

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка стратегии развития предприятия (на примере ООО «ВАРС»)

Студент

А. В. Панькина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О. М. Сярова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А. В. Панькина

Тема работы: Разработка стратегии развития предприятия (на примере ООО «ВАРС»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент О. М. Сярдова

Целью исследования является рассмотрение теоретических основ формирования стратегии развития и особенностей механизма формирования стратегии развития, а также разработка предложений по усовершенствованию механизма формирования стратегии с предложением собственных рекомендаций.

Объектом исследования является ООО «ВАРС». Предметом исследования непосредственно выступают методическое обеспечение выбора стратегии развития предприятия.

Информационную базу составили Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральные законы, а также соответствующие документы и данные, предоставленные в рамках рассматриваемого предприятия.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности применения стратегии для любого предприятия, схожего с деятельностью рассматриваемого, реализация которой позволит добиться экономического эффекта для компании и ее дальнейшего развития в целом.

Структура работы включает в себя введение, три главы, заключение, список используемой литературы из 32 источников, таблиц 29 и рисунков 14.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия.....	6
1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия.....	6
1.2 Этапы разработки стратегии развития предприятия.....	16
2 Оценка стратегии развития предприятия ООО «ВАРС».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ВАРС».....	32
2.2 Анализ стратегии развития предприятия ООО «ВАРС».....	41
3 Совершенствование стратегии развития предприятия ООО «ВАРС».....	56
3.1 Разработка стратегии развития предприятия ООО «ВАРС».....	56
3.2 Оценка эффективности разработанной стратегии.....	68
Заключение	74
Список используемой литературы и используемых источников.....	77
Приложение А SNW-анализ ресурсов и внутренних возможностей системы продаж ООО «ВАРС».....	80
Приложение Б SNW-анализ ресурсов и внутренних возможностей подсистем ООО «ВАРС».....	81
Приложение В SNW-анализ ресурсов и внутренних возможностей подсистем конкурентов	82
Приложение Г Перечень работ в предпроектном периоде, дни	83
Приложение Д Трудовые издержки на проведение предпроектных работ, ч. ..	84

Введение

Разработка стратегии имеет значимость для предприятий любого размера и различной специфики деятельности. Однако наиболее важной разработкой является именно для предприятий малого бизнеса, поскольку в таких предприятиях меньше финансовых ресурсов и численность персонала. Поэтому предприятию необходимо грамотное распределение и использование этих ресурсов, поскольку от этого зависит дальнейшее существование и развитие.

Правильная постановка целей и задач, объективность анализа внешней и внутренней среды – все это позволит повысить эффективность функционирования предприятия в условиях рынка. Этим обосновывается актуальность темы исследования.

Стратегическое управление предполагает разработку и реализацию основных целей и инициатив, осуществляемых руководством компании по поручению её владельцев на основании изучения ресурсов и оценки внутренних и внешних условий работы организации.

Разработка любой стратегии отталкивается от поставленной цели: нет цели – не может быть и стратегии ее достижения, не может быть и стратегического управления, основанного на измерении отклонения результатов деятельности от поставленной цели.

Таким образом, проблема правильного формирования стратегии развития для предприятия малого бизнеса, недостаточность путей решения этой проблемы и изменения в российской экономике определяет актуальность данного исследования.

Целью исследования является рассмотрение теоретических основ формирования стратегии развития и особенностей механизма формирования стратегии развития, а также разработка предложений по усовершенствованию механизма формирования стратегии с предложением собственных рекомендаций.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы формирования стратегии развития;
- провести анализ стратегии развития предприятия ООО «ВАРС»;
- разработать и предложить конкретные методы при разработке стратегии развития ООО «ВАРС» и оценить их эффективность.

Объектом исследования является ООО «ВАРС». Предметом исследования непосредственно выступают методическое обеспечение выбора стратегии развития предприятия.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов в сфере стратегического управления и менеджмента организации. При изучении теоретических основ исследования организационной культуры использовались труды и работы И. Ансоффа, О.С. Виханского, Л.Г. Зайцева, Г.И. Олехновича, М. Портера, А.А. Томпсона, В.И. Шилкова и других.

Методы научного исследования: классификация, метод аналогии, синтез, системный анализ, метод наблюдения, измерение, описание, эксперимент, конкурентный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ.

Информационную базу составили Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральные законы, а также соответствующие документы и данные, предоставленные в рамках рассматриваемого предприятия.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности применения стратегии для любого предприятия, схожего с деятельностью рассматриваемого, реализация которой позволит добиться экономического эффекта для компании и ее дальнейшего развития в целом.

1 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия

1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия

В первую очередь определим, что такое стратегия. Данное определение имеет великое множество трактовок и формулировок, в силу исторического значения и развития данного понятия.

Достаточно долгое время данное понятие имело ассоциацию с военным делом. Например, автор широко известного трактата «Искусство войны» Сунь Цзы говорит о стратегии так:

«Стратегия без тактики — это самый медленный путь к победе. Тактика без стратегии — это шум перед поражением» [26, с. 113]. Также рассмотрим еще интересные трактовки данного понятия, с точки зрения психологии, деловых отношений, экономики.

Стратегия — способ использования средств и ресурсов, направленный на достижение цели операции [16, с. 8]. Данная категория действий определяется принимаемыми значениями управляемых переменных. Для выбора этих значений важно знать также условия “внешней среды”, т.е. значения неуправляемых переменных. В многошаговых процессах сам способ может меняться, в этом случае стратегию определяет правила принятия дальнейших решений (т.е. выбора траектории) на основе получаемой на каждом этапе информации о ходе процесса и изменениях среды. Таким образом, задача исследования операций, как правило, состоит именно в выборе оптимальной из числа альтернатив на основе того или иного критерия.

Стратегия — это деятельность, направленная на получение планируемого результата с учетом перспективы долговременного развития [23, с. 14].

Все определения имеют определенное сходство между собой, а именно:

- взаимодействие группы людей;
- формулировка и структурирование плана действий;

- постановка целей и перспектив;
- постоянное взаимодействие с внешней средой и корректировка действий;
- контроль качества выполнения высшим руководством.

Рассмотрим несколько понятий, данные различными авторами, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные определения стратегии

ФИО автора	Определение
Ансофф И.	Стратегия — это системный подход, который обеспечивает организации сбалансированность и общее направление роста
Карлоф Б.	Стратегия — это обобщенная модель действий, которые необходимы для координации и распределения ресурсов компании
Горелов Д.О.,	Стратегия — это определение перспективных ориентиров деятельности предприятия на основе оценивания его потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды
Виханский О. С.	Стратегия — план управления предприятием, который направлен на укрепление его позиций, удовлетворения потребностей потребителей и достижения предвиденных целей

Таким образом, на основе анализа таблицы 1 считаем, что стратегия - это генеральная комплексная программа действий субъекта ведения хозяйства, которая определяет его миссию, приоритетные для него проблемы (факторы неопределенности), главные и промежуточные цели и распределение ресурсов для их достижения.

Классифицировать стратегии развития можно, в соответствии с подходами, которые применяются при их разработке, а именно:

- 1) по способу описания тенденций изменения объекта;
- 2) по способу формирования параметров, которые характеризуют объект.

Все определения, предлагаемые различными авторами в таблице 1, сходятся в одном, что стратегия — это осознанно выбранное поведение предприятия на рынке. Исходя из этого, можно дать следующее определение:

стратегия – это действия предприятия по использованию имеющихся ресурсов и достижению результатов, которые влияют на позицию на рынке.

Под развитием понимается необратимый переход объекта в новое качественное состояние. Если рассматривать развитие применительно к стратегии, то можно выделить несколько аспектов развития предприятия:

- экономическое развитие;
- технико-технологическое;
- корпоративная культура;
- организационно-управленческое развитие.

Основным из этих аспектов для предприятий, конечно, является экономическое развитие. Экономическое развитие изучалось в трудах многих ученых. Современные авторы дают свою интерпретацию (таблица 2).

Таблица 2 – Определения «экономическое развитие» [8, с. 382]

Определение	Автор
Целенаправленный процесс накапливающихся качественных изменений параметров, выражающихся в совершенствовании и усложнении экономической организации и усилении возможностей приспособления к окружающей среде	Е. Орехова
Процесс, когда вследствие совершенствования производственных бизнес-процессов или управления ими, достигается качественный или количественный прирост полезного результата процесса в сравнении с прежним уровнем или с уровнем достигнутого другими предприятиями	Н. Афанасьев

Из рассматриваемых определений можно сделать вывод, что стабильное экономическое развитие – это процесс постоянных изменений, которые происходят в функционировании предприятия, сопровождаемый улучшениями показателей экономического роста и эффективности деятельности предприятия.

Рассмотрев по отдельности каждое понятие, дадим определение понятию стратегия развития. Стратегия развития – это определение общего направления действий по достижению целей предприятия, сосредоточенных на улучшении показателей экономического роста и эффективности деятельности.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что стратегии необходимо разрабатывать для того, чтобы:

- эффективно сформулировать условия реализации бизнеса;
- объединить действия и решения менеджеров и всего персонала;
- придать всем процессам общую направленность;
- создать единый план действий.

В таблице 3 приведены основные характеристики типовых стратегий роста, которые разделяются на три группы.

Таблица 3 - Характеристика типовых стратегий роста [6, с. 36]

Название	Целевое назначение	Условия применения
Стратегии концентрированного роста		
Захват рынка	Увеличение доли организации на традиционном рынке	- Текущий рынок не насыщен продуктом компании. - Существует потенциальная возможность увеличения объема потребления у традиционных клиентов - При использовании метода увеличения масштабов производства - увеличивается вес стратегических преимуществ.
Развитие рынка	Запуск продукции компании на новых стратегически значимых рынках	- Появление новых каналов сбыта - Положительный вектор развития организации - Наличие новых ненасыщенных рынков сбыта
Развитие продукта	Увеличение объемов реализации товара за счет улучшения качественных характеристик продукта	- На действующем рынке большое влияние технологических изменений - Конкуренты предлагают продукты лучшего качества по оптимальной цене - Применение научных исследований и проектной деятельности организации
Стратегии интегрированного роста		
Прямая интеграция	Контроль дистрибьютерской сети или увеличение доли собственности	- Ограниченность посредников в формировании стратегических преимуществ организации для участия в конкурентной борьбе. - Отрасль, в которой действует организация находится в стадии активного роста и расширения рынка сбыта. - Стабильное производство.
Обратная интеграция	Наличие цели в получении контроля над поставщиками сырья	- Слабое влияние поставщиков. - Отрасль, в которой действует организация находится в стадии активного роста и расширения рынка сбыта - Необходимость налаженных связей с поставщиками сырья и материалов
Горизонта	Наличие цели в	- Компания является монополистом в конкретном

льная интеграция	получении контроля над конкурентами	регионе. - Основное стратегическое преимущество- увеличение масштабов производства. - Недостаток опыта и ресурсов у конкурентов организации
------------------	-------------------------------------	---

Продолжение таблицы 3

Стратегии диверсифицированного роста		
Концентрическая диверсификация	Организация новых производств в рамках профиля организации	- Предложение новых профильных продуктов по высоким конкурентным ценам. - Традиционные товары утратили свою эффективность и находятся в стадии умирания. - Сильная управленческая команда в организации
Конгломератная диверсификация	Организация производства новых продуктов, не в рамках профиля организации	- На традиционном рынке есть тренд к снижению объемов продаж и прибыли. - Насыщенность рынка сбыта продукции
Горизонтальная диверсификация	Организация производства новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей	- Добавление в портфель компании новых непрофильных продуктов. - Отрасль имеет высокую конкуренцию или отрасль имеет низкий уровень развития. - Классические каналы продвижения используются для новых продуктов

Рассмотрим стратегии в режиме экономической нестабильности - антикризисные стратегии.

По объективным причинам данный тип стратегии включает: снижение объемов производства и продаж, уменьшение доли рынка, сокращение каналов продвижения.

Описание антикризисных стратегий представлено в таблице 4.

Таблица 4 - Характеристика антикризисных стратегий [6, с. 40]

Наименование	Сущность
Сокращение расходов (экономия)	Применение тарифно-премиальной заработной платы основных сотрудников. Финансирование стратегии заключается в системе прогнозирования движения денежных потоков, изменении структуры долговых обязательств и механизмов предположения объемов продаж организации. Снижение затрат включает в себя: учет, классификацию и анализ причин возникновения текущих затрат. Сокращение актов: изъятие, рационализация, продажа основных активов.

	Продажа одного из основного подразделения. Сокращение расходов.
Поворот	Изменение структуры цен. Изменение ориентации в продукции и потребительском рынке. Предложение нового товара. Изменение структуры ассортимента или сокращение продуктовой линейки.

