

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye->

%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B

**Тип работы:** ВКР (Выпускная квалификационная работа)

**Предмет:** Производственный менеджмент

Введение 3

1. Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия 6

1.1. Сущность и виды стратегий развития предприятия 6

1.2. Методы разработки стратегии развития предприятия 15

1.3. Правовое регулирование и особенности стратегического развития транспортных компаний 21

2. Исследование действующей стратегии развития компании COSCO Shipping Holdings Co Ltd 30

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия 30

2.2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия 36

2.3. Оценка эффективности стратегии развития предприятия 44

3. Предложения по совершенствованию формирования стратегии развития COSCO Shipping Holdings Co Ltd 50

3.1. Разработка стратегии развития COSCO Shipping Holdings Co Ltd 50

3.2. Оценка эффективности предложений 63

Заключение 75

Список литературы 78

Приложение 83

Введение

Актуальность разработки стратегии развития компании объясняется тем, что благодаря наличию стратегии становится возможным формирование механизмов долговременного стабильного корпоративного развития, что позволяет формировать возможность оперативной реакции компании на те изменения во внешней среде ее функционирования.

Вопросы стратегического управления на современном этапе экономического развития особенно являются актуальными для развивающихся рынков, для которых характерен значительный уровень инфляции, существенные изменения темпов роста валового внутреннего продукта, ставок процентов, а также валютных курсов, недостатками нормативно-правовой базы, коррупционными проявлениями и как итог неэффективностью и невысокой инвестиционной привлекательностью ряда экономических отраслей. Любая организация, функционируя в конкурентных условиях, а также при моментально изменяющейся ситуации на рынке должна эффективно управлять не только внутренней средой, но и формировать стратегию развития на долгосрочный временной период, которая позволила бы ей адаптироваться к происходящим переменам. Поскольку объем и сложность ситуаций во внешней среде непрерывно увеличиваются, в связи с этим стратегическое управление компанией должно регулярно адаптироваться к ним, приобретая новые и преобразуя уже имеющиеся качества, увеличивая имеющиеся возможности по разработке и реализации рациональных управленческих решений.

Практически значимой проблемой при разработке стратегии выступает координация функциональных и прочих стратегий, а также их направленность на реализацию глобальной цели. Переменные параметры, влияющие тенденции их изменения выделить довольно проблематично, оценка деятельности в условиях риска и неопределенности затруднительна. У каждой компании имеется несколько альтернатив стратегического развития, разработка и выбор лучшей стратегии развития – это непростая задача. Выбор конкретной стратегии развития может привести к реализации любых сценариев из множества сформулированных, а также повлиять на снижение конкурентоспособности, стратегического потенциала и благосостояния собственников. Вследствие этого возрастают требования к менеджменту предприятия, к его способности интегрировать новые знания, использовать широкий круг управленческих инструментов при принятии стратегических решений.

Своевременный и обоснованный выбор стратегии развития предприятия является чрезвычайно важным для бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации. При выборе стратегии

развития целесообразно учитывать факторы изменяющейся внешней и внутренней среды. Актуальность и многоаспектность рассматриваемых вопросов предопределили выбор темы, цель, задачи и содержание работы.

Для реализации данной цели выдвинуты и решены следующие задачи: рассмотреть сущность и виды стратегий развития предприятия; охарактеризовать методы, используемые при разработке стратегии развития предприятия; провести стратегический анализ внешней и внутренней среды COSCO SHIPPING Holdings Co Ltd; разработать стратегию развития предприятия; оценить эффективность предложенных мероприятий. Объектом исследования является COSCO SHIPPING Holdings Co Ltd. Предмет исследования – процесс разработки стратегии развития предприятия COSCO SHIPPING Holdings Co Ltd. Теоретическую и методологическую основу работы составили законодательные и нормативные акты в области развития малого предпринимательства, работы отечественных и зарубежных ученых в области рыночной экономики, стратегического менеджмента.

