

Интернет-журнал «Науковедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/vol8-6.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/62EVN616.pdf>

Статья опубликована 08.12.2016

Ссылка для цитирования этой статьи:

Глушко В.О., Подольский С.В., Шамардина О.В. Совершенствование стратегии развития предприятий малого и среднего бизнеса в условиях внутренних и внешних ограничений на основе использования опыта открытого акционерного общества «Тымовский хлебокомбинат» // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/62EVN616.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338

Глушко Виктория Олеговна

ФГАОУ ВПО «Дальневосточной федеральный университет», Россия, Владивосток¹
Кафедра «Бизнес-информатики и экономико-математических методов»
Группа «Бизнес-аналитика и статистика»
Студентка 4-го курса
E-mail: viktoriya39642@mail.ru

Подольский Станислав Валерьевич

ФГАОУ ВПО «Дальневосточной федеральный университет», Россия, Владивосток
Доцент кафедры «Экономики управления на предприятии»
Кандидат экономических наук
E-mail: clame1979@mail.ru

Шамардина Ольга Викторовна

ФГАОУ ВПО «Дальневосточной федеральный университет», Россия, Владивосток
Кафедра «Бизнес-информатики и экономико-математических методов»
Группа «Бизнес-аналитика и статистика»
Студентка 4-го курса
E-mail: ovsh23@mail.ru

**Совершенствование стратегии развития предприятий
малого и среднего бизнеса в условиях внутренних
и внешних ограничений на основе использования
опыта открытого акционерного общества
«Тымовский хлебокомбинат»**

Аннотация. Разработка стратегии предприятия предполагает выполнение стратегического анализа и выбора наиболее эффективной стратегии. Особенно важно применение стратегического управления для предприятий, испытывающих проблемы экономического развития, ограниченности рынков сбыта. Тема разработки стратегии предприятия является популярной в научных и учебных изданиях, на практике опыт стратегического управления в нашей стране невелик. Особенно это касается предприятий малого и среднего бизнеса Сахалинской области. Для таких предприятий разработка стратегии развития имеет особое значение, так как их деятельность часто имеет определенные ограничения и подвержена значительному давлению со стороны конкурентов. В условиях

¹ 690021, Приморский край, г. Владивосток, ул. Олега Кошевого, д. 3, кв. 23

ограниченности ресурсов, наличия ограничений, накладываемых факторами внутренней и внешней среды, для большинства предприятий малого и среднего бизнеса остро стоит проблема выбора и реализации наиболее эффективной стратегии развития. При разработке стратегии может оказаться весьма полезным успешный опыт разработки и реализации стратегий другими близкими по размерам и специфике деятельности предприятиями. Исходя из данной предпосылки, в статье анализируется практический опыт выбора и внедрения стратегии развития производственным предприятием Сахалинской области – открытого акционерного общества «Тымовский хлебокомбинат». На основе обобщения данного опыта в статье показано, что для небольших, ограниченных размером и ресурсами производственных предприятий, при этом имеющих определённый запас собственных средств или возможность привлечения кредитов, оптимальной может стать стратегия сочетания диверсифицированного и интегрированного роста, предусматривающая одновременно товарную и рыночную диверсификацию деятельности.

Ключевые слова: стратегия; эффективность стратегии; выбор стратегии; стратегический анализ; стратегическое планирование; стратегическое управление; предприятие

Нестабильность внутренней и внешней среды деятельности предприятий, обусловленная высоким уровнем конкуренции, изменчивостью потребностей и платежеспособности покупателей, не всегда благоприятным воздействием множества глобальных экономических, социальных, политических и иных факторов, обуславливает важность стратегического планирования и управления на предприятии для достижения успеха на рынке. Правильно разработанная стратегия – это выбор наиболее эффективных в той или иной ситуации направлений развития компании, первоочередных целей и наилучших способов их достижения.

Разработка стратегии имеет несомненную важность для предприятий любого размера и различной специфики деятельности. Однако наиболее важной она представляется для компаний малого и среднего бизнеса. У них меньше финансовых, материальных ресурсов, невысокая численность персонала. И те немногочисленные ресурсы, которые малое или среднее предприятие имеет, оно должно распределить и использовать наилучшим в данной ситуации образом. К тому же, небольшие предприятия сильнее ощущают ограничения не только ресурсного, но также рыночного, юридического, политического характера. Крупная компания может сравнительно легко обойти эти ограничения, потому что в её распоряжении имеется не одно и даже не несколько, а множество различных направлений, сфер деятельности, возможностей. У малого, а нередко и у среднего предприятия, такой выбор отсутствует, поэтому и риск негативных последствий внедрения неверных стратегических решений намного выше.