Продолжение таблицы 4

Выход	Передача части инвестиций дочерней компании или подразделению материнской компании.
Ликвидация	Полное прекращение деятельности

Антикризисные стратегии имеют, как положительные, так и отрицательные стороны:

- изменение структуры ресурсов организации для изменения вектора направления сферы деятельности;
- издержки, связанные с увольнением сотрудников и перераспределения структуры основных средств;
- изменение стратегии и ее составляющих;
- невозможность использования ликвидированных ресурсов.

Стратегия ликвидации организации - применима в случае, если ни одна из антикризисных стратегий не приводит к желаемому результату. В данной ситуации происходит продажа активов компании для минимизации потерь. Также существует промежуточный вариант стратегии- стратегия поддержания.

Стратегия поддержания - тактика организации, направленная на сохранении стабильности. Стратегия достижима при условии сохранения объемов продаж и доли рынка организации за счет качества, сервиса, цен на товары и услуги. Данный вид стратегии применяется в компаниях с длительным жизненным циклом продукции, к примеру тяжелое машиностроение, и в отраслях, где отказ от осуществления изменений не является одновременной угрозой существованию организации.

Стратегия поддержания имеет низкий уровень риска, потому что она ориентирована на текущую продукцию и освоенные рынки.

Далее рассмотрим основные составляющие данной стратегии:

– дозированное инвестирование в продукцию компании, которое проводится на минимальном уровне для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности продукции;

– оптимизация портфеля продукции компании за счет выбора рентабельных сегментов рынка, имеющих минимальный риск. Далее производится закрепление уровня инвестиции за каждой группой товаров.

Так, стратегии роста определяются следующим перечнем:

– стратегии концентрированного роста подразумевают увеличение компании часто через проникновение и захват доли в новых сегментах рынка. Здесь, предприятие остается в рамках текущей отрасли, но разрабатывает новый продукт или направление работы на рынке, что меняет характер ее деятельности. В данном случае, компания либо расширяет свое положение на рынке изначального присутствия, либо переходит в новый сегмент. Компания усиливает позиции через распространение продукта и увеличение доли продаж в сегменте присутствия. Основной акцент стратегического развития здесь делается на маркетинг и горизонтальную интеграцию, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами. Также компания может выходить со своим продуктом на новые рынки, используя похожие инструменты, или же разрабатывать новый продукт с реализацией в освоенном сегменте;

– стратегии интегрированного роста применяются компаниями, не способными применять инструменты концентрации в силу мощного конкурентного окружения;

– стратегии диверсифицированного роста применяются компаниями, для которых дальнейшее присутствие на рынке с текущими продуктовым рядом является невыгодным или невозможным.

Здесь, компания может прибегнуть к стратегии централизованной диверсификации, базирующейся на реализации потенциала разработки и

запуска новой продуктовой линейки, оставляя существующее производство центральным звеном бизнеса.

Если такая реализация возможностей рынка и внутренних ресурсов компании невозможна, то организация использует инструмент горизонтальной диверсификации, преобразуя все производства, вводя новые технологии. Особенностью данного инструмента выступает то, что существующий бизнес по возможности отдельными элементами сохраняется в новой структуре производства и реализации.

Другим направлением диверсификации выступает конгломерация. Данная стратегия представляется наиболее сложной в реализации, так как связана с расширением масштабов деятельности компании при расширении и требований к компетенции персонала и менеджмента. Кроме того, здесь активным образом влияние оказывает фактор состояния рынков реализации и их корреляции. На сегодняшний день применение такой стратегии развития могут себе позволить только действительно крупные компании.

Стратегии концентрации, интеграции и диверсификации выступают инструментами роста компании. Но в текущих обстоятельствах рынка необходимо предполагать и возможности спада и сокращений. Вследствие этого, в отдельную группу выделяются стратегии сокращения, применимые в случаях, когда устойчивость компании находится под угрозой. Реализация стратегий сокращений связано со значительными убытками и жертвами для компании. Но грамотное и эффективное управление компанией на стадии спада позволяет такие потери сократить, что является важным аспектом для «джентельменского» выхода с рынка, либо для формирования прочной базы восстановления.

При этом, в рамках стратегий сокращения бизнеса компании могут выбрать несколько направлений.

Компания может прибегнуть к ликвидации, когда основной целью стратегии выступает ответ по существующим обязательствам. Компания может

сконцентрироваться на максимизации текущего дохода, принимая факт последующего ухода с рынка.

Если компания заинтересована в сохранении бизнеса, она прибегает к стратегии сокращения, в рамках которой закрывается или продается доля подразделений организации, происходит сужение бизнеса и его соответствующее переориентирование. Такая стратегия может стать результатом неэффективной диверсификации, когда одно из подразделений не коррелирует с другими. Такая стратегия сужения может использоваться и при концентрации компании на определенном продукте, когда часть производства приносится в жертву ради развития другой линейки.

На практике обнаруживается, что большинство компании применяет сразу несколько стратегий и реализует несколько направлений деятельности по каждой из них. Так, например, действуют многоотраслевые компании, положение подразделений которых может в разных сегментах рынка отличаться в силу разрозненной динамики, существующих взаимосвязей или некоторых точечных явлений. На долгосрочном отрезке времени компания также может реализовывать последовательность отличных стратегий в рамках общего целевого направления. В данном случае речь идет об использовании комбинированной стратегии.

Заметим, что стратегия одним из своих элементов подразумевает управление потоками капитала и инвестиционный анализ. Вследствие этого, общие стратегии называют, также, портфельными.

В работе уже отмечалось, что у крупных межотраслевых предприятий усложняется процесс стратегического планирования. Это, во-первых, обусловлено тем, что для каждого подразделения необходимо разрабатывать собственную стратегическую цель. Кроме того, активная разбивка производится по функциональным областям компании. В рамках такого разделения реализуются стратегии научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), производственная и маркетинговая стратегии, стратегии управления персоналом и др.

Стратегическое развитие в сегменте НИОКР в большей степени направлено на анализ и оценку нового продукта. При этом, здесь возможна разбивка на два направления:

- инновационное планирование – дорогое и рискованное предприятие по разработке нового продукта;
- имитационное планирование – в большей степени связано с моделированием ситуаций развития.

При разработке стратегии развития предприятия необходимо учитывать ряд принципов, которые представляют собой базис для политики управления предприятием. Далее рассмотрим предполагаемые принципы:

1) принцип разработки стратегии на основе научно-аналитического предвидения. Принцип основан на потребности в проведении анализа деятельности организации, комплексного изучения ситуации на рынке, на котором функционирует организация и ее динамики. После проведения оценки производится прогноз, и разрабатываются возможные сценария развития деятельности организации в перспективе;

2) принцип согласованности внешних и внутренних факторов развития организации. Принятое стратегическое решение, основанное на влиянии только внешних или только внутренних факторов, влечет за собой несогласованность действий для улучшения позиции организации на рынке, что в свою очередь, может вести к ошибочному типу развития;

3) принцип соответствия стратегии и тактики управления организацией. Данный принцип является определенной аксиомой в управлении компании, потому что для обеспечения успешной деятельности организации необходима стратегия поведения предприятия на рынке, подкрепленная эффективной тактикой. Взаимосвязь данных понятий заключается в учете реальных возможностей решения тактических задач;

4) принцип приоритета человеческого фактора. Подчеркивается важность делегирования права принятия управленческих решений на вверенном для

конкретного сотрудника участке. Причина кроется в том, что без понимания важности восприятия стратегии и тактики, как руководства к действию ее сотрудниками, невозможно полноценного развития организации;

5) принцип согласованности в организованности стратегического учета и контроля. Состоит в важности понимания сотрудниками задач, которые должны состоять из четко сформулированных стратегий организации. Проблема в непонимании стоящих перед персоналом задач приводит к неоднозначным трактовкам смысла;

6) принцип соответствия стратегии и располагаемыми ресурсами организации. Согласованность в обеспеченности ресурсами предприятия и стратегией является основой для успеха реализации стратегии развития;

7) принцип соответствия стратегии организации имеющимся технологиям.

Подчеркивается необходимость баланса между имеющимися технологиями и последовательностью решения конкретных задач, связанных со стратегической целью. При применении данных принципов компания будет иметь успех на рынке.

Таким образом, стратегия развития предприятия – это определение общего направления действий по достижению целей предприятия, сосредоточенных на улучшении показателей экономического роста и эффективности деятельности.

1.2 Этапы разработки стратегии развития предприятия

Стратегическое планирование представляет собой достаточно сложный процесс, направленный на долгосрочное целеполагание и разработку инструментов работы компании на большом временном отрезке, то данный процесс разбивается на ряд основных этапов.

Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке 1.

Анализ среды включает в себя анализ 2 ее элементов: микросреды организации; макросреды организации.

Стратегические цели – это основные векторы деятельности фирмы, которые ведут к достижению ее миссии и видения. Цель может быть одна или несколько, они могут быть глобальными или частными.

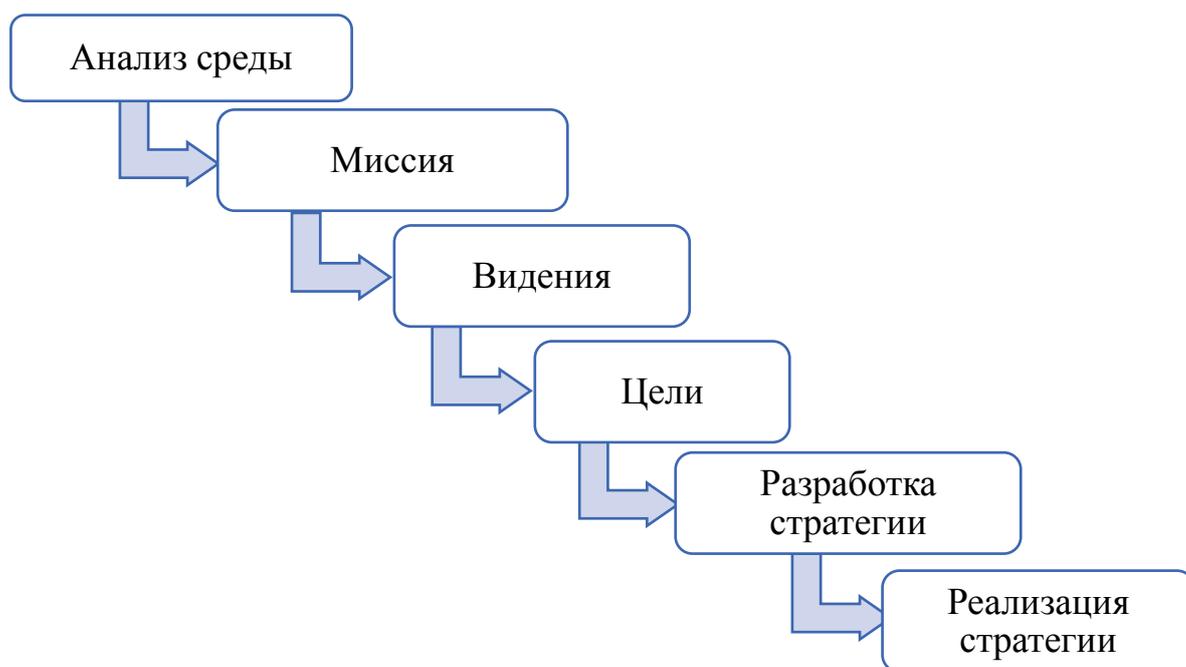


Рисунок 1 – Структура стратегического управления [14, с.76]

Главной целью планирования выступает обеспечение баланса между входным и выходным потоками компании. Нарушение баланса ведет к дестабилизации деятельности и требует активных действий компании и дополнительных временных и денежных затрат на восстановление. Так как все три процесса имеют абсолютно различный характер, то один из подразделов планирования выступает разработка стандартов деятельности и оперативных планов функционирования менеджмента по каждому из направлений.

Деятельность в рамках макроокружение связана с поведением в рамках жизнь отрасли и рынка в целом. Здесь важным аспектом реагирования является общая оценка конкурентного рынка, поведения смежных отраслей и внутренней динамики отрасли. Сюда же включаются правовые аспекты

деятельности компании, существующие природные и специфические риски отрасли, социальная составляющая жизни окружения, общая инфраструктура и т.п. Таким образом, на этапе анализа макроокружения идентификации и оценке подлежат факторы, напрямую не связанные с компанией, но оказывающие значимое второстепенное значение на ее деятельность [21, с.65].

В рамках непосредственного окружения анализируется положение компании среди участников прямых отношений: партнеров, конкурентов, агентов, поставщиков, работников, посредников. Сюда же включается элемент медиа обеспечения рынка, который на сегодняшний день является неотъемлемым его механизмом.