В данной работе использовались следующие методы: описание, группировка, анализ и синтез теоретического и практического материала, структурно-динамический анализ, индексный метод и ряд других. Практическая значимость работы заключается в том, что содержащиеся в ней рекомендации создают системную основу формирования эффективной стратегии для развития предприятий. Структурно-выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы. Во введении указаны актуальность рассматриваемых проблем, поставлена цель и сформулированы задачи работы, охарактеризована теоретико-методологическая база ВКР, а также ее структура и практическая значимость. В первой главе рассмотрены теоретические основы разработки стратегии развития предприятия, во второй главе представлены практические аспекты данной темы на примере COSCO SHIPPING Holdings Co Ltd. В третьей главе данной работы разработана стратегия развития исследуемой организации, дана оценка эффективности предложенных мероприятий. В заключении подведены итоги проведенного исследования, а также представлены перспективы развития предприятия COSCO SHIPPING Holdings Co Ltd.

## 1. Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия

### 1.1. Сущность и виды стратегий развития предприятия

Термин «стратегия» в настоящее время – один из главных в сфере управления компанией. Управление в рамках стратегии организации предполагает не столько моделирование прогнозных параметров развития компании, но и, в первую очередь, наличие возможности принимать грамотные стратегические решения, которые приведут к достижению поставленных целей.

В составе стратегии компании выделяют следующие основные элементы: долгосрочные цели (планы), которые определяют деятельность компании в будущем - стратегические цели; технологии, посредством которых возможно достижение поставленных стратегических целей; ресурсы, которые планируется использовать для достижения поставленных стратегических целей; система управления, которая приведет к достижению сформулированных стратегических целей, куда входят и трудовые ресурсы, которые образуют основу всей системы управления компании [13, с. 54].

Деятельность предприятий, как правило, различается их специализацией, а также целями, которых предприятие желает достичь, обладая при этом определенными ресурсами, технологиями, а также уровнем менеджмента. Поэтому в основе стратегического развития компании лежит множество различных классификационных признаков. В практической деятельности компаний стратегии могут быть строго определенными, четко сформулированными высшим менеджментом компании, а также они могут быть неопределенными, их формулировки не являются при этом продуманными. В основе данной классификации лежит уровень проработанности и осознанности со стороны руководства организации реализуемой стратегии.

В данном случае речь идет о том, что в эффективно работающих компаниях все руководствуются в своих действиях продуманной стратегией. Также на практике можно встретить компании, в которых стратегическая линия развития не является четко продуманной. То есть в данном случае стратегия как таковая не сформулирована.

Вариант классификации стратегий компании по наиболее значимым классификационным признакам отражен в таблице 1 в Приложении 1. Необходимо отметить, что все стратегии являются связанными между собой. Также у них имеется общая стратегическую цель, которая заключается в обеспечении

высокой долгосрочной эффективности и стабильного уровня конкурентоспособности компании. Вместе с тем данные стратегии различаются по своим действиям, а также отличаются средствами достижения поставленных целей.

Рассмотрим классификацию стратегий по характеру изменений, которые происходят в деятельности компании. По данному критерию различают стратегии ограниченного роста, стратегии роста, сокращения и сочетания данных стратегий.

Необходимо отметить, что стратегия ограниченного роста часто реализуется уже давно работающими компаниями. У таких компаний уже имеются необходимые ресурсы и технологии, достигнут необходимый уровень качества менеджмента. В таких компаниях стратегические цели формируются «от достигнутого», они не предполагают значительных изменений в деятельности компании. Такую стратегию реализуют успешные компании.

В свою очередь, стратегия роста имеет целью достижение значительных объемов деятельности компании, изменение сферы ее деятельности, позиционирование компании на новом рынке, развития и использование новых технологий, переоборудование компании, оптимизация организационной структуры компании и прочее [24, с. 46].

Следующая стратегия - стратегия сокращения – уместна тогда, когда по каким-либо причинам для руководства компании более целесообразным является сокращение объемов деятельности, свертыwanie какого-либо из направлений деятельности либо ликвидация компании. Эта стратегия предполагает снижение уровня целей в сравнении с тем, который был поставлен раньше. Стратегия сокращения применяется в случае наблюдения экономического спад в деятельности компании, когда имеются неблагоприятные обстоятельства для деятельности компании или отдельной ее сферы деятельности. Также данная стратегия уместна при выходе на новые рынки сбыта.

Стратегии развития компании отличаются также по своему предназначению, по уровню их предположительного использования. К примеру, первый уровень разработки стратегии – формулирование общей корпоративной стратегии, которая используется при управлении развитием компаний, функционирующих не в одной, а в нескольких сферах деятельности; фирм, функционирующих в нескольких сферах бизнеса, и т.д.

