

УДК 338.43

## ***РАЗРАБОТКА ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «ТЕТРА ПАК»***

***Реутов М.А.***

*бакалавр,*

*ФГАОУ ВО Севастопольский государственный университет,*

*Севастополь, Россия*

***Абрамова Л.С.***

*к.э.н., доцент,*

*ФГАОУ ВО Севастопольский государственный университет,*

*Севастополь, Россия*

### **Аннотация**

Разработка стратегии предприятия, иными словами, долгосрочного планирования развития того или иной предприятия является своего рода фундаментом его успешного функционирования в условиях рыночной экономической системы под влиянием многочисленных внешних факторов.

Стратегия представляет собой перечень целей и задач, градация которых имеет прямую зависимость от срочности их реализации. Организованный процесс достижения поставленных компетентным руководством ориентиров способен привести компанию к финансовому успеху и признанию за счет повышения общего уровня эффективности деятельности. В данной статье будет производится выработка общей стратегии развития транснационального предприятия АО «Тетра пак».

Актуальность данной статьи заключается в том, что зачастую причиной банкротств и неэффективного менеджмента деятельности предприятия является недальновидность руководства, выраженная в разработке кратко- и среднесрочных сценариев развития и игнорировании долгосрочных перспектив развития.

Целью данной статьи выступает проведение анализа деятельности путем PEST- и SWOT-анализа и разработка мероприятий по оптимизации предприятия АО «Тетра пак».

Основным вкладом в статью, посвященную Разработке общей стратегии предприятия, является разработка мероприятий по оптимизации деятельности рассмотренного экономического субъекта.

**Ключевые слова:** общая стратегия предприятия, стратегия развития предприятия, миссия, цели предприятия, задачи предприятия, PEST-анализ, SWOT-анализ, упаковочная промышленность.

### ***DEVELOPMENT OF A GENERAL DEVELOPMENT STRATEGY OF TETRA PAK JSC***

***Reutov M.A.***

*bachelor,*

*Sevastopol State University,*

*Sevastopol, Russia*

***Abramova L.S.***

*PhD, Associate Professor,*

*Sevastopol State University,*

*Sevastopol, Russia*

### **Annotation**

The development of an enterprise strategy, in other words, long-term planning of the development of an enterprise is a kind of foundation for its successful functioning in a market economic system under the influence of numerous external factors.

The strategy is a list of goals and objectives, the gradation of which is directly dependent on the urgency of their implementation. An organized process of achieving the benchmarks set by competent management can lead a company to financial success and recognition by increasing the overall level of efficiency. This article will develop a general strategy for the development of the multinational enterprise JSC "Tetra Pak".

The relevance of this article lies in the fact that often the cause of bankruptcies and inefficient management of an enterprise is the short-sightedness of management, expressed in the development of short- and medium-term development scenarios and ignoring long-term development prospects.

The purpose of this article is to conduct an analysis of activities by PEST and SWOT analysis and develop measures to optimize the enterprise of Tetra Pak JSC.

The main contribution to the article devoted to the development of the overall strategy of the enterprise is the development of measures to optimize the activities of the considered economic entity.

**Key words:** general enterprise strategy, enterprise development strategy, mission, enterprise goals, enterprise objectives, PEST analysis, SWOT analysis, packaging industry.

В современных реалиях перед предприятиями и организациями возникает ряд вопросов, касающихся повышения конкурентоспособности предприятия, совершенствования и внедрения инновационного технического оснащения

производственных площадей, применения новаторских методик управления коллективом сотрудников и производственным процессом в целом, в котором они задействованы, а также профессионального мастерства и пригодности представителей управляющего отдела.

В широком смысле стратегия предприятия включает в себе совокупность определенных целей, задач и ориентиров, поставленных управляющим персоналом с целью оптимизации и рентабельности производственного процесса.

Стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей [1].

Тематика данной статьи базируется на разработке общей стратегии развития предприятия.

Общая стратегия - это стратегия, определяющая линию поведения предприятия в долгосрочной перспективе и формирующаяся под непосредственным влиянием внешних и внутренних факторов.

Выделяются три основных вида общей стратегии предприятия:

1. стратегия роста (стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия диверсифицированного роста);
2. стратегия стабильности;
3. стратегия сокращения.

Отталкиваясь от внешних и внутренних факторов, оказывающих непосредственное влияние на существование и развитие предприятия, необходимо определиться с выбором стратегии развития экономического субъекта.