Внутренняя среда компании представлена возможностями компании, ее сильными и слабыми сторонами, текущими потребностями и моментным финансовым состоянием.

Анализ внешней и внутренней среды компании производится с целью четкого понимания собственного положения, перспектив развития и выработки примерных направлений такого развития, исходя из текущих и возможных к применению в будущем преимуществ и инструментов. На данном этапе точность выявления важных аспектов развития компании является первостепенным.

Миссия должна формулироваться точно и коротко. При этом, прибыль, как самый очевидный пример, не может, по мнению ряда экспертов, выступать примером миссии компании, так как она является лишь инструментом достижения целей. Если компания хочет достичь определенного уровня прибыли, она должна определенным образом организовать свое производство и продажи, общий облик чего и может выступать миссией.

После постановки миссии – глобального понимания сути функционирования компании, в стратегическом планировании менеджмент переходит к постановке целей, которые, в свою очередь, конкретизируют отдельные направления деятельности компании. Постановка целей формирует прочный фундамент дальнейшего развития компании, так как формируются

четкие и понятные показатели, границы функционирования и инструменты контроля за выполнением данных целей.

Итак, стратегическое планирование представляет собой многоэтапный процесс, предполагающий учет широкого спектра особенностей и условий работы компании. Прохождение этапа анализа внешней и внутренней среды компании выступает один из наиболее важных в структуре стратегического планирования. В данном случае речь идет о стратегическом анализе.

Для определения текущего положения предприятия на рынке, оценки внешней среды и прогнозирования стратегического развития организации необходим стратегический анализ.

Анализ включает в себя оценку среды действия организации, которая состоит из внешней и внутренней среды.

Внешняя среда, в которой действует организация состоит из таких факторов влияния: политика, технологии, социум и экономический климат. Данная среда имеет косвенное влияние на деятельность организации и ставит перед организацией стратегические вопросы.

Внутренняя среда представлена возможностями предприятия перед рынком, на анализе которых разрабатываются программы развития и методика поведения организации на рынке, и принимаются решения по разработке и набору стратегических зон хозяйствования.

На основе анализа факторов внешней и внутренней среды организации, можно оценить состояние компании, отвечая на вопросы:

- Какова эффективность действующей стратегии компании?
- Какие у организации сильные и слабые стороны компании и какие есть возможности и что представляет для нее угрозу?

Далее рассмотрим схему проведения стратегического анализа организации, которая представлена на рисунке 2.

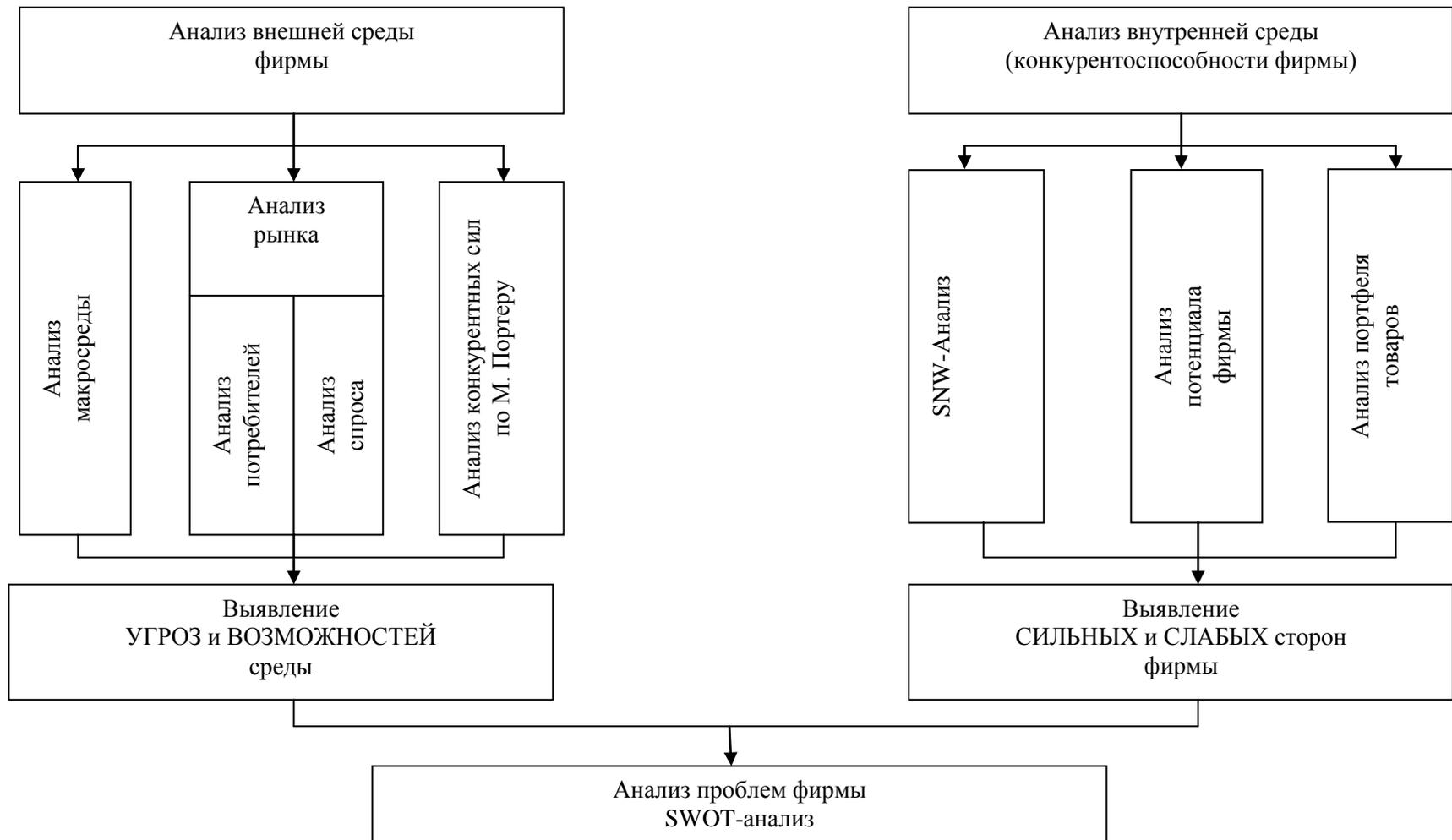


Рисунок 2 - Система стратегического анализа предприятия

Проведение анализа макросреды организации производится на основе PEST-анализа.

PEST-анализ — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании [33, с. 48].

Далее рассмотрим четыре ключевых направления, более всего влияющих на работу предприятия:

- политические факторы. К данному виду факторов относится политика - правовое окружение, затрагивающее ключевые изменения в правовом регулировании, и политическая ситуация в стране. В рамках анализа рынка или государства, необходимо ответить на вопросы воздействия государства и права на организацию.
- экономические факторы. Производится анализ факторов экономической ситуации на действующем рынке: динамика развития экономики, изменение курса валюты, цены на фондовой бирже, текущий уровень безработицы; изменение уровня инфляции, динамика изменения уровня дохода населения РФ, тенденции банковской отрасли.
- социальные факторы. Данная группа факторов состоит из социокультурной обстановки на рынке: демографические изменения, уровень населения, половозрастная структура рынка, смена структуры расовых принадлежностях, уровень образования общества, квалификация кадров, особенности менталитета, культурные особенности, изменение структуры социума, смена предпочтений во вкусах общества, устоявшиеся предубеждения и мифы.
- технологические факторы. Технологические факторы состоят из четырех параметров: изменения технологий, которые пользуются в рыночной среде. Влияние интернета на развитие рыночной среды и

активность развития мобильных технологий. Уровень инновации, которые обеспечивают эффективную конкуренцию в рыночной сфере.

В результаты PEST – анализа представляются в форме матрицы, где основная составляющая – факторы, присутствующие в микросреде. Далее по значимости выделяют силу воздействия этих факторов с присвоением баллов, рангов и иных единиц измерения.

Заключительным этапом анализа внешней среды организации производится на основании модели профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портером, которая включает в себя пять сил конкуренции. Модель описывает зависимость пяти сил конкуренции - чем сильнее давление сил на предприятие, тем меньше возможности у компаний производить изменение цен и повышение прибыли. Рассмотрим подробнее каждую силу Портера, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Модель 5 сил конкуренции М.Портера [7, с. 42]

Название	Описание
Конкуренция среди действующих в отрасли фирм	Активная борьба компаний на рынке зависит от множества факторов: <ul style="list-style-type: none"> - Постоянный рост однотипных фирм. - Постоянные изменения уровня спроса на продукцию. - Особенности развития конкретного рынка. - Невысокий барьер для смены потребителем товара компании аналога. - Неудовлетворенность компании своей долей рынка. - Несогласованность в таких показателях как: приоритеты компании, стратегия, ресурсы, компетенции руководителей и контроль со стороны государства. - Крупные компании производят поглощения менее успешных лидеров или производят финансирования для превращения купленной ими фирмы в лидера рынка. - Уровень консолидации на рассматриваемом рынке.
Риск входа на рынок потенциальных конкурентов	Барьеры входа в отрасль – это особые ограничения, которые устанавливаются рынком для организации бизнеса в отрасли и быть конкурентоспособным в ней. Соответственно, появление нового игрока на рынке влечет собой повышение активности остальных компаний. <ul style="list-style-type: none"> - За счет снижения издержек, к примеру экономия на издержках, производится увеличение объемов производства. - Сложность в доступности к новейшим технологиям и ноу-хау. - Уровень квалификации и опыт персонала. - Лояльность потребителей к конкретному производителю. - Большой объем капиталовложений для входа на рынок. - Открытость и доступность каналов сбыта. - Налоговые ограничения

Продолжение таблицы 5

Угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов)	Факторы влияния на товары-субституты имеют следующие разновидности: - цена товара-заменителя; - готовность потребителя заменить привычный продукт на основе следующих факторов: издержки перехода; привычка, удобство, условия обслуживания, популярность продукта); - качество и характеристики товара/услуги - гарантийное обслуживание.
Экономические возможности поставщиков	Причины влияния поставщиков на рынок: - монополия нескольких компаний-поставщиков; - малое количество товаров-заменителей; - продукция уникальна или переходные затраты высоки; - модернизация предприятия для производства нового типа продукта высоких затрат.
Экономические возможности покупателей	Влияние покупателей на отрасль: - возможность приобрести товар у любого производителя — повышение уровня конкуренции; - большое количество покупателей и множество производителей; - покупатели все чаще делают покупку в больших оптовых объемах, что весомо влияет на объемы производства; - имеются альтернативные производители заменяющих товаров; - информированность клиента о товаре;

Резюмируя информацию из таблицы 5, можно сказать о том, что анализ данных пяти сил -характеризует реальную картину конкурентной борьбы на анализируемом рынке показывая реальные возможности и угрозы всех действующих факторов.

Используя данный вид анализа рынка, можно сформулировать идеальную модель конкурентного рынка:

- поставщики и покупатели имеют одинаковый уровень влияния на торговых переговорах;
- товары/услуги, реализующиеся на рынке, имеют малое количество заменителей;
- высокие барьеры для входа на рынок позволяют удерживать умеренный темп конкуренции.

Соответственно, чем стратегическое поведения предприятия на рынке более грамотное, тем эффективнее обеспечена защита от пяти конкурентных

сил и действующие законы конкуренции работают на благо компании и формируют дополнительные конкурентные преимущества

На основании анализа внешней среды формируется реестр угроз и возможностей, которые необходимы для формирования итогового SWOT-анализа. Далее перейдем к анализу внутренней среды организации.

Анализ внутренней среды фирмы или предприятия представляет собой совокупную оценку предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны.

SNW – это общепринятая аббревиатура, состоящая из трех слов английского происхождения (S – сильная сторона, N – нейтральная позиция и W – слабая) [14, с. 56].

Данная методика оценки внутренней среды организации позволяет определить конкурентоспособность организации и определить среднее рыночное состояние для определенной ситуации и фиксации нулевой точки конкуренции. Методика позволяет выявить наиболее выгодные стороны организации и совершенствования позиционирования организации на действующем рынке. Далее рассмотрим пять составляющих SNW-анализа:

1. Маркетинг, который состоит из таких показателей как: доля рынка, конкурентоспособность предприятия, ассортимент и качество товара/услуги, конъюнктура рынка, продажа, реклама и позиционирование товара.

2. Анализ финансовой структуры предприятия показывает эффективность стратегического планирования, позволяя акцентировать внимание на слабые внутренние стороны в организации и отображения показателей относительно конкурентов.

3. Анализ управленческих операций и бизнес-процессов.

4. Кадры, которые представлены такими показателями как: уровень квалификации работников, компетентность руководящего состава компании и работников.

5. Корпоративная культура – нетрадиционный фактор, который определяет климат внутри организации и уровень интереса руководства к уровню производительности работы сотрудников.