Поэтому нами сделан упор на проблемы обоснования и выбора стратегии именно небольшими производственными предприятиями. В качестве объекта исследования взято одно из таких предприятий – ОАО «Тымовский хлебокомбинат». Компания расположена в Тымовском районе Сахалинской области, относится к предприятиям пищевой промышленности и осуществляет два вида деятельности:

- выпуск хлеба, хлебобулочных и кондитерских изделий, реализация их потребителям;
- розничная торговля покупными товарами.

Доля хлебокомбината в соответствующем сегменте рынка Тымовского района составляет около 80% хлебобулочных изделий.

Предприятие выбрано в качестве объекта исследования, поскольку, во-первых, его проблемы являются во многом типичными для малых и средних компаний, во-вторых, его опыт стратегического планирования и управления, как способа решения этих проблем, представляет определённый практический интерес.

В случае с ОАО «Тымовский хлебокомбинат», как и для любого другого предприятия, в основе разработке стратегии лежит проведения стратегического анализа внутренней и внешней среды. В рамках этого анализа определяются, с одной стороны, внешние факторы, воздействующие на деятельность организации, с другой стороны – ресурсы, имеющиеся в её распоряжении, а также те цели, достижение которых одновременно является и необходимым, и возможным.

Соответственно, в процессе стратегического анализа выявляются возможности и угрозы, характерные для отрасли, в которой функционирует предприятие. Эти внешние факторы далее конкретизируются для определённого хозяйствующего субъекта отрасли и соотносятся с сильными и слабыми сторонами самого предприятия, т.е. с его внутренней средой.

Наиболее применяемым на практике методом стратегического анализа среды выступает на сегодняшний день SWOT-анализ, сущность которого состоит в формировании матрицы, содержащей перечень внутренних сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз. Б.П. Воловиков и О.Ю. Колущинская предложили усовершенствовать данный метод посредством ранжирования возможностей и угроз по степени их выраженности, что позволяет выделить наиболее интересные возможности и самые значимые угрозы [5]. По существу, уже матрица SWOT-анализа в первом приближении позволяет сформулировать основные направления стратегии развития предприятия, которые состоят в наращивании сильных сторон, улучшении слабых сторон, использовании возможностей и нейтрализации угроз.

Результаты проведения SWOT-анализа для ОАО «Тымовский хлебокомбинат», осуществлённого на основании детальной оценки ранжированных по степени значимости факторов внутренней и внешней среды, представлены в таблице 1.

Таблица 1

SWOT-анализ ОАО «Тымовский хлебокомбинат» за 2014 г.

Угрозы	Возможности	
1. Сокращение финансирования из-за экономического кризиса. 2. Рост цен на топливо и тарифов на электроэнергию и другие ресурсы. 3. Увеличение стоимости кредитных ресурсов для осуществления инвестиционной деятельности.	1. Выделение администрацией Тымовского района субсидий на возмещение затрат по доставке продуктов питания в отдаленные населенные пункты. 2. Освоение новых видов продукции и расширение ассортимента за счет приобретения нового технологического оборудования.	

<p>Поле СИУ (сила и угрозы)</p> <ol style="list-style-type: none"> Освоить производство новых видов продукции, не требующих значительных инвестиций. Привлекать для работы более молодых работников, возможно из других районов области или мигрантов. Внедрять энергосберегающую технику и технологии. 	<p>Поле СИБ (сила и возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> Использовать возможности получения субсидий и обновлять основные фонды. Более активно продвигать продукцию на рынке, как Тымовского района, так и других ближайших районов. Обновлять основные фонды и приобретать новую технику за счет собственных средств предприятия. 	<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> Сформированная организационная культура. Четкая организация производственных процессов, эффективное управление качеством продукции. Широкий ассортимент продукции. Финансирование основной деятельности производится за счет собственных средств предприятия. Устойчивое финансовое положение предприятия.
<p>Поле СЛУ (слабость и угрозы)</p> <ol style="list-style-type: none"> Возможен рост себестоимости продукции из-за роста стоимости сырья и других ресурсов. Привлечение на предприятие молодых специалистов за счет увеличения заработной платы. 	<p>Поле СЛУ (слабость и возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> Возможна замена устаревшего оборудования за счет использования лизинга. Возможно повышение квалификации работников за счет бюджетного финансирования. 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> Старение кадров предприятия. Высокая доля устаревших основных фондов. Ограниченный рынок сбыта продукции. Недостаточно активная инвестиционная политика.