Стратегия развития имеет весьма широкий объем разновидностей, применение каждой из которых напрямую зависит от различных факторов, а именно от технологии производства, типологии товара, видов отрасли, рынка и

его насыщенности и пр. Связи с чем можно выделить следующую классификацию стратегий развития: [2]

1. Группа стратегий концентрированного роста:
  - Стратегия усиления позиций на рынке;
  - Стратегия развития рынка;
  - Стратегия развития продукта.
2. Группа стратегий интегрированного роста:
  - Стратегия обратной вертикальной интеграции;
  - Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Группа стратегий диверсифицированного роста:
  - Стратегия централизованной диверсификации;
  - Стратегия горизонтальной диверсификации;
  - Стратегия конгломеративной диверсификации
4. Группа эталонных стратегий:
  - Стратегия ликвидации;
  - Стратегия сокращения.

Разработка общей стратегии развития предприятия проводится в несколько этапов:

1. Проведение анализа микросреды (внутренних факторов воздействия) [4] и макросреды (внешних факторов воздействия) [5];
2. Определение миссии, целей и задач, реализация которых необходима для полноценного функционирования предприятия. Миссия подразумевает под собой совокупность целей и задач долгосрочной направленности;
3. Оценка сопоставимости поставленных целей и задач с результатами проведенных анализов микро- и макросреды. В случае высокой степени возможности реализации поставленных целей необходимо

приступить к разработке альтернативных стратегий развития организации.

Общая стратегия развития предприятия будет разрабатываться для оптимизации деятельности транснациональной производственной единицы АО «Тетра пак», являющейся негласным монополистом в Российской Федерации, специализирующимся на производстве тары и упаковки для жидких пищевых продуктов из экологичных материалов и производстве оборудования для осуществления данной деятельности.

С целью объективности и точности определения стратегии развития предприятия, а также целей и задач, выполнение которых является необходимым условием, будет целесообразно провести анализ внешней и внутренней среды существования предприятия путем применения SWOT- и PEST-анализа [3].

В таблице 1 представлен структурированный PEST-анализ в общем виде, содержащий в себе результаты оценки внешней и внутренней среды.

Таблица 1 – PEST – анализ АО «Тетра пак»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<b>Политические факторы</b>								
1. Политика протекционизма	2	3	3	4	2	3	3	0,15
2. Налоговая политика	3	3	3	2	1	5	2,8	0,20
3. Тарифы и сборы	3	5	5	4	4	5	4,6	0,33
4. Конкуренция	3	4	5	5	5	3	4,4	0,11
Итого	-	-	-	-	-	-	14,8	
<b>Экономические факторы</b>								
1. Спрос и предложение	2	2	2	1	3	4	2,4	0,12
2. Динамика курса валют	3	4	5	5	4	3	4,2	0,31

3. Инфляция	2	3	4	3	5	4	3,8	0,18
4. Ставка ЦБ РФ	3	4	2	2	5	3	3,2	0,16
Итого	-	-	-	-	-	-	13,6	-
<b>Социально-культурные факторы</b>								
1. Уровень доходов населения	2	4	4	5	3	4	4	0,19
2. Территориальный фактор	2	2	4	5	2	3	3,2	0,16
3. Запросы и предпочтения потребителей	2	2	5	5	2	2	3,2	0,16
Итого	-	-	-	-	-	-	10,4	-
<b>Технологические факторы</b>								
1. Чувствительность конкурентов к технологическим изменениям	2	3	3	5	1	4	3,2	0,16
2. Учет темпа развития НТП	2	1	3	4	2	4	2,8	0,14
Итого	-	-	-	-	-	-	6	-
Общий итог	-	-	-	-	-	-	44,8	-

На основании полученных данных методом PEST-анализа можно сделать вывод о том, что наибольшее влияние на предприятие АО «Тетра пак» оказывают политические факторы, а наименьшее влияние – технологические факторы, что свидетельствует о том, что руководство организации должно вести более «гибкую» политику развития предприятия и обеспечить предприятие высококвалифицированными специалистами-международными юристами.

Кроме метода «PEST-анализ», для более точной выработки стратегии развития предприятия под влиянием конкуренции, изменчивости предпочтений потребителей, изменчивости цен и моды широкое применение получил метод «SWOT-анализ».