Следующий уровень - формулирование стратегии для компаний, работающих в одной сфере деятельности. Если, например, компании входит в состав более крупной организации, представленной в разных сферах бизнеса, то в данном случае при разработке ее стратегии следует учитывать корпоративную стратегию предприятия.

Третий уровень - формулирование стратегии для функциональных подразделений компании, которые заняты в обеспечении одного из направлений реализации стратегии компании. К данному уровню относится разработка стратегии разворачивания производственной деятельности компании, развития маркетинговой функции, обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами и прочее. Четвертый уровень является линейным. В данном случае разрабатывается стратегия основных структурных подразделений компании, ее филиалов и прочее [19, с. 155].

Стоит также подчеркнуть, что разными могут быть и стратегии компаний, функционирующих в сфере бизнеса, с точки зрения их поведения в конкурентной борьбе. Ученый-экономист М. Портер создал известную модель «пяти сил конкуренции», которые устанавливают возможность конкурентного влияния на компанию, занимающуюся определенным видом деятельности.

При этом самой опасной является «прямая» конкуренция, то есть конкуренция со стороны компаний, функционирующих в тех же сферах деятельности, так как внутри одного бизнеса обычно идет сильная конкурентная борьба за потребителей. Для того, чтобы учесть потенциальные потери доли рынка вследствие захвата его прямыми конкурентами, осуществляют специальные расчеты. При этом необходимо построение кривых замещения, которые дают возможность графически отразить ожидаемое снижение рыночной доли вследствие захвата его компаниями-конкурентами.

Также следует учитывать вероятную конкуренцию со стороны товаров-заменителей, создаваемых в смежных областях бизнеса, которые таким же образом могут отвоевать часть рыночной доли. Для того, чтобы учесть вероятные потери рыночной доли с данной стороны, осуществляют необходимые расчеты. Также, как и в случае потерь в результате прямой конкуренции, здесь целесообразно построить кривые замещения, которые дают возможность графически показать ожидаемое снижение рыночной доли вследствие проникновения на него продуктов-заменителей.

При этом поставщики компании могут влиять на конкурентную ситуацию. Это возможно вследствие снижения удельного веса поставок сырья и материальных ресурсов, необходимого оборудования и т.д. Все

вместе это может привести к снижению объемов деятельности компании, а, в конечном счете, к ухудшению ее финансовых результатов.

Влияние покупателей на конкурентное положение состоит в том, что они создают уровень спроса на товары (услуги), производимые данной компанией.

Проводя стратегический анализ деятельности компании, целесообразно применять такие технологические приемы, которые смогут помочь предпринимателю правильно оценить конкурентную ситуацию, в которой оказалась данная компания.

Также стратегии компаний отличаются по методам достижения конкурентных преимуществ: глобальные стратегии (I); по управлению различными областями деятельности – корпоративные (портфельные) стратегии (II); по методу реакции на динамику внешних и внутренних условий работы компании – функциональные стратегии (III).

1. Прежде всего рассмотрим глобальные стратегии ведения конкурентной борьбы. В данном случае можно выделить стратегии минимизации затрат, фокусирования, дифференциации, стратегию инноваций, а также стратегию оперативного реагирования [17, с. 287].

Как известно, собственник компании при планировании ее деятельности направлен на то, чтобы она была прибыльной. При этом если расходы компании являются высокими, то рентабельность предприятия низкая, его деятельность не является эффективной. В связи с этим в составе глобальных стратегий конкурентной борьбы прежде всего выделяют стратегию минимизации затрат. Общеизвестно, что чем ниже физический объем деятельности компании, тем меньше величина затрат. При этом величина затрат меняется под действием ряда факторов. На сокращение расходов компании большое влияние оказывает внедрение инновационных технологий, установка модернизированного оборудования. При этом все меры, ведущие к минимизации расходов, относятся к стратегии минимизации затрат.

Сущность стратегии фокусирования состоит в концентрации усилий компании на обслуживании узкого рыночного сегмента. Такая стратегия имеет как преимущества, так и недостатки. Прежде всего она дает возможность обеспечить более высокий конкурентный уровень компании вследствие концентрации усилий на определенной области деятельности. Вместе с тем узкая сфера функционирования компании даст возможность обеспечить требуемый уровень сбыта товаров. Это возможно за счет наличия большой группы потребителей, которым необходима данная продукция. А также в данном случае отсутствуют крупные конкурирующие компании.