Источник: авторская разработка

Наиболее выраженной слабой стороной деятельности компании в 2014 г. явилось «старение» персонала, которое, с одной стороны, само является препятствием для повышения эффективности деятельности. С другой стороны, оно во многом и обусловлено низкой мотивированностью работников, которые не ощущают повышения уровня своего благосостояния. А это является прямым следствием наличия других проблем – ограниченности рынка сбыта, низкого размера инвестиций, значительной степени износа основных фондов. Первопричина проблем состоит в низких темпах роста реализации продукции (таблица 2).

Таблица 2

**Динамика и структура реализации продукции и товаров
ОАО «Тымовский хлебокомбинат» за 2012-2014 гг.**

Вид продукции	2012 год		2013 год		2014 год				
	сумма, тыс. рублей	уд. вес, %	сумма, тыс. рублей	уд. вес, %	факт		план		
					сумма, тыс. рублей.	уд. вес, %	сумма, тыс. рублей.	уд. вес, %	% выполнения плана
Хлеб, хлебобулочные и кондитерские изделия	51237	61,4	58192	61,6	59038	61,4	59606	61,5	99,0
Товары для перепродажи	32228	38,6	36208	38,4	37170	38,6	37240	38,5	99,8
Итого	83465	100	94400	100	96208	100	96846	100	99,3

Источник: авторская разработка

Объем реализации продукции и товаров ОАО «Тымовский хлебокомбинат» увеличивается незначительно из-за проблем со сбытом. Угрозы сокращения, имеющегося в данный период бюджетного финансирования и роста цен на ресурсы, во многом неизбежного ввиду сложной макроэкономической ситуации, делают выявленные проблемы ещё более значимыми.

Ситуация усугублялась негативными характеристиками социально-экономической ситуации в округе, т.е. среди реальных и потенциальных потребителей как собственной продукции хлебокомбината, так и закупаемых товаров (таблица 3).

Таблица 3

**Некоторые показатели социально-экономического положения
МО «Тымовский городской округ» за 2014 г.**

Показатели	Значение показателей
Демографическая ситуация	
Численность населения, тыс. чел.	14974
Численность пенсионеров, чел.	6122
- из них работающих, чел.	2338
Доля неработающих пенсионеров в общей численности населения, %	25,3
Среднесписочная численность работников по полному кругу организаций, чел.	4300
Доля работающих от общей численности населения, %	28,7
Денежные доходы населения	
Среднемесячная заработная плата, руб.	37031
Средний размер месячной пенсии, руб.	15180
Стоимость минимального набора продуктов питания, руб.	4968
Инфляционные процессы	
Индекс тарифов на грузовые перевозки, %	8,6
Потребительский рынок	
Объекты розничной торговли, ед.	157
в том числе:	
- магазинов, ед.	147
Объектов общественного питания, ед.	19

Источник: составлено авторами с использованием [6]

Таким образом, почти половина местного населения – это пенсионеры, покупательная способность которых ограничена, что особенно выражено в случае с неработающими пенсионерами. Это является препятствием для роста реализации хлебобулочных и кондитерских изделий.

С другой стороны, Постановлением Правительства Сахалинской области № 593 от 5 декабря 2014 г. «О мерах по обеспечению стабильного продовольственного снабжения и мерах по стабилизации цен на потребительском рынке» определен перечень социально значимых продовольственных товаров впервой необходимости, в который включен хлеб ржаной, ржано-пшеничный, хлеб и булочные изделия из пшеничной муки. По данным группам товаров торговым организациям рекомендовано устанавливать:

- оптовую надбавку в размере не выше 8% к фактической отпускной цене поставщика;
- розничную надбавку в размере не выше 15% [1].

