистичный.

## Список литературы

1. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 08 февраля 1998 г. №14-ФЗ (действующая редакция, 4 июля 2016) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт-приложение».
2. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управления [Текст]: монография / Д. Аакер. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 496 с.
3. Адизес, И.К. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные [Текст]: монография / И.К. Адизес. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 200 с.
4. Аканова, А.Б. Разработка и реализация стратегии развития предприятий в сфере информационных услуг [Текст] / А.Б. Аканова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – №1. – С. 16-19.
5. Акофф, Р. О менеджменте [Текст]: монография / Р. Акофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 448 с.
6. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст]: учебное пособие / М.М. Алексеева. – Москва : Финансы и статистика, 2012. – 253 с.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2013. – с. 344
8. Армстронг, М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии [Текст]: монография / М. Армстронг. – Москва : Альпина Паблишер, 2014. – 248 с.
9. Астахова, Н.И. Менеджмент [Текст]: учебник / Н.И. Астахова. – Москва : Юрайт, 2016. – 422 с.
10. Балабанова, Л.В. Стратегическое маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятий [Текст]: учебное пособие / Л.В. Балабанова. – Киев: Професионал, 2015. – 245 с.

11. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации: монография / А.В. Бандурин. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 144 с.
12. Басаков, М.И. Менеджмент [Текст]: пособие студентам для подготовки к экзаменам / М.И. Басаков. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. – 192 с.
13. Беседин, Н.А. Основы менеджмента: оценочно-ситуационный подход [Текст]: учебник / Н.А. Беседин. – Москва : Центр учебной литературы, 2013. – 496 с.
14. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами [Текст]: учебное пособие / И.А. Бланк. – Москва : Омега-Л, 2013. – 768 с.
15. Бурмака, М.М. Управление развитием предприятия [Текст]: монография / М.М. Бурмака. – Москва : МГУ, 2012. – 204 с.
16. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2015. – 328 с.
17. Виссен, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство [Текст]: учебное пособие / Х. Виссен. – Москва : Финпресс, 2014. – 271 с.
18. Гапоненко, А.Л. Менеджмент: учебник и практикум / А.Л. Гапоненко. – Москва : Юрайт, 2016. – 398 с.
19. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник и практикум / Е.П. Голубков. – Москва : Юрайт, 2015. – 292 с.
20. Горемыкин, В.А. Экономическая стратегия предприятия [Текст]: учебное пособие / В.А. Горемыкин. – Москва : Филин, 2012. – 299 с.
21. Градова, А.П. Экономическая стратегия фирмы [Текст]: учебное пособие / А.П. Градова. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 312 с.
22. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст]: учебное пособие / Р. Грант. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 544 с.
23. Дафт, Р. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Р. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 656 с.



24. Драчева Е.Л. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Е.Л. Драчева. – Москва : Academia, 2012. – 304 с.
25. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века [Текст]: учебное пособие / П. Друкер. – Москва : Юрайт, 2012. – 452 с.
26. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения [Текст]: монография / П. Друкер. – Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2013. – 288 с.
27. Иванова, И.А. Менеджмент [Текст]: учебник и практикум / И.А. Иванова. – Москва : Юрайт, 2016. – 306 с.
28. Идрисов, А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций [Текст]: учебное пособие / А.Б. Идрисов. – Москва : Филин, 2012. – 273 с.
29. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика [Текст]: монография / У. Кинг. – Москва : Прогресс, 2012. – 399 с.
30. Коротков, Э.М. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / Э.М. Коротков. – Москва : Дашков и Ко, 2012. – 272 с.
31. Косьмин, А.Д. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / А.Д. Косьмин. – Москва : Academia, 2013. – 208 с.
32. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы [Текст]: учебное пособие / Ф. Котлер. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 144 с.
33. Кулиш, С.М. Влияние анализа ресурсного потенциала на стратегическое развитие предприятия [Текст] / С.М. Кулиш // Казанский педагогический журнал. – 2015. – №2. – С. 126-130.
34. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Б.Г. Литвак. – Москва : Юрайт, 2015. – 512 с.
35. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / М. Мескон. – Москва : Вильямс, 2016. – 672 с.

36. Мещеряков, А.А. Организация деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / А.А. Мещеряков. – Москва : Центр учебной литературы, 2012. – 608 с.
37. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст]: монография / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 688 с.
38. Назимко, В.К. Основы менеджмента [Текст]: учебно-методическое пособие / В.К. Назимко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 256 с.
39. Никифорова, С.В. Теоретические и практические аспекты стратегического маркетинга [Текст]: учебное пособие / С.В. Никифорова. – Санкт-Петербург : Ун-т экономики и финансов, 2012. – 396 с.
40. Ольхова, Л.А. Менеджмент [Текст]: бизнес-курс / Л.А. Ольхова. – Москва : Юрайт, 2012. – 256 с.
41. Осипов, Г.В. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Г.В. Осипов. – Москва : Инфра-М, 2013. – 528 с.
42. Садыков, О.В. Финансовый анализ и его роль в формировании финансовой стратегии предприятия [Текст] / О.В. Садыков // Инновационная наука. – 2016. – №3. – С. 45-49.
43. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебник для вузов / А.А. Томпсон. – Москва : Вильямс, 2015. – 576 с.
44. Трейси, Б. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Б. Трейси. – Москва : Манн, 2016. – 144 с.
45. Шайденко, Н.А. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Н.А. Шайденко. – Москва : Инфра-М, 2012. – 336 с.
46. Шапкин, И.Н. Менеджмент. Теория и практика [Текст]: учебник / И.Н. Шапкин. – Москва : Юрайт, 2015. – 692 с.
47. Шауберт, О.Ю. Разработка маркетинговой стратегии предприятия [Текст] / О.Ю. Шауберт // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №2. – С. 87-93.

48. Шершнева, З.Е. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / З.Е. Шершнева. – Москва : МГУ, 2012. – 384 с.

49. Широков, Б.М. Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства [Текст]: учебное пособие / Б.М. Широков. – Москва : Финансы и статистика, 2012. – 496 с.

50. Ястремская, А.Н. Стратегический консалтинг: становление и развитие [Текст] / А.Н. Ястремская // Стратегия экономического развития. – 2012. – №29. – С. 146-154.