В свою очередь, стратегия дифференциации заключается в том, что производство более широкой номенклатуры товаров или увеличение ассортимента предлагаемых услуг при сохранении их общей функциональной направленности дает высокие конечные результаты деятельности. Стратегия дифференциации ведет к наиболее полному удовлетворению потребностей покупателей и к росту их контингента вследствие значительного разнообразия ассортимента товаров или услуг.

При этом дифференциация бывает двух видов – горизонтальная и вертикальная дифференциация.

Горизонтальная дифференциация заключается в том, что цены на товары или оказываемые услуги остаются сравнительно одинаковыми, изменяются только функциональные характеристики товаров и услуг.

Вертикальная дифференциация заключается в изменении цен на товары и услуги. Это обусловлено более значительным различием функциональных возможностей предлагаемых товаров либо уровня и характера предоставляемых услуг.

При следовании курсу стратегии дифференциации следует оценить основные преимущества и недостатки, которые могут появиться в случае ее реализации.

Высокий уровень конкуренции на большом количестве современных рынков сбыта увеличивает интенсивность конкурентной борьбы, в которой зачастую выигрывает тот, кто может предложить покупателю более совершенный товар, дополнительные функциональные возможности, более высокий уровень сервиса [14, с. 55].

Стратегия инноваций заключается в направлении усилий руководства компаний на улучшение и оптимизацию действующих технологий, оборудования, на включение в состав ассортимента новых товаров или услуг.

Значительное количество венчурных (рисковых) компаний ориентированы на внедрение инновационных идей: новых производств, технологий, видов товаров и услуг. Одновременно с этим деятельность таких компаний сопряжена с высоким уровнем риска, а также прибыльности, так как эффективно осуществленные инновационные проекты зачастую обеспечивают скачок в уровне применяемых технологий и ведут к быстрому сокращению себестоимости товаров. Это явилось главной причиной начавшегося в 90-х

гг. XX в. бума в развитых странах в сфере венчурного инвестирования.

В свою очередь, стратегия оперативного реагирования состоит в высоком уровне использования при управлении компанией принципа обратной связи. Данная стратегия базируется на оперативной адаптации производственной деятельности или сферы услуг к меняющемуся спросу на обслуживаемом компанией сегменте рынка сбыта. Оперативное реагирование на изменения рынка дают возможность компаниям, выбравшим именно данную стратегию, первыми представлять на рынке товары или услуги, которые способны удовлетворить возникший спрос. Тогда как в острой конкурентной борьбе зачастую выигрывает тот, чье предложение при прочих равных условиях было самым первым.

2. Стратегия диверсификации заключается в расширении сфер деятельности компании, пополнении портфеля сфер бизнеса новыми видами деятельности. Это может осуществляться вследствие слияния,

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть первая. Принят Государственной думой РФ 21 октября 1994 г. №51-ФЗ (в ред. от 26 июля 2019 г. № 230-ФЗ) // Гарант.
2. Федеральный закон «О транспортно-экспедиционной деятельности» от 30.06.2003 №87-ФЗ (в ред. от 6.07.2016 № 374-ФЗ) // Гарант.
3. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2011 г. № 272 «Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом» (12.12.2017 №1529) // Гарант.
4. Указ Президента РФ от 31 марта 2010 г. № 403 «О создании комплексной системы обеспечения безопасности населения на транспорте» // Гарант.
5. Агарков А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. - М.: Дашков и К, 2016. - 400 с.
6. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 320 с.
7. Анопоченко Т.Ю. Формирование стратегии развития коммерческой организации на основе критериального выбора / Т.Ю. Анопоченко М.В. Чараева / Фундаментальные исследования. - 2017. - № 10-3. - С. 536-543.
8. Богомазов В. А. Регулирование транспортной деятельности и стратегическое управление автотранспортными предприятиями. - СПб., СПбГИСПб., 2017. - 210 с.
9. Волгин В.В. Автотранспортное предприятие: справочник кадровика / В.В. Волгин. - М.: Дашков и К, 2016. - 728 с.
10. Герами В., Колик А. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики. Учебник и практикум. - Издательство «Юрайт» 2017. - 303 с.
11. Государев М. А., Костров В. Н., Телегин А. И. Государственное регулирование на транспорте: Учебное пособие. - Н. Новгород, 2016. - 147 с.
12. Григорян А.Г. К вопросу о развитии инновационной деятельности предприятия / А.Г. Григорян, С.А. Соколова // NovalInfo. - 2016. - Т. 1. № 42. - С. 145-149.
13. Гришков А. В. Разработка стратегий развития бизнеса / А.В. Гришков // Молодой ученый. - 2017. - №38. - С. 53-55.
14. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2018. - 192 с.
15. Давлеткиреева Л.З. Проблемы транспортной логистики на предприятии / Л.З. Давлеткиреева // Международный журнал экспериментального образования. - 2016. - № 12-3. - С. 362-366.
16. Ермакова И.А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / И.А. Ермакова // Молодой ученый. - 2017. - № 16. - С. 256-259.
17. Заляев Р. Ф. Стратегия устойчивого развития предприятия // Молодой ученый. - 2017. - №12. - С. 286-290.
18. Игнатьев А. И. Ключевые факторы системы управления транспортными потоками / А.И. Игнатьев, И.П. Соловьева // Молодой ученый. - 2016. - №22.2. - С. 5-6.
19. Комаров Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2017. - 233 с.
20. Копытова Ю. В. Влияние транспорта на экономику / Ю.В. Копытова // Молодой ученый. - 2017. - №50. - С. 165-167.
21. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 176 с.
22. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
23. Малахова Л. Е. Особенности договора транспортной экспедиции / М.Е. Малахова // Молодой ученый. -