Следовательно, у ОАО «Тымовский хлебокомбинат» имеются ещё и законодательно установленные ограничения по росту цен на обозначенные группы товаров, но именно эти группы и составляют основу ассортимента продукции предприятия.

Предприятие к 2015 г. встало перед необходимостью разработки такой стратегии развития, которая позволила бы решить перечисленные проблемы, добиться роста без значительного повышения цен, которое не только затруднительно, с точки зрения покупательной способности населения, но и наталкивается на юридические ограничения. Следует отметить, что сам термин «стратегия», применительно к деятельности предприятия, понимается на сегодняшний день неоднозначно (таблица 4).

Таблица 4

Определения понятия «стратегия предприятия»

Понятие	Автор
Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.	И. Ансофф [6]
Стратегия представляет собой набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности предприятия.	А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд [11]
Стратегия – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.	А.А. Андреева [2]
Стратегия – это идеология функционирования предприятия в данных социально-экономических временных условиях, базирующаяся на оптимальном сочетании принадлежащих ей ресурсов.	Г.С. Мерзликина [8]
Стратегия – это совокупность направлений и действий, установленных на достаточно длительный период обеспечивающих рост и конкурентоспособность предприятия, которые укрепляют позиции на рынке, повышают способность к выживанию в конкретной ситуации.	С.В. Величко [4]
Стратегия – определенный план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленной цели.	Д.Р. Зулькарнаева [7]
Стратегия – это видение руководством будущего развития социально-экономической системы с принципиальным пониманием того, за счет чего это будущее будет достигнуто.	А. Петров [10]

При всей разности определений, предлагаемых различными авторами, их трактовки сходятся в главном: стратегия представляет собой осознанно выбранное поведение предприятия на рынке. Е.А. Наумова, кроме того, отмечает, что стратегия одновременно является и способом достижения целей, и комплексом перспективных мероприятий, не имеющих между собой противоречий и связанных между собой [9].

Исходя из этого, нами предлагается следующее определение: стратегия – это определенные действия организации по использованию имеющихся ресурсов и достижению определенных результатов, существенно влияющих на ее положение на рынке.

Дилемма ОАО «Тымовский хлебокомбинат», главным образом, состояла в выборе набора конкретных действий – базовой стратегии развития из четырёх наиболее известных в настоящее время вариантов: концентрированный рост, интегрированный рост, диверсифицированный рост и сокращение.

Выбор осложнялся тем, что в условиях кризисных явлений в экономике сложно рассчитывать на крупные кредиты инвестиционного характера, и при этом возможно дальнейшее снижение покупательского спроса. Поэтому стратегию следовало выбрать таким образом, чтобы она не требовала значительных затрат и могла быть осуществлена за счёт собственных средств компании, но при этом обеспечила бы получение требуемого экономического эффекта.

Одной из предпосылок выбора явилось развитие современных технологий, наличие возможности автоматизации производственных и управленческих процессов, множества предложений на рынке оборудования для хлебопекарного производства.

По итогам 2014 г. производственная деятельность предприятия была недостаточно эффективной, в частности, издержки на единицу продукции являлись очень высокими. С другой стороны, имело место неэффективное управление финансами. В частности, инвестиционная стратегия предприятия являлась достаточно ограниченной и была направлена на совершенствование, модернизацию и развитие существующего производства, но не на внедрение инновационных технологий и автоматизированного оборудования. Ситуация усугублялась недостаточно эффективной стратегией сбыта и продвижения продукции. Предприятие не выходило со своей продукцией за пределы Тымовского района, рынок сбыта был ограничен численностью населения района, имел тенденцию сокращения.

Для улучшения деятельности предприятия наиболее эффективным было признано сочетание следующих стратегий:

- стратегии интегрированного роста за счет реализации продукции в г. Александровск-Сахалинском и поселок городского типа Ноглики;
- стратегии диверсифицированного роста за счет освоения нового вида бизнеса – услуг общественного питания.

Предлагаемая стратегия была призвана обеспечивать достижение системы целей организации, представленной на рисунке 1.