В таблице 2 представлен структурированный расширенный SWOT-анализ в общем виде, содержащий в себе результаты оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Таблица 2 - SWOT-матрица АО «Тетра пак»

	<b>Благоприятные факторы внешней среды (возможности, opportunities)</b>	<b>Неблагоприятные факторы внешней среды (угрозы, threats)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запуск нового типа упаковки (тетраэдрической и треугольной)</li> <li>2. Запуск новых филиалов в крупных областных центрах РФ</li> <li>3. Сокращение издержек за счет механизации производственного процесса</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вхождение новых участников на рынок</li> <li>2. Узконаправленные международные санкции</li> <li>3. Уменьшение спроса, вызванное уменьшением покупательной способности населения</li> </ol>
<b>Сильные стороны (strengths)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидирующее положение и небольшое количество участников на рынке могут обеспечить запуск нового типа упаковки Тетра Пак;</li> <li>2. Положительные финансовые показатели (достаточные объемы нераспределенной прибыли), а также тенденция на расширение отрасли в РФ могут способствовать запуску новых филиалов в крупных областных центрах РФ;</li> <li>3. Современная техническая база более эластична к изменениям в пользу механизации и роботизации производственного процесса и, как следствие, минимизации издержек.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидирующее положение на рынке может способствовать достойной конкуренции с вошедшими на рынок участниками и их планомерному вытеснению;</li> <li>2. Выгодное географическое расположение предприятия и, как следствие, низкий уровень издержек могут обеспечить поддержание цен на продукцию в допустимых для потребителя значениях.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Небольшое количество участников на рынке;</li> <li>2. Лидирующее положение на рынке;</li> <li>3. Внушительные темпы роста отрасли (3,9% в год);</li> <li>4. Положительные финансовые показатели компании;</li> <li>5. Современное техническое оснащение;</li> <li>6. Достойная репутация компании;</li> <li>7. Выгодное географическое расположение.</li> </ol>		



<p><b>Слабые стороны</b> (weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограниченность материальных и финансовых ресурсов;</li> <li>2. Недостаточно развитая юридическая служба;</li> <li>3. Слабый контроль за деятельностью управляющего отдела;</li> <li>4. Редкость разработок новых типов продукции;</li> <li>5. Чувствительность к международным ограничениям и санкциям;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Редкость разработок новых типов продукции можно исправить путем разработки, утверждения и выпуска новых типов упаковки (например, тетраэдрической и треугольной форм).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ужесточение требований к сотрудникам управляющего отдела с целью повышения качества управления и, как следствие, снижения эффекта введенных санкций. Контроль количества и качества продукции, недопущение незаконного выбытия, а также минимизация затрат на производство с целью снижения конечной стоимости продукта.</li> </ol>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

На основании сводной таблицы SWOT-анализа необходимо предложить перечень мероприятий, реализация которых способна оптимизировать производственные мощности предприятия. Перечень мероприятий имеет следующий вид:

1. Проведение мероприятий по повышению доли механизации производственного процесса, что должно оказать положительный эффект на объем издержек по обеспечению предприятия трудовыми ресурсами;
2. Проведение детального анализа деятельности наиболее жизнеспособных конкурентов на предмет увеличения доли рынка;
3. Разработка и последующий выпуск упаковки нового типа;
4. Проведение масштабной маркетинговой кампании с целью увеличения охвата потенциальной потребительской базы;
5. Совершенствование имеющихся продуктов путем применения более экологичных материалов и технологий.

Проведенный на основании данных предприятия АО «Тетра пак» SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны деятельности Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

экономического субъекта, а также угрозы и возможности. Полученные результаты могут поспособствовать объективному выбору наиболее подходящего типа стратегии и принятию необходимых мер и решений.

Анализ внутренней среды дал неоднозначные результаты, а именно, с одной стороны, финансовые показатели демонстрируют стабильную положительную динамику, с другой стороны, предприятие длительный период времени не занималось разработками новых типов продукции, что является необходимым условием поддержания уровня конкурентоспособности на фоне повышения конкуренции на рынке.

Касаемо анализа внешней среды, положение предприятия на рынке весьма выгодное, что подтверждается прежде всего лидирующим положением на рынке, а именно долей рынка в размере 53%, а также выгодным географическим положением, что способствует сокращению издержек и, соответственно, увеличению общего объема прибыли предприятия.