2018. - №20. - С. 313-315.

24. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 288 с.

25. Мартиросян А. С. Проблемы развития инновационного менеджмента на предприятиях / А.С. Мартиросян, М.М. Баранников // Молодой ученый. - 2016. - №20. - С. 358-361.

26. Миненко Е. Ю., Дюбо В. А. Оптимизация плана перевозок материально-технического имущества / Е.Ю. Миненко, В.А. Дюбо // Молодой ученый. - 2017. - №48. - С. 37-40.

27. Митрофанова М. А. Новая система эффективного управления транспортным потоком / М.А. Митрофанова // Молодой ученый. - 2017. - №4. - С. 669-671.

28. Новикова, Т.С. Выбор стратегии развития организации // Современные научные исследования и инновации. - 2017. - № 3 [Электронный ресурс]. - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/03/79877> (дата обращения: 29.01.2020).

29. Носкова Н.С. Анализ факторов дальнего окружения (PEST-анализ) для фирмы ООО «Натиру» / Н.С. Носкова // Молодежь и наука. - 2017. - № 1. - С. 90.

30. Острецов Д. А. Проблемы грузоперевозок в России и пути их решения / Д.А. Острецов // Наука без границ. - 2016. - № 1. - С. 27-30.

31. Панфиль Л.А. Оценка эффективности деятельности предприятия / Л.А. Пнфиль, Е.Э. Муртазина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2016. - № 6. - С. 753-756.

32. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер. - М.: Альпина бизнес букс, 2016. - 452 с.

33. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 160 с.

34. Селюжицкая Е. Г., Соболев М. С. Анализ организации транспортных услуг компании ООО «Балтика-Транс» / Е.Г. Селюжицкая, М.С. Соболев // Молодой ученый. - 2017. - №41. - С. 62-64.

35. Семченко А.А. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества предприятия / А.А. Семченко // Современная конкуренция. - 2016. - № 4. - С. 30-37.

36. Труш Е.В. Внешний анализ конкурентов организации / Е.В. Труш, В.М. Шарапова // Экономические исследования и разработки. - 2017. - № 2. - С. 51-55.

37. Чернышкова А. В. К вопросу о методах и особенностях регулирования автотранспортной деятельности в Российской Федерации // Молодой ученый. - 2019. - №4. - С. 271-274.

38. Чинчикова Г.Б. Правовые категории транспортного права как отрасли права российской правовой системы / Чинчикова Г.Б. // Российская юстиция. - 2017. - №. - С.14-17.

39. Шарапов Ю.В. Стратегия мероприятий для поддержки и повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия

/ Ю.В. Шарапов, Ю.А. Юринская // Инновации в науке. - 2016.- №10(59). - С. 189-196.

40. Шарапова Н.В. Стратегический анализ, или с чего начать? / Н.В. Шарапова, И.А. Борисов // Экономика и предпринимательство.- 2017. - № 4-1 (81-1).- С. 634-637.

41. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.И. Шилков. - М.: ФОРУМ, 2018. - 304 с.

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://studservis.ru/gotovye->

<https://studservis.ru/gotovye-%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B>