Данный подход преследует следующие цели:

- определение сильных сторон и повышение их качества
- идентификация слабых сторон и возможная их ликвидация или преобразование в сильные стороны организации.

Пример SNW-анализа представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Пример SNW-анализа

Описание фактора	Качественная оценка		
	S-сильная сторона	N-нейтральная сторона	W-слабая сторона
Внутренний фактор 1			
Внутренний фактор2			
Внутренний фактор 3			
Внутренний фактор п...			

Далее для оценки портфеля товаров или услуг компании можно составить матрицу БКГ. Матрица БКГ основана на формировании роста компании за счет получения прибыли на зрелых рынках для инвестирования в развивающиеся и привлекательные новые сегменты рынка.

Для построения матрицы необходимо произвести расчет трех показателей:

- 1) относительная доля рынка товара организации;
- 2) темп роста рынка;
- 3) объем продаж, анализируемых товарных групп.

Объем продаж имеет вид окружности, диаметр которого показывает объем продаж организации. Чем больше размер, тем выше объем продаж.

Далее рассмотрим основные показатели матрицы, которые представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Основные показатели матрицы [7, с. 100]

Квадрат матрицы	Описание
Знаки вопроса	Начальная точка для новых услуг Высокий темп роста продаж Требует высоких инвестиций в поддержку и развитие Низкая норма прибыли в краткосрочном периоде.
Звезда	Лидер растущего рынка Высокий темп роста продаж Высокий уровень прибыли Дальнейший рост требует значительных инвестиций
Собака	Низкая норма прибыли или убыточность Ограничение возможности по росту продаж Новая услуга, потерпевшая неудачу, или услуга падающего рынка
Дойная корова	Лидер сторнирующего рынка Высокий уровень прибыли Дальнейший рост практически невозможен Расходы на удержание позиций ниже, чем получаемая прибыль

В результате анализа по методике БКГ, для каждого товара должна быть предложена стратегия развития в соответствии с теми положениями, которые заняли товары и/или услуги. Например, для товаров из группы «собака» необходимо произвести обновление или смену репозиционирования продукта, потому что группа лишает свободных денежных средств организацию и съедает свободные ресурсы. Или полное исключение данной группы товаров из портфеля.

Для формирования комплексного результата анализа необходимо произвести SWOT-анализ.

Метод является аббревиатурой начальных букв английских слов: strength-сила, opportunity- возможность, weakness-слабость, threat-угроза.

Возможности – запас определенных идей и ресурсов для реализаций новых проектов типа: выпуск нового продукта, охват новой потребительской ниши, запуск новых технологий, оптимизация бизнес-процессов и многие другие варианты. Угроза – есть негативный фактор воздействия на

деятельность фирмы, которая имеет возможность влиять на основные преимущества.

Схема связи и последовательности работ при использовании SWOT – анализа для разработки стратегии фирмы показана на рисунке 3.



Рисунок 3 - Этапы составления SWOT-анализа [24, с. 68]

Создание данного схематичного влияния положительных и негативных сторон деятельности компаний на возможности, которые предоставляет рынок и негативные факторы внешней среды - сводится к заполнению матрицы, изображенной в таблице 8, так называемой «матрицы SWOT-анализа».

Таблица 8 - Стандартная матрица SWOT-анализа

Внутренние факторы	S Сильные стороны компании	W Слабые стороны компании
Внешние факторы	O Возможности	T Угрозы

Сильные стороны компании - основные достижения организации, которые дают толчок для возможности развития. Сила достижений представлена в опыте, в возможности доступа к уникальным ресурсам и знаниям, активного применения нового оборудования и передовых технологий, уровня персонала, уровня товаров или услуг и известности торговой марки.

Слабые стороны компании — это недостаток в организации предприятия или невозможность улучшить на текущий момент преимущества компании конкурента. К примеру, узкий ассортимент товаров/услуг, низкий уровень лояльности к компании на рынке, нехватка финансирования и низкий уровень инвестиций, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это положительное состояние рынка, при котором организация получает возможность максимально выгодно использовать свои преимущества. К примеру, ослабление позиций конкурентов, изменение спроса, запуск новых технологий производства продукции, увеличение покупательской способности населения и т.п.

Рыночные угрозы — факторы, которые негативно воздействуют на предприятие. К примеру, новый игрок на рынке, изменение государственных ограничений, изменение структуры спроса потребителей, снижение рождаемости и т.п.

В результате всестороннего анализа рынка и организации формируется картина позиционирования компании и эффективности стратегии.

В результате представленного анализа было выявлено преимущество оценки стратегии развития организации, используя методику системы сбалансированных показателей.

За этапом стратегического анализа следует этап формулирования стратегии, нацеленный на выбор одной из стратегических альтернатив.

Главным замечанием на данном этапе работы стратегического планирования является то, что не стоит делать абсолютный акцент на выделенных методах стратегического анализа, не уделяя внимания аспектам фундаментального стратегического мышления. Формальные методы

стратегического анализа, предполагающие общий характер поведения организаций, могут давать абстрактные и обобщенные картины развития компании, не учитывающие специфику ее деятельности. Поэтому, включение фундаментального анализа, построенного на опыте и навыках оценки состояния и перспектив компании, является важной составляющей стратегического планирования.

Когда миссия, видение и цели организации сформулированы, наступает стадия анализа и выбора оптимальной стратегии. Выполнение стратегии – конкретные направления к достижению поставленных целей. На данном этапе у некоторых фирм возникают трудности с выполнением стратегии, это связано с неправильным анализом, формулировкой целей, видения или резкими изменениями в окружении фирмы. Здесь же затрагивается вопрос ресурсного обеспечения основных направлений стратегического развития компании.

Таким образом, компания может следовать общей стратегии роста, сокращения или стабилизации. При этом, каждую из них можно детализировать.

Оценка стратегии и контроль над ее реализацией. Завершающий этап стратегического управления, обеспечивающий устойчивую связь между достижением поставленных целей и собственно целями, которые организация поставила себе.

Основными задачами любого контроля являются: формулировка того, что и по каким показателям проверять; оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; выяснение причин отклонений от эталонных показателей осуществление корректировок [20, с.48].

В случае контроля над реализацией стратегий задачами являются: оценка реализации стратегии, выбранной организацией и достижением поставленных целей.

Итак, стратегическое планирование – эффективный и сложный инструмент развития компании. Насколько же сложным в реализации является этот инструмент, рассматривается в практической части исследования.

Окончательное принятие целей организации происходит интуитивно, что вызвано многофакторностью этого процесса. На основании главной цели формируется бизнес стратегия предприятия. Остальные сформированные ранее цели будут использованы при детализации бизнес стратегии предприятия [23, с.190].

С точки зрения стратегического управления функционально-стоимостной анализ является наиболее значимым финансовым инструментом в области стратегии развития предприятия.

Метод функционально-стоимостного анализа выгодно отличается от других видов следующими особенностями:

- он прост и понятен всем сотрудникам организации;
- распределение расходов происходит исходя из определения использования ресурсов и понимания бизнес-процессов и влияния, которое они оказывают на стоимость, а, не исходя из общей стоимости товаров и услуг;
- модель функционально-стоимостного анализа создается с целью улучшения стоимостных показателей, характеризующих трудоемкость и производительность.

Метод функционально-стоимостного анализа позволяет оценить ожидаемую прибыль от продукта. И сразу станут видны убыточные продукты или услуги. Анализ позволит получить достоверную информацию на основе, которой можно пересмотреть и сформировать новые цели и разработать новую стратегию развития компании [17, с.121].

Стратегический бенчмаркинг, проведенный перед стратегическим планированием, может позволить увеличить управленческую эффективность и реализовать те проекты, которые были разработаны на результатах проведения стратегического бенчмаркинга с учетом уже имеющихся перспектив бизнес

стратегии предприятия. Разработанные проекты могут быть направлены на модернизацию или покупку нового оборудования, разработку нового продукта, выход на новые рынки сбыта, совершенствование бизнес-процессов и многое другое.

Основная цель стратегического бенчмаркинга – поиск возможностей для улучшения модели бизнеса, новых методов управления, которые могли бы способствовать качественному улучшению эффективности деятельности организации.

- для проведения стратегического бенчмаркинга необходимы:
- анализ стратегического управления организацией конкурентов;
- решения конкурентов в области слияний и поглощений;
- положения предприятий конкурентов в целом и по отдельным продуктам;
- стратегии развития фирм, внедренные конкурентами.

В итоге, стратегический бенчмаркинг позволяет компании разработать стратегию развития бизнеса с учетом действий конкурентов.

Итак, стратегическое планирование – эффективный и сложный инструмент развития компании. Насколько же сложным в реализации является этот инструмент, рассматривается в практической части исследования. Стратегическое планирование представляет собой достаточно сложный процесс, направленный на долгосрочное целеполагание и разработку инструментов работы компании на большом временном отрезке, то данный процесс разбивается на ряд основных этапов.

2 Оценка стратегии развития предприятия ООО «ВАРС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ВАРС»

Прежде чем, провести анализ стратегии развития предприятия ООО «ВАРС» необходимо рассмотреть ситуацию в отрасли в настоящее время.

За последние годы полностью изменился канал сбыта строительных материалов. До 2008 г. основная масса отделочных материалов продавалась на открытых строительных рынках, сегодня 75 % объемов продаж принадлежат розничным сетям. Согласно данным INFOLine, в 2019 г. объем розницы составил 1,46 трлн. р. (рисунок 4). Это почти на 5 % меньше, чем было в 2018 г., в котором продажи товаров для дома и ремонта достигали 1,54 трлн. р. Всего на рынке работает более 600 универсальных и специализированных торговых сетей, а на топ-10 крупнейших ритейлеров приходится более 30 % рынка.

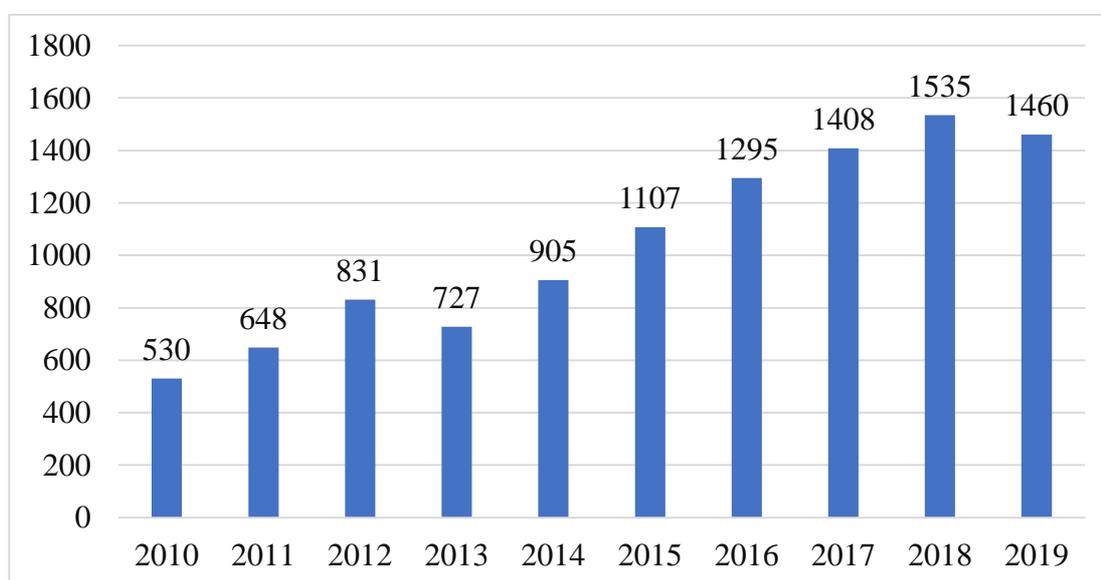


Рисунок 4 – Объем розничной торговли строительными материалами, млрд. р. [48]

Номинальный прирост стоимостного объема рынка был обеспечен неоднократным повышением цен из-за девальвации рубля. Заметно упали продажи строительных материалов в регионе (-15%), при этом в других регионах наблюдался рост как в стоимостном, так и в натуральном выражении (рисунок 5).