Резюмируем, в ходе проведения SWOT-анализа деятельности транснационального предприятия АО «Тетра пак» была выявлена проблема недостаточности разработок новых типов и видов продукции, а также отсутствие модернизации имеющихся разработок, однако несмотря на это у предприятия достаточно выгодное положение на рынке производства тары и упаковки и положительные финансовые результаты, которые дают возможность без привлечения заемного капитала и обременения компании провести мероприятия по разработке и выпуску новых типов продукции с целью поддержания конкурентоспособности предприятия на должном уровне.

На основании полученных данных в ходе анализа внутренней и внешней среды будет целесообразно предложить перечень мероприятий, проведение которых должно оптимизировать операционную деятельность предприятия во всех сферах.

Анализируя данные, характеризующие АО «Тетра пак» как экономически обособленную производственную единицу, можно сделать вывод о том, что предприятие имеет все ресурсы и возможности для реализации стратегии линейного расширения ассортимента за счет устойчивой финансовой и материальной базы, а также доминирующего положения на территории Российской Федерации в сфере производства тары и упаковочных материалов для продуктов питания широкого пользования.

Стратегия линейного расширения ассортимента компании подразумевает под собой выпуск дифференцированной продукции под одним и тем же товарным знаком, что и товары предыдущих разработок с целью распространения продукции под собственным брендом и, соответственно, увеличения доли рынка на фоне динамичного развития наиболее жизнеспособных конкурентов, а именно компаний «SIG Combibloc» и «Elopak».

Изложенная стратегия развития АО «Тетра пак» рекомендована к применению ввиду следующих экономических выгод:

1. Расширение ассортимента производимой продукции;
2. Увеличение валового дохода и прибыли;
3. Оживление интереса, соответственно, спроса к продукции «Тетра Пак»;
4. Повышение конкурентоспособности предприятия;
5. Увеличение доли рынка.

Стратегия, как уже было ранее упомянуто, подразумевает под собой совокупность некоторых целей и задач, реализация которых обеспечивает ее адекватное применение, ввиду чего необходимо решить следующие задачи:

1. Выявление недостатков в выпускаемых единицах продукции, разработка и применение технологий по их устранению и использование данных наработок в новом типе упаковки. Данная мера необходима, поскольку обновленный внешний вид не должен вводить

в заблуждение потенциальных потребителей, а товар, в свою очередь, должен демонстрировать реальные качественные отличия, дающие преимущество перед аналогами продукции конкурентов;

2. Применение идей по рационализации использования задействованных в производство ресурсов и сырья с целью повышения доли закладываемой производителем добавочной стоимости без ощутимых лишений в финансовом выражении для конечного потребителя. Таким образом, помимо качественного преимущества перед товарами-конкурентами продукция сохраняет высокую конкурентоспособность по цене;
3. Запуск маркетинговой кампании с целью привлечения целевой аудитории за счет связей с сетью производителей продуктов питания, упаковка которых производится на АО «Тетра пак», радио- и телекоммуникаций, баннеров на билбордах и информационной рекламы на веб-сайтах;
4. Заключение долгосрочных договорных обязательств с производителями продовольственной продукции на предмет поставок упаковочных изделий. Заключение долгосрочных договоров обеспечит линейную прогнозируемую окупаемость данного проекта, что благоприятно скажется на финансовом планировании предприятия в целом.

Резюмируем, упаковочная продукция, выпускаемая транснациональной компанией АО «Тетра пак», является неоспоримым фаворитом на российском рынке в сегменте Тары и упаковки, однако руководству необходимо делать поправку на появление и активное развитие конкурентных субъектов с целью сохранения нынешнего лидирующего положения в долгосрочной перспективе.

### **Библиографический список**

1. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация // Стратегическое управление. 2014, №4. С. 304-314.
2. Саакян, В. А. Сущность и типология стратегий предприятий // Молодой ученый. — 2018. — №15. — С. 415-419.
3. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. - М.: Издательство Проспект, 2003.  
[URL:https://nashaucheba.ru/v52664/кэмпбел\\_д.,\\_стоунхаус\\_д.,\\_хьюстон\\_б.\\_стратегический\\_менеджмент](https://nashaucheba.ru/v52664/кэмпбел_д.,_стоунхаус_д.,_хьюстон_б._стратегический_менеджмент)
4. Рагипов С.Р. Стратегия производственного развития предприятия / С.Р. Рагипов // Синергия Наук. — 2021. — № 55. — С. 459-472.
5. Горленко О. А. Стратегическое планирование : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с.

*Оригинальность 75%*