Рисунок 1. Система целей ОАО «Тымовский хлебокомбинат», достигаемых в рамках предложенной стратегии (источник: составлено авторами)

Конкретные задачи и мероприятия в рамках стратегии рассматриваемого предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5

Задачи и мероприятия в рамках стратегии развития ОАО «Тымовский хлебокомбинат»

Задачи стратегии	Мероприятия для решения поставленных задач
Обновление основных фондов предприятия	Приобретение автоматической линии по производству дрожжевых и слоеных изделий с начинкой (мероприятие 1)
Сокращение затрат на единицу продукции	
Увеличение рынка сбыта продукции	Реализация продукции в пгт. Ноглики, г. Александровск-Сахалинский (мероприятие 2) Открытие кафетерия в торговом центре пгт. Тымовское (мероприятие 3)
Направление собственного капитала на инвестиционные проекты	Финансирование приобретения нового оборудования за счет собственных средств предприятия

Источник: составлено авторами

Проведённые расчёты доказали экономическую эффективность внедрения мероприятий, разработанных в рамках новой стратегии развития компании. Совокупное влияние осуществления мероприятий на изменение показателей деятельности компании в 2015 г. показано в таблице 6.

Таблица 6

Совокупное влияние мероприятий, разработанных в рамках стратегии развития, на результаты деятельности ОАО «Тымовский хлебокомбинат» в 2015 г.

Показатели	2014 год	1 мероприятие	2 мероприятие	3 мероприятие	2015 г., после реализации мероприятий	Отклонение	
						абс. +; -	темп роста, %
Выручка	96209	12759,4	1344	3024	113336	17127,4	117,8
в том числе торговля	31170	-	-	-	31170	0	0
Себестоимость продаж	75432	10632,8	1053,7	2371	89489,5	14057,5	118,6
в том числе торговля	28270	-	-	-	28270	0	0
Валовая прибыль	20777	2126,6	290,3	653	23846,9	3069,9	114,8
Коммерческие расходы	21288	1823,5	103,4	626	23840,9	2552,9	112,0
в том числе торговля	13198	-	-	-	13198	0	0
Прибыль от продаж	-511	303,1	186,9	27	6	517	101,2
Прочие доходы	3304	-	-	-	3304	0	0
Прочие расходы	1301	-	-	-	1301	0	0
Прибыль до налогообложения	1492	-	-	-	2009	517	134,7
УСН	766	-	-	-	844	77,6	110,1
ЕНВД	174	-	-	-	177,9	3,9	102,2
Чистая прибыль	552	-	-	-	988	436	178,9

Источник: составлено авторами с использованием [6]

Реализация предложенных в рамках стратегии мероприятий привела к улучшению практически всех основных экономических показателей деятельности рассматриваемой компании. Положительный опыт компании ОАО «Тымовский хлебокомбинат» позволяет сформулировать следующие важные выводы.

Большинство малых и средних производственных предприятий функционирует в условиях многочисленных внешних и внутренних ограничений, которые, главным образом, сводятся к недостатку ресурсов, низкому спросу, нередко также к законодательным ограничениям роста (реже – снижения) цен. В случае, если на продукцию малого или среднего предприятия-производителя снижается спрос, сложно или даже невозможно повысить на неё цены, и в то же время финансовые результаты недостаточно высокие, простое наращивание выпуска имеющейся продукции на существующих рынках не только не принесёт ожидаемого экономического эффекта, но и может вызвать неконтролируемый рост затрат, а вместе с тем, и убытки, что способно привести к самым негативным последствиям, вплоть до банкротства.

Рост производства в таких случаях необходим, однако это должен быть или диверсифицированный рост, т.е. развитие производства другой продукции и (или) на других рынках, или его сочетание с интегрированным ростом – организацией собственной системы розничного сбыта, если таковой не было. Такая смешанная форма товарно-рыночной диверсификации позволит, с одной стороны, снизить риски неблагоприятного развития внешней среды. Согласно теории вероятностей, риск одновременного ухудшения ситуации на нескольких рынках ниже, чем риск ухудшения на каком-либо одном рынке. С другой стороны, совокупная выручка и финансовый результат будут увеличиваться за счёт одновременных действий на нескольких рынках, тогда как средние издержки на единицу продукции будут падать, поскольку с ростом производства снижаются и доля постоянных издержек в общей себестоимости, и их размер в расчёте на усреднённую единицу продукции.