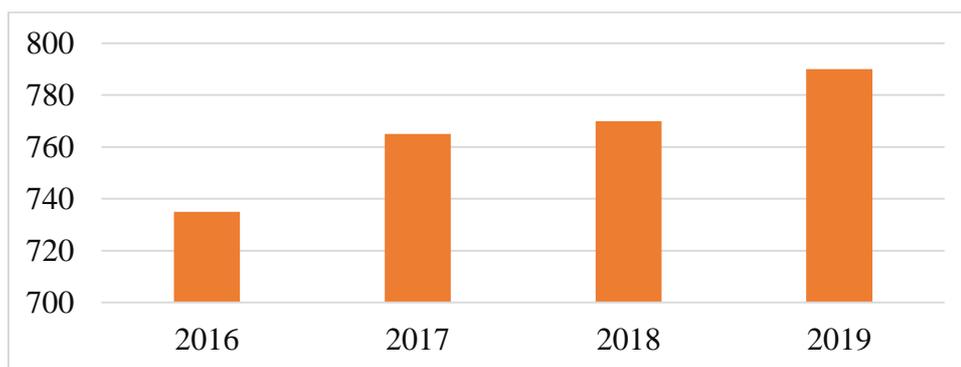


Рисунок 5 – Строительный ритейл: итоги 2019 г., % [48]

Реальные темпы снижения розничных продаж строительных материалов – 12-15% (рисунок 6).

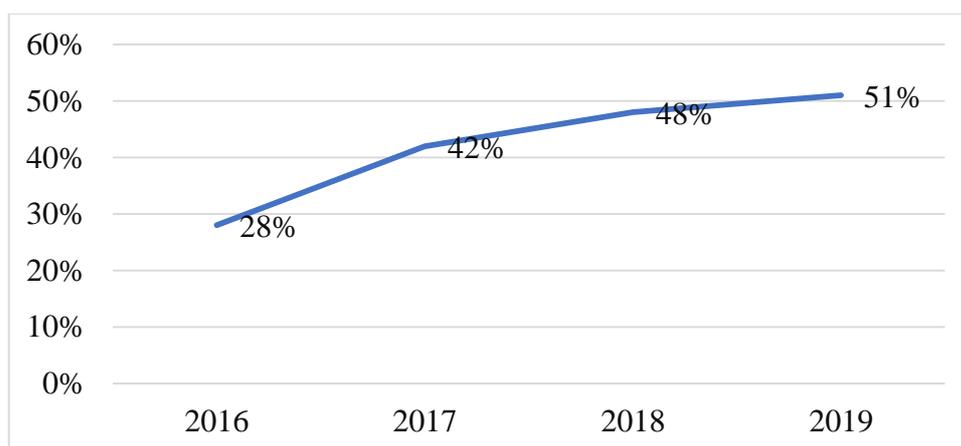


Рисунок 6 – Доля топ-10 торговых сетей, % [48]

Рынок строительного ритейла – один из наиболее консолидированных сегментов розничной торговли РФ, на топ-10 сетей приходится 48% рынка (2018 г.). Темпы прироста топ-10 существенно выше, чем в среднем по рынку (+14% против +3% в 2019 г.). Безусловный лидер – «Леруа Мерлен», доля которого – 18-22% в 2019 г. (оценочно). В 2020 году топ-10 будут обеспечивать более половины розничного рынка торговли строительными материалами.

Е-commerce в сегменте торговли строительными материалами:

- в 2019 году объем интернет-продаж товаров для дома и ремонта – 50-55 млн. р. (Data Insight), темпы прироста превысили 55% (M.A. Research);
- по оценке M.A. Research, доля интернет-продаж товаров для дома и ремонта – 7-7,5% розничного рынка DIY&HH, в среднесрочной перспективе – 12-14% рынка;
- основная мотивация покупателей интернет-магазинов DIY&HH – экономия, выгодные цены, возможность найти или заказать редкие товары, не встречающиеся в офлайн магазинах;
- по данным Data Insight, половина интернет-магазинов по продаже товаров для дома и ремонта выросли в 2019 г. на 10% и более;
- по оценке M.A. Research, интернет-торговля и федеральные розничные сети – основные драйверы роста DIY-розницы;
- основные проблемы интернет-магазинов – стоимость и скорость доставки, поддержание уровня цен и качества товаров, уровень компетенции персонала.

Основные тренды 2020-2021 гг. [48]:

- сокращение объемов строительства в 2020 г. вследствие резкого снижения инвестиций в отрасль, в 2021 г. ожидается незначительный прирост, связанный со строительством масштабных инфраструктурных проектов;
- замедление темпов производства строительных материалов, как следствие – замедление процесса импортозамещения;

- продолжающийся тренд снижения реальных доходов населения на фоне роста цен на продукты и тарифов на коммунальные услуги;
- сокращение спроса в натуральном выражении на 5-10%;
- точка роста для рынка DIY-ритейла – интернет-торговля в сегменте DIY, однако многое зависит от ассортимента, уровня цен и сервиса (доставка, компетенции продавцов);
- основная задача ритейлеров – удержать лояльных покупателей, экспансию могут планировать только очень крупные торговые сети с устойчивым финансовым положением.

В ходе реализации областных инвестиционных программ «Структурная перестройка производственной базы предприятий строительной индустрии Оренбургской области на 2016–2019 годы» (постановление Правительства Оренбургской области от 26.09.2015 № 646-ПП) и «Развитие производственной базы строительного комплекса Оренбургской области на 2020-2024 годы» (постановление Правительства Оренбургской области от 05.08.2019 № 620-ПП), подпрограммы «Развитие производственной базы строительного комплекса» областной целевой программы «Развитие жилищного комплекса в Оренбургской области» на 2016-2019 годы (постановление Правительства Оренбургской области от 11.10.2015 № 1487-ПП) осуществлялось строительство новых и модернизации существующих предприятий промышленности строительных материалов [47].

В результате в области создана мощная производственная база предприятий промышленности строительных материалов, способная обеспечить материальными ресурсами строительство в Оренбургской области ежегодно 3 и более млн. кв. м жилья. Значительное количество строительных материалов вывозится за пределы области. Отраслевые приоритеты развития до 2030 года Основные задачи, стоящие перед предприятиями промышленности строительных материалов области:

- освоение производства новых современных строительных материалов, изделий и конструкций;

- техническое перевооружение предприятий промышленности строительных материалов с внедрением современных технологий производства строительных материалов, изделий и конструкций;
- расширение существующих и завоевание новых рынков сбыта продукции.

Общество с ограниченной ответственностью «ВАРС» (именуемое в дальнейшем ООО «ВАРС») создано 23 января 2012 года.

ООО «ВАРС» – производитель и поставщик сухих строительных смесей, продукции, изготовляемой методом вибропрессования (тротуарная плитка, бордюры дорожный и тротуарный, плита трамвайная и т.д.), плит перекрытий пустотного настила безопалубочного формования на финском оборудовании фирмы X-tes, железобетонных труб и колец для канализационных колодцев на оборудовании немецкой фирмы «Schlosser Pfeiffer».

Основные виды выпускаемой продукции:

- плитка трамвайная;
- сухие строительные смеси;
- клей (для плитки, бассейнов и т.п.);
- штукатурка для внутренних работ и т.д.

ООО «ВАРС» находится на общей системе налогообложения. Стоит сразу отметить, что у предприятия нет в собственности земельных участков и т.п., поэтому предприятие не платит земельный налог.

Таим образом, ООО «ВАРС» является плательщиком следующих видов налогов: НДС; налог на прибыль организаций; налог на имущество; отчисления во внебюджетные фонды.

Далее на рисунке 7 рассмотрим организационную структуру ООО «ВАРС».

Из рисунка 7 видно, что возглавляет организацию директор, который организует всю работу, распоряжается имуществом и средствами, заключает договоры. Главным недостатком структуры является высокая загрузка руководителя и высокие требования к квалификации руководителя. Главный

бухгалтер ООО «ВАРС» обеспечивает соответствие проводимых хозяйственных операций действующему законодательству, контроль за движением имущества и выполнением обязательств.

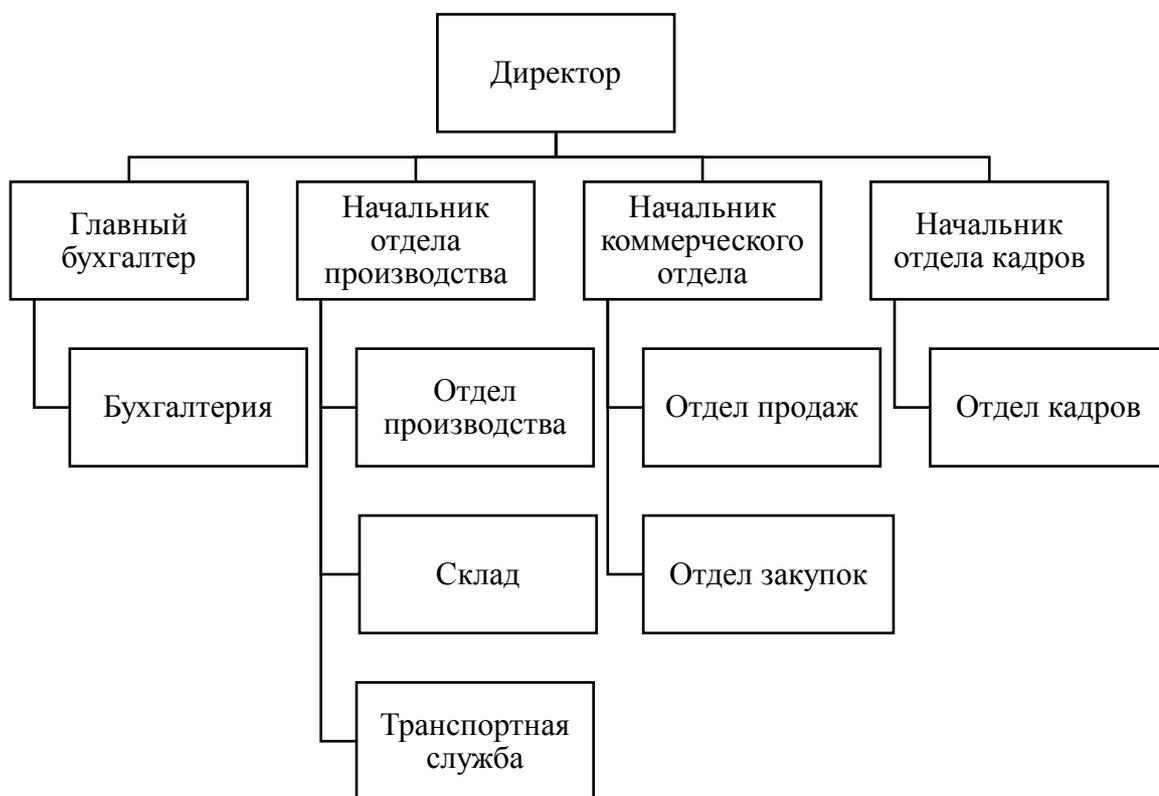


Рисунок 7 – Схема организационной структуры ООО «ВАРС»

При разногласиях между руководителем и главным бухгалтером по проведению некоторых операций документы по ним могут быть приняты к исполнению с письменного распоряжения руководителя, который несет всю полноту ответственности за последствия проведения подобных операций.

В рамках обслуживания своей группы клиентов менеджер по продажам проводит всю необходимую работу по исполнению заключенных договоров, а также контроль исполнения договоров и анализ потребностей сопровождаемых клиентов.

Менеджер по продажам решает следующие основные задачи:

- осуществление продаж;

- поиск и привлечение новых клиентов;
- сбор и первичная обработка информации: о рынке строительных материалов.

Проанализируем насколько эффективно ООО «ВАРС» ведет свою финансовую деятельность. В приведенных ниже таблице 9 и рисунке 8 обобщены основные финансовые результаты за два последних года.

Таблица 9 – Анализ финансовых результатов деятельности ООО «ВАРС» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	762 185	1 083 877	1 012 513	321692	42,21	-71364	-6,58
Себестоимость продаж, тыс.руб.	586 882	834 585	779 635	247703	42,21	-54950	-6,58
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	175 303	249 292	232 878	73989	42,21	-16414	-6,58
Управленческие расходы, тыс.руб.	19 270	52 327	56 011	33057	171,55	3684	7,04
Коммерческие расходы, тыс. руб.	16 948	15 908	13 892	-1040	-6,14	-2016	-12,67
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	139 085	181 057	162 975	41972	30,18	-18082	-9,99
Чистая прибыль, тыс. руб.	136 160	97 513	155 138	-38647	-28,38	57625	59,09
Основные средства, тыс. руб.	151 620	154 783	187 700	3163	2,09	32917	21,27
Оборотные активы, тыс. руб.	539 926	674 208	861 026	134282	24,87	186818	27,71
Численность ППП, чел.	236	238	251	2	0,85	13	5,46
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	60434,88	71885,52	79004,76	11450,64	18,95	7119,24	9,90
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	3229,60	4554,11	4033,92	1324,51	41,01	-520,19	-11,42

Продолжение таблицы 9

Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	256,08	302,04	314,76	45,96	17,95	12,72	4,21
Фондоотдача (стр1/стр8)	5,03	7,00	5,39	1,98	39,30	-1,61	-22,97
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,41	1,61	1,18	0,20	13,88	-0,43	-26,85
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	18,25	16,70	16,10	-1,54	-8,46	-0,61	-3,64
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	22,32	20,05	19,18	-2,27	-10,16	-0,87	-4,34
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	81,75	83,30	83,90	1,54	1,89	0,61	0,73

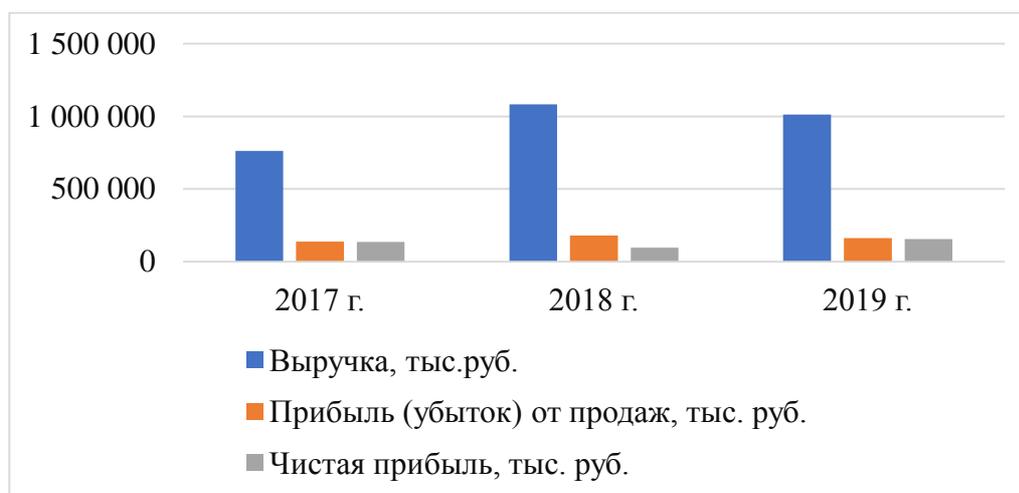


Рисунок 8 – Динамика показателей деятельности ООО «ВАРС»

По данным таблицы 9 и рисунка 8 видно, что выручка исследуемого предприятия в течение анализируемого периода растет. В 2018 году она составила 1083877 тыс. р., что на 42,21% больше, чем в 2017 году. В качестве негативного момента можно отметить рост себестоимости продаж в 2018 году

на 247703 тыс. р. или 42,21%.

Показатель валовой прибыли предприятия сократился в 2019 г. на 16414 тыс. руб. или на 6,58%. Рост валовой прибыли произошел из-за роста выручки предприятия.

Прибыль от продаж имеет положительное значение. Так, в 2019 году прибыль от продаж составляла 162975 тыс. р., что является положительным моментом. Однако, данный показатель сократился в сравнении с 2018 годом на 18082 тыс. р. или на 9,99%.

Численность персонала в 2019 году выросла на 5 человек, что говорит о необходимости для предприятия новых квалифицированных специалистов.

Среднегодовая стоимость основных средств предприятия в 2019 году увеличилась на 32917 тыс. р. или 21,27 % за счет покупки нового оборудования. Фондоотдача предприятия в 2019 году сократилась на 1,61 пунктов в сравнении с 2018 г. Это произошло из-за снижения выручки на 6,58%.

Рентабельность продаж сокращается с каждым годом, в 2019 г. она составила 16,1%. Это произошло из-за снижения выручки предприятия в 2019 году на 6,58%, а также роста чистой прибыли на 59,9%.

Таким образом, по результатам анализа основных финансовых показателей деятельности предприятия ООО «ВАРС» видно, что за последние годы происходит снижение выручки компании. Причины данной негативной тенденции тесно связаны со стратегией развития предприятия, поэтому считаем необходимым провести анализ данного направления.

2.2 Анализ стратегии развития предприятия ООО «ВАРС»

Миссия ООО «ВАРС»: принимать активное участие в развитии производства и торговли строительными материалами региона деятельности компании, социальной стабильности и процветанию. Использовать в своей деятельности передовые транспортно-логистические технологии. Обеспечивать

клиентам конкурентоспособный, качественный товар для повышения эффективности их деятельности и минимизации затрат.

Для анализа необходимо определиться с выбором методологии. Ниже рассмотрим выбор методологии управления по матричной модели стратегического развития (рисунок 9).

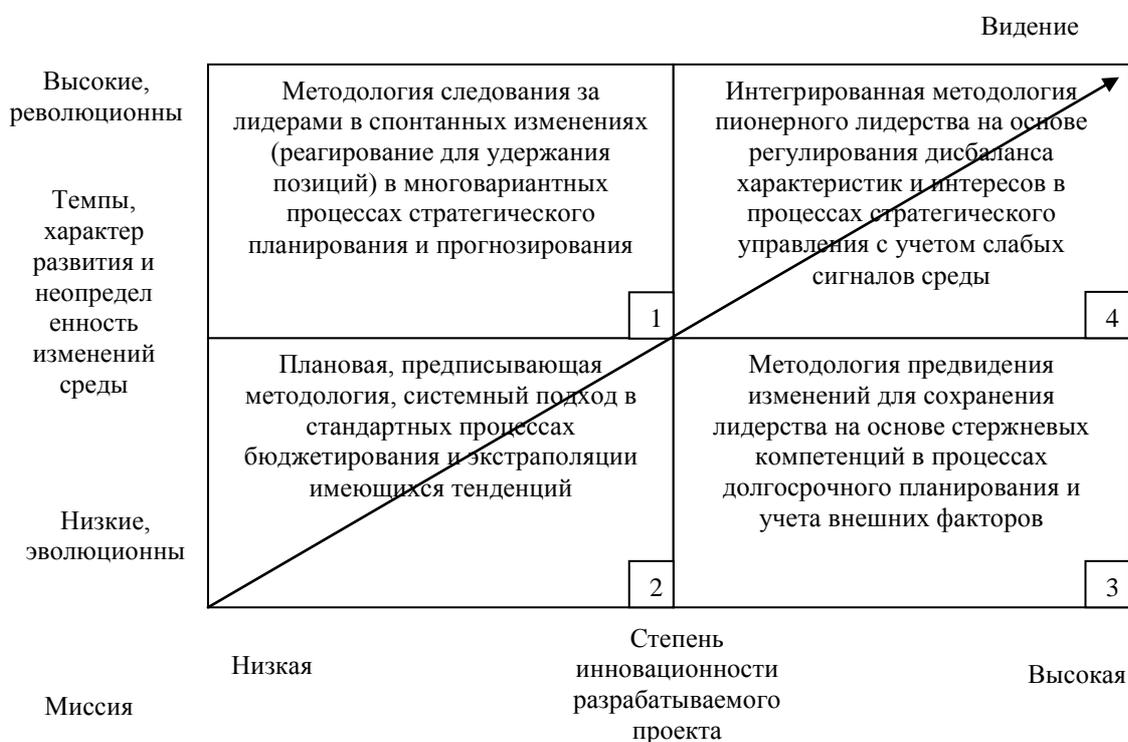


Рисунок 9 – Выбор методологии управления по матричной модели стратегического развития

Низкий уровень революционности изменений среды с низкой неопределенностью и скоростью изменений объясняется тем, что темпы развития производства и торговли в нашей стране можно именовать небольшими из-за сформировавшейся непростой ситуацией в экономике, то есть, пока что эту среду можно назвать медленно изменяющейся.

Низкий уровень инновационности методов, которые необходимы для достижения цели организации, объясняется тем, что способы роста лояльности клиентов и разработки маркетинговой стратегии с помощью формирования

новой стратегией применяются большим числом предприятий и считается наиболее надежными.

Выход на новые рынки сбыта – стратегическое решение, направленное на перспективные цели, что связано с будущими возможностями; подразумевает несколько альтернативных вариантов реализации (работа с посредниками или самостоятельно, с какими именно). Вместе с тем объективно понять целесообразность данного решения до получения конкретных результатов нельзя.

Внешняя среда – сфера, где компания ведет свою деятельность, совокупность «факторов влияния» вне компании. На них руководство организации не может повлиять прямо. Самым распространенным инструментарием для анализа макроокружения является метод STEEP – анализа (таблица 10).

Таблица 10 – STEEP – анализ внешних факторов ООО «ВАРС»

Показатель	Значение
S – социальный фактор	1. Улучшение демографической ситуации (+) 2. Повышение уровня жизни населения (+) 3. Стабильность жизни людей (+)
T – технологический фактор	1. НТП обуславливает появление новых технологий и материалов, повышающего качество продукции (+) 2. Появляются новые требования ГОСТ (-)
E – экономический фактор	1. Покупательская способность населения (+) 2. Уровень инфляции (-) 3. Налоги (-)
E – экологический фактор	1. Доступность вспомогательных материалов (ГСМ, запчасти), (+) 2. Огромные затраты на техобслуживание и ремонт оборудования для производства и складирования продукции (-)
P – политический фактор	1. Политическая ситуация в стране (+) 2. Изменения законодательства в торговле (+)

Необходимо провести анализ непосредственного окружения компании – партнеров, конкурентов, потребителей, которые сильно влияют на ее работу. Рассмотрим более детально ближнее окружение организации:

1. Поставщики. ООО «ВАРС» работает с несколькими поставщиками материалов для производства продукции, находящимися в г. Самара, г. Екатеринбург, г. Москва, г. Санкт-Петербург и г. Уфа. Каждая из компаний-поставщиков работает на рынке минимум два года, они зарекомендовали себя надежными и обстоятельными партнерами. Достаточно редко возможны срывы поставок. В этом случае, осуществляются оперативные закупки у других поставщиков.

Плата за материалы ведется как по факту поставки, так и по безналичному расчету, срок поставки максимум семь дней. ООО «ВАРС» оформлены договора поставки с ведущими поставщиками, которые каждый год продлеваются.

2. Потребители. При изучении непосредственного окружения это звено – самое важное для компании. Ценовая политика предприятия дает возможность использовать строительные материалы как предприятиям крупного, среднего, так и малого бизнеса.

Приспособление к интересам клиентов при сильной конкуренции требует от предприятия адекватной реакции на качество обслуживания, в первую очередь, на снижение времени выполнения заказов и четкое соблюдение графика поставок.

Для использования современных средств информационного отслеживания материальных потоков необходимо внедрять «безбумажную» технологию. На транспорте, вместо сопровождающих груз большого числа документов (особенно в международном сообщении) по каналам связи вместе с грузом передаются данные касательно каждой отправляемой единицы все необходимые для характеристики товара реквизиты.

Требования к организации и управлению материальными потоками:

- обязательное использование принципов гибкости, синхронизации, оптимизации, интеграции потоков процессов;
- ритмичность поставки продукции;
- максимальная непрерывность торговых процессов;
- маневренность производства;
- обеспечение непрерывности планового руководства;
- оперативное управление поставками материалов и готовой продукции.

Среди существующих проблем следует выделить:

- износ парка оборудования;
- нерациональное планирование производства;
- неэффективное управление торговым процессом.

3. Конкуренты. Основными конкурентными факторами в торговле сегодня выступают:

- цена;
- качество товара/услуг;
- ассортиментный перечень продукции.

Вместе с тем для разных групп потребителей преобладающими выступают разнообразные факторы. Ключевые конкуренты ООО «ВАРС» в Оренбургской областях и работают в производстве и торговле строительными материалами несколько лет. У них есть постоянные клиенты и сформировавшийся уровень цен.

Анализ внешней среды можно также провести при помощи модели М. Портера, включающая 5 ключевых составляющих, которые нужно контролировать при разработке последующих действий. Каждый из факторов лучше изучать по отдельности:

1. Конкуренция в отрасли. Конкуренция в отрасли отмечается, по большей части, между пятью крупными компаниями, ведущими борьбу за клиентов, пытаясь привлечь их более качественным сервисом, ценовой политикой, расширенной географией работы.

Конкуренция между крупными участниками рынка увеличивается, потому что каждый из них применяет меры для совершенствования своего положения на рынке, что вынуждают конкурентов также вводить изменения. Это такие меры как: ценовая политика, более высокий уровень обслуживания клиентов, специальные методы оформления договоров, география работы.

В этом случае ООО «ВАРС» необходимо предвидеть шаги конкурентов и своими шагами опережать их в развитии, повышая свою долю на рынке. Вместе с тем подобные конкуренты с малой долей рынка угрозами для предприятия не являются.

2. Угроза возникновения продуктов-заменителей. В данном случае товарами – заменителями выступают другие строительные материалы. Они покрывают одну и ту же потребность людей – потребность в материалах, но другого (по большей части, более низкого) качества. Наличие большого числа потенциальных заменителей повышает уровень конкуренции.