Учитывая, что большинство малых и значительная часть средних предприятий в России занимается производством продукции лишь в рамках небольшого количества товарных групп и часто на сильно ограниченном территориально рынке, нередко не имеет собственной розничной сети, предложенная стратегия для многих подобных предприятий может иметь высокую экономическую эффективность. Разумеется, её нужно конкретизировать и корректировать с учётом специфики каждого отдельного предприятия. Немаловажно, что эта стратегия также требует начального капитала, который необходимо получить либо за счёт собственных средств, либо привлекая кредиты. При условии учёта конкретных особенностей той или иной компании, рассмотренный опыт стратегического планирования, выбора и реализации стратегии, может быть полезным для многих малых и средних предприятий в отраслях, производящих потребительские товары.

ЛИТЕРАТУРА

1. Постановление Правительства Сахалинской области № 593 от 5 декабря 2014 г «О мерах по обеспечению стабильного продовольственного снабжения и мерах по стабилизации цен на потребительском рынке».
2. Андреева, А.А. Виды и элемента стратегии развития предприятия // Вестник ВУиТ, 2010. - №20. - С. 186-192.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
4. Величко, С.В. Оценка стратегии развития предприятия сотовой связи // Вектор науки ТГУ. 2011. - №4. - С. 336-340.
5. Воловиков Б.П., Колущинская О.Ю. Метод выбора базовой стратегии предприятия на основе системного подхода // Вестник ОМГУ. Серия: экономика, 2010. - №2. - С. 119-122.
6. Доклад об итогах социально-экономического развития МО «Тымовский городской округ за 2014 г и задачах на 2015 год // <http://tymovsk.admsakhalin.ru/ekonomika/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitiye-rayona/index.php>.
7. Зилькарнаева, Д.Р. Актуальность разработки стратегии развития предприятия // Успехи современного естествознания, 2014. - №12-3. - С. 293-294.
8. Мерзликина, Г.С. Формирование стратегии на промышленном предприятии // Вестник АГТУ, 2011. - №5. - С. 227-230.
9. Наумова, Е.А. Анализ определений стратегии и ее место в системе функционирования предприятия. разнообразие взглядов и подходов к стратегии // Вестник ЮурГУ. серия: Экономика и менеджмент, 2011. - №8 (225). - С.111-114.
10. Стратегический менеджмент: учебник / Под ред. А. Петрова. - СПб.: Питер, 2012. - 400 с.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. - М.: Вильямс, 2010. - 468 с.

Glushko Viktoriya Olegovna

Far Eastern federal university, Russia, Vladivostok
E-mail: viktoriya39642@mail.ru

Podolskij Stanislav Valerevich

Far Eastern federal university, Russia, Vladivostok
E-mail: clame1979@mail.ru

Shamardina Olga Viktorovna

Far Eastern federal university, Russia, Vladivostok
E-mail: ovsh23@mail.ru

Improving the development strategy of small and medium-sized businesses in the context of internal and external constraints based on using the experience of «Tymovsky bakery»

Abstract. The development strategy of the company includes a number of strategic analysis and select the most effective strategy. It is especially important application of strategic management for companies experiencing problems of economic development, limited markets. Subject development strategy of the enterprise is a popular scientific and educational publications, practical experience in strategic management in our country is low. This is especially true of small and medium business of the Sakhalin area. For such enterprises, the development of the strategy is of particular importance, since their activities are often subject to certain restrictions and strong pressure from competitors. The problem of the choice and implementation of the most effective development strategy is particularly acute for most the entities of small and medium business, in the conditions of limitation of resources, availability of the restrictions imposed by factors of the internal and external environment. In case of development of strategy there can be very useful a successful experience of development and strategy implementation by other relatives by the sizes and specifics of activities by the entities. Proceeding from this prerequisite, in article practical experience of the choice and implementation of the development strategy by production enterprise of the Sakhalin region – Tymovsky bakery is analyzed. Based on generalization of this experience in article it is shown that for small, limited to the size and resources of the production enterprises at the same time having a certain inventory of own means or a possibility of attraction of the credits optimum there can be a strategy of a combination of the diversified and integrated growth providing at the same time commodity and market diversification of activities.

Keywords: strategy; efficiency of the strategy; choice of strategy; strategic analysis; strategic planning; strategic management; company