3. Угроза возникновения конкурентов. Для ООО «ВАРС» угроза возникновения новых конкурентов мала, потому что для входа на данный рынок необходимы большие начальные затраты, самые большие из них связаны с приобретением парка оборудования для производства и в будущем нужны крупные капиталовложения.

4. Рыночная власть поставщиков. Основные поставщики – логистические узлы, они принимают транспорт, предоставляют места, рабочих для разгрузки/погрузки, проводят поставку материалов и т.д.

Также у предприятия зависимость от поставщиков материалов для производства, на которое приходится порядка трети всех расходов на производство товаров. Как только стоимость материалов увеличивается, предприятию необходимо отыскивать пути оптимизации расходов на выпуск либо увеличивать стоимость своей продукции.

5. Рыночная власть потребителей. Потребители услуг отечественных торговых предприятий – разные группы населения, которые разделяются по целям покупки, доходам и структуре потребительских предпочтений.

При проведении любых стратегических изменений на предприятии, реализации проектов внедрения новых систем управления необходимо грамотно и в полном объеме оценить ресурсы и возможности предприятия для реализации данных изменений.

Анализ угроз со стороны неэффективного использования ценностей показал, что на ООО «ВАРС» ценности имеют двойственный характер влияния в связи с низким развитием или неэффективным использованием, особенно программа лояльности клиентов и реализация новых направлений торговли (таблица 11).

Таблица 11 – SWOT-анализ ценностей ООО «ВАРС»

<p style="text-align: center;">S:(сильные стороны)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Операционно-производственная деятельность 2. Обслуживание 3. Квалификация персонала 4. Технологии 	<p style="text-align: center;">W: (слабые стороны)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Система адаптации персонала 2. Программа лояльности клиентов 3. Отсутствие разработок новых материалов 4. Отсутствие автоматизации процесса предоставления услуг/продажи продукции 5. Не использование в практике новых систем разработки материалов
<p style="text-align: center;">О: (возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие инфраструктуры 2. Совершенствование системы управления персоналом 3. Совершенствование системы управления маркетингом 4. Выпуск на рынок новой продукции с учетом потребностей потребителей 	<p style="text-align: center;">Т: (угрозы)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение кадрового потенциала 2. Увеличение текучести кадров 3. Старение оборудования 4. Снижение выручки и чистой прибыли 5. Увеличение затрат предприятия

Для того, чтобы в полной мере оценить влияние ресурсов и внешних факторов на возможности реализации проекта совершенствования системы продаж проведем SNW-анализа ресурсов и внутренних возможностей предприятия.

Анализ компетенции предприятия показал, что у предприятия есть все предпосылки для долгосрочного нахождения на рынке, технологии, применяемые предприятием, являются стандартными для данной отрасли и

региона. Анализ коллектива предприятия показал наличие квалифицированных кадров с высокой степенью обучаемости и инновационной ориентированности, при этом персонал ориентирован на качество работы и достижение поставленных целей, а не на клиента. Анализ подсистемы «маркетинг и сбыт» показал, что при достаточно широком ассортименте услуг, предлагаемых предприятием на рынке (ассортимент, широта доставки) эффективность реализации незначительна и предприятие не может получить дополнительные выгоды от реализации своей маркетинговой стратегии.

Проведем SNW-анализ ресурсов и внутренних возможностей системы продаж ООО «ВАРС». Отрицательные ответы встречаются в 6 % случаев, из них: 1 -6 %; - 2-0 %, кроме того ответы «0» встречаются в 24,2% случаев.

Оценка показателей результативности управления подсистемам предприятия и объекта говорит о среднем уровне потенциала предприятия (Приложения А-В). Анализ НИОКР и технологий показал, что на предприятии не используют и не внедряют новые технологии, результатам чего может стать снижение конкурентоспособности и эффективности деятельности.

Анализ основной деятельности показал, что в настоящее время предприятие не задействует в полном объеме все мощности, а производственный процесс не обладает оперативностью и гибкостью реагирования на изменения. Анализ системы управления ООО «ВАРС» показал, что в настоящее время данная система характеризуется низкой вовлеченностью персонала в управление и низкой гибкостью, что не соответствует текущей ситуации. Анализ конкурентов по данным критериям показал, что в среднем все предприятия отрасли в той или иной мере имеют сходные проблемы и характеристики, уровень влияния на деятельность системы в целом, которых зависит от масштабов деятельности организации.

Оценку полной привлекательности отрасли получают по итогам исследования конкурентной ситуации по методике М. Портера (таблица 12).

Таблица 12 – Влияние факторов на отрасль

Движущие силы	Степень важности для отрасли	Степень влияния на организацию	Положительная негативная направленность влияния	Степень важности
1. Изменения темпов роста отрасли	3	3	+	9

Продолжение таблицы 12

2. Изменение в составе потребителей и способов использования товара	2	1	+	2
3. Инновации в товарах	2	2	+	4
4. Технологические инновации	4	5	+	20
5. Маркетинговые инновации	2	4	+	8
6. Вход или выход крупных компаний из/в отрасли	2	2	+	4
7. Распространение технологических новшеств	4	5	+	20
8. Изменения в стоимости и эффективности	4	4	-	-16
9. Переход покупателей к дифференцированным продуктам от стандартных	1	1	+	1
10. Влияние законодательных нововведений	3	3		9
11. Изменение социальной, демографической обстановки, образа жизни	2	3	+	6
12. Уменьшение неопределенности и риска в бизнесе	3	3	+	9

Благодаря проведению анализа движущих сил отрасли было выявлено влияние факторов на отрасль торговли, в том числе на исследуемое предприятие. Для увеличения темпов роста, внедрения инноваций и технологических новинок необходим грамотный персонал. Расширение географии работ также способствует увеличению темпов роста

Анализ ресурсов и возможностей предприятия показал, что ни по одному из анализируемых ресурсов у предприятия нет оптимально высоких результатов. Основная результативность использования ресурсов – средняя: использование ресурсов, взаимодействие с поставщиками, доступность инвестиций и долгосрочность перспектив нахождения на рынке. При этом сравнивая показатели SNW-анализа ООО «ВАРС» и показатели конкурентов необходимо отметить, что уровень управления, прогнозирования и менеджмента в целом у конкурентов выше. Все это говорит о необходимости преобразований в системе управления.

Область давления покупателей на предприятие представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Область давления покупателей на ООО «ВАРС»

Область давления	Источники давления	План действий
На объемы покупок	Платежеспособность покупателей	Удержание цен на постоянном уровне, получение прибыли за счет роста физического объема товарооборота
На выбор продукта из ассортиментного ряда	Предпочтения покупателей	Отслеживание потребностей покупателей

Продолжение таблицы 13

На объемы продаж	Кардинальная смена покупателей	Проведение рекламных компаний для привлечения новых потребителей и удержания прежних
На объемы продаж и оборот	Смена квалифицированного персонала	Удержание старого персонала на более выгодных условиях, принятие на работу обученного персонала с прохождением стажировки

Проведем PEST-анализ предприятия. Оценки выставляло руководство компании (таблица 14).

Таблица 14 – PEST-анализ ООО «ВАРС»

Значимые факторы внешней среды, которые влияют на работу компании	Экспертная оценка
Политические факторы	
Отсутствие поддержки от государства	3
Ужесточение госконтроля за работой бизнес-субъектов и штрафные санкции	4
Экономические факторы	
Сезонность / воздействие погоды	2
Повышенная общая нагрузка на компанию и возможность ее роста	5
Динамика курса национальной валюты	4
Уровень инфляции	4
Опасность экономической нестабильности	5
Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	5
Наличие нескольких прямых конкурентов	4
Повышения стоимости сырья	5
Агрессивный маркетинг со стороны конкурентов	4
Ухудшение позиций конкурентов	5
Социальные факторы	
Стабильный и регулярно повышающийся круг клиентов	5
Падение уровня жизни основной массы населения из-за кризиса	4

Продолжение таблицы 14

Отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России	5
Влияние СМИ	4
Технологические факторы	
Доступ к технологиям, лицензирование, патенты	5

Работа ООО «ВАРС» в рамках продвижения продукции к клиенту организована с учетом целей покрытия нужд клиентов и получения выгоды для компании.

Продвижение продукции ООО «ВАРС» – обязательная составляющая маркетинговой деятельности, состоящая из:

- разработки политики в сфере стимулирования сбыта, продвижения продукции;
- выбора, планирования и управления инструментами стимулирования сбыта;
- рекламирование работы и определение задач рекламы; выбор средств передачи рекламы (телевидение, радио, печать).

Изучим данные направления детальнее. Политика в сфере сбыта на ООО «ВАРС» формируется с учетом условий взаимовыгодного сотрудничества с оптовыми и розничными потребителями, которые закупают товар. Реализация условий взаимовыгодного сотрудничества компании осуществляется при помощи проведения переговоров как на уровне руководства компании, так и на уровне специалистов отдела маркетинга. Результаты, которые достигаются в процессе переговоров, отражаются в условиях договорных обязательств между сторонами.

Гибкость предприятия при продвижении товаров в отношении вышеуказанных условий дает максимально оптимальные условия для работы с товаропроводящими компаниями и конечными клиентами.

Особая роль в продвижении продукции ООО «ВАРС» отводится участию в выставках и ярмарках продукции. Компания регулярно участвует в

ежегодных выставках, которые проводятся в крупных городах России: г. Москва, г. Новосибирск, г. Челябинск и другие.

Важное значение отводится изучению структуры и динамики объемов сбыта ООО «ВАРС», что дает возможность вовремя найти изменение покупательских предпочтений, определиться с рыночными тенденциями на каких-либо сегментах рынка, где позиционирована продукция компании и соответствующим образом отреагировать на них. Факт того, что сегодня у компании свыше 1000 клиентов, указывает на известность торговой марки.

Смета затрат на проведение рекламной кампании ООО «ВАРС» в декабре 2019 года сформирована целевым методом указана ниже в таблице 15.

Таблица 15 – Смета затрат на рекламу ООО «ВАРС»

Статья расходов	2017	2018	2019	Изменения, руб.	Изменения, %
Реклама в специализированных журналах	201 845,0	232 121,8	288 350,0	86 505,0	42,9
Реклама в строительных магазинах	412 172,6	473 998,5	588 818,0	176 645,4	42,9
Реклама на интернет-сайтах	280 000,0	322 000,0	400 000,0	120 000,0	42,9
Итого	894 017,6	1 028 120,2	1 277 168,0	383 150,4	42,9

Видно, что затраты на продвижение растут, что должно способствовать продвижению продукции, увеличению объемов продаж. Но объемы продаж падают, что является негативной тенденцией.

По результатам проведенного исследования во второй главе можно сделать следующие выводы.

На сегодняшний день компания ООО «ВАРС» активно применяет стратегию горизонтальной диверсификации. В целом предприятие ООО «ВАРС» имеет большой опыт диверсификации. Создание производства на базе торгового предприятия само по себе является диверсификационным проектом,

так как основной вид деятельности предприятия - торговля, а не производство. Внутри производства основной стратегией развития является моноотраслевая горизонтальная диверсификация.

Анализ основной деятельности показал, что в настоящее время предприятие не задействует в полном объеме все мощности, а производственный процесс не обладает оперативностью и гибкостью реагирования на изменения.

Главными угрозами со стороны факторов внешней среды являются: высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления, опасность экономической нестабильности, рост цен на сырье, отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России. Среди возможностей отмечаются такие факторы как: доступ к технологиям, лицензирование, патенты, стабильный и постоянно растущий круг потребителей, ухудшение позиций конкурентов.

Таким образом, в ООО «ВАРС» имеются следующие слабые стороны в ее стратегии развития:

- низкое качество используемой в управлении информации;
- небольшая доля рынка;
- низкие расходы по стимулированию сбыта.

3 Совершенствование стратегии развития предприятия ООО «ВАРС»

3.1 Разработка стратегии развития предприятия ООО «ВАРС»

На сегодняшний день, приоритетными стратегическими задачами для ООО «ВАРС» являются:

- расширение ассортимента продукции и выход на новые рынки;
- мониторинг деятельности конкурентов и изменений потребностей рынка.

ООО «ВАРС» необходимо придерживаться стратегии дифференциации. Она предполагает обособление продукции и услуг ООО «ВАРС» на рынке за счет их качественных характеристик. Предприятие должно стремиться иметь самые низкие в отрасли издержки реализации продукции.

Существующая миссия ООО «ВАРС» полностью соответствует видению – осуществлять торговлю строительными материалами на территории Российской Федерации на высоком профессиональном уровне. Сформируем дерево целей в рамках разработки стратегии дифференциации.

Главная цель: разработка стратегии маркетинга для совершенствования деятельности.

В настоящее время перед предприятием встала проблема расширения объема предоставления услуг и увеличения прибыльности от основной деятельности в условиях экономического кризиса. Цель – усиление позиции ООО «ВАРС» путем совершенствования деятельности: разработка стратегии диверсификации (нового направления). Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик, соответствовать принципам SMART.

S – цели должны быть специфичными;

М – цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство формирует четкую базу отсчета для дальнейших решений.

А – цели должны быть достижимыми. Это способствует повышению эффективности компании.

Р – множественные цели организации должны быть совместимыми с внутренними условиями, иными словами, действия и решения, которые нужны достигнуть одной цели, не должны мешать достижению остальных целей.

Т – цели должны иметь конкретный временной горизонт прогнозирования. Цели обычно формируются на продолжительные или краткие временные отрезки времени.

У долгосрочной цели горизонт планирования 5 лет. Краткосрочная цель по большей части - один из планов компании, который необходимо закончить за год. У среднесрочных целей горизонт планирования – 1-5 лет.

Проект улучшения системы можно отнести к краткосрочному или среднесрочному проекту. А повысить объем оказанных услуг и увеличить на этой основе прибыльность и рентабельность предприятия может стать долгосрочной целью.

Как считает один из ключевых теоретиков и специалистов в сфере стратегического управления М. Портера, есть три ключевые области выработки стратегии поведения предприятия на рынке. Дерево целей проекта представлено в ниже (рисунок 9).

Первая область связана с лидерством в минимизации затрат производства. Этот тип стратегии связан с тем, что предприятие добивается самых низких затрат производства и сбыта своих товаров. В итоге она может за счет более низких цен на продукцию получить большую долю рынка.

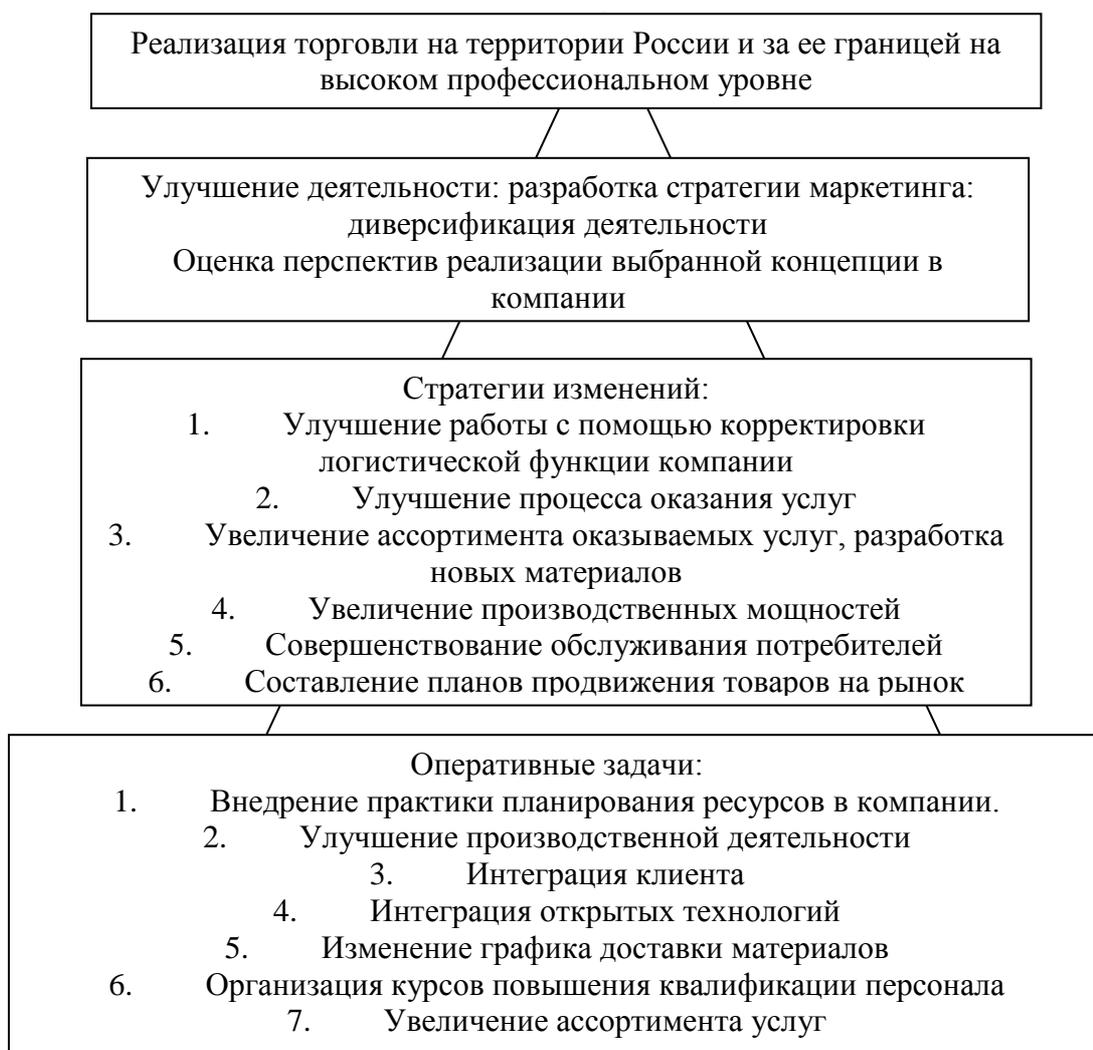


Рисунок 10 – Пирамида целеполагания для ООО «ВАРС»

Вторая область связана со специализацией в производстве товаров. Здесь компании нужно реализовывать высокоспециализированное производство и маркетинг с целью превратиться в лидера в производстве своих товаров.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий компании на выбранном рыночном сегменте. Здесь организация не стремится функционировать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально определяя потребности рынка в определенном типе продукции (таблица 16).

Таблица 16 – Дерево целей ООО «ВАРС»

Положение на рынке	Факт на конец текущего года	План	% роста
	№1 на рынке строительных материалов по РФ	№1 на строительном рынке	
	35%	35%	
Объем продаж, тыс. руб.	1 012 500	1 275 750	26 %
Объем прибыли, тыс. руб.	162 900	203 625	25%
Рентабельность %	16%	16%	-
Бюджет, тыс. руб.	500 000	1 061 500	1%
Маркетинговые цели			
Рост числа бизнес-партнеров	30%	33%	3%
Число клиентов	5000	5500	10%
Рост лояльности к компании	12%	16%	4%
Коммуникационные цели			
Знание услуг	55%	58%	3%
Пробные поставки	5000	5500	10%
Имидж профессиональный (по 5-ти балльной шкале)	3	4,5	50%
Имидж инновационный (по 5-ти балльной шкале)	3	4	33%
Пенетрация категории среди целевой аудитории	24%	27%	3%
Медиа-цели			
Рекламная кампания №1			
SOV	45%	47%	2%
Охват	76%	76%	0%
Частота контакта в мес.	1	2	100%

Изучение непосредственного окружения компании – партнеров, конкурентов, потребителей, которые существенно влияют на работу предприятия, продемонстрировал, что компания находится в группе лидеров (таблица 17).

В настоящем исследовании будет использоваться первая область стратегий конкуренции – дифференцирование, так как это является наиболее перспективным направлением и позволит не только сократить расходы, но и увеличить доходы предприятия. Правильность выбора данной стратегии для ООО «ВАРС» объясняет модель конкуренции Портера.

Таблица 17 – Широкая дифференциация

		Неповторимость продукта с точки зрения покупателя	Преимущества в себестоимости
Стратегическая цель: выход на международный рынок строительных материалов	Вся отрасль	Дифференцирование: сохранение объемов в работе по РФ, выход на новые рынки	Лидерство в области затрат
	Один сегмент рынка: грузоперевозки	Концентрация на сегменте	

По методике Бостонской консалтинговой группы выбирается направление, наиболее заслуживающее финансирования (таблица 18). Для сравнения взяты компании-конкуренты.

Таблица 18 – Таблица БКГ

Бизнес-область ООО «ВАРС»	Объем продаж, млн. руб.	Средне экономические темпы роста, %	Доля ООО «СОТ» на рынке	Доля ООО «СТЛК» на рынке
Реализация сухих смесей	17,32	20%	1,33	0,75
Транспортные услуги по доставке строительных материалов из-за границы	4,52	17%	0,40	2,50
Реализация труб для колодцев	45,16	13%	0,75	1,33
Реализация колец для колодцев	8,15	15%	1,64	0,61
Производство сухих строительных смесей	10,14	17%	0,37	2,70
Реализация прочих строительных материалов	7,56	10%	3,23	0,31
Реализация сборных ЖБИ	5,14	8%	0,89	1,12
Прочие услуги	8,16	15%	7,14	0,14

На основе этих данных составим матрицу (рисунок 11).

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	Трудные дети: Реализация труб для колодцев (1), Реализация прочих строительных материалов (2), прочие услуги (3)	Звезды: Транспортные услуги (4)
	Низкий (менее 10%)	Собаки: Реализация сухих смесей (5), Реализация колец для колодцев (6), Реализация сборных ЖБИ (7)	Дойные коровы: Производство сухих строительных смесей (8)

Рисунок 12 – Матрица БКГ

По рисунку выше ясно, что с помощью матрицы БКГ ассортиментные единицы предприятия группируются в четыре зоны. Единица 1 попадает в область «Дойные коровы», Единица 2 – в область «Звезды».

Вывод: транспортные услуги для ООО «ВАРС» – сильное направление, следует развивать данный сегмент рынка, инвестировать его и расти, а также защищать собственные позиции; продажи смесей отображает средние показатели – предлагается оптимизация для улучшения собственной позиции; производство сухих строительных смесей, в котором необходимы инвестиции для существенного развития данного рыночного сегмента.

Для определения стратегии фирмы по классификации товар/рынок используем один из самых распространенных инструментариев – матрицу И. Ансоффа (таблица 19).

Таблица 19 – Матрица Ансоффа ООО «ВАРС»

Показатель	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Используя данную матрицу, выбираем стратегии в порядке очередности.

Старый товар на старый рынок – погрузка разгрузка транспортируемой продукции существующим клиентам, делающим заявку, не включающую в себя весь ассортиментный перечень товара.

Новый товар на старый рынок – доставка продукции собственными силами, не рискующим заказывать новые виды услуг.

Старый товар на новый рынок – поиск новых клиентов на новые продукцию и услуги.

Вывод: эти стратегии характеризуются улучшением потребительских качеств услуг, разработкой новых услуг и продукции, разработкой механизмов продвижения данных услуг. Таким образом, стратегией проекта будет использоваться стратегия дифференциации (выход на новый рынок).

Анализ показал, что предприятие работает успешно, есть направления деятельности, которые приносят большую прибыль и которые необходимо поддерживать. Но для совершенствования деятельности важно реализовать запуск нового направления. Новым направлением предлагается выбрать Казахстан.

Грузоперевозки строительных материалов в Казахстан – одно из самых перспективных направлений в международных грузоперевозках. Бурный экономический рост Казахстана, высокие темпы роста товарооборота с Россией и другими странами вызывают постоянное увеличение потребности в грузоперевозках. Перевозки в Казахстан обслуживают экспортные и импортные операции между странами, обеспечивают доставку оборудования и промышленной продукции, потребительских товаров и сырья.

Ежегодно грузоперевозки из Казахстан в Россию увеличиваются по объёму примерно на треть. Наибольший удельный вес в объеме грузоперевозок занимают контейнерные перевозки.

ООО «ВАРС» будет предлагать клиентам комплексный подход к организации грузоперевозки в Казахстан. Компания разработает оптимальную схему доставки груза, обеспечит постоянный контроль за ее прохождением в полном соответствии с разработанными графиком и маршрутом, предоставит

информационную, консультативную, юридическую поддержку доставки груза, окажет содействие при страховании и таможенном оформлении.

Ниже рассмотрим факторы интернационализации деятельности.

На рынке международных перевозок свободный доступ, нет необходимости получать специальных (дополнительных) разрешений, лицензий. В РФ у ООО «ВАРС» достаточно ресурсов, в том числе капитальных (транспортных средств) для начала деятельности в новом направлении (рисунок 13).



Рисунок 13 – Оценка факторов интернационализации деятельности ООО «ВАРС»

Таким образом, можно сказать, что ООО «ВАРС» в состоянии выйти на международный рынок и совершенствовать свои продажи путем запуска нового направления перевозок в Казахстан.

Теперь необходимо выбрать стратегию развития.

Рассматриваемое предприятие входит в блокированную глобальную отрасль. Так как в ООО «ВАРС» присутствует должность логиста, который подчиняется директору, изменений в организационной структуре предприятия не потребуются, однако, для реализации нового направления грузоперевозок необходимо нанять специалиста по таможенному оформлению, который будет также подчиняться директору. Взаимодействие специалиста по таможенному оформлению в структуре предприятия представлено на рисунке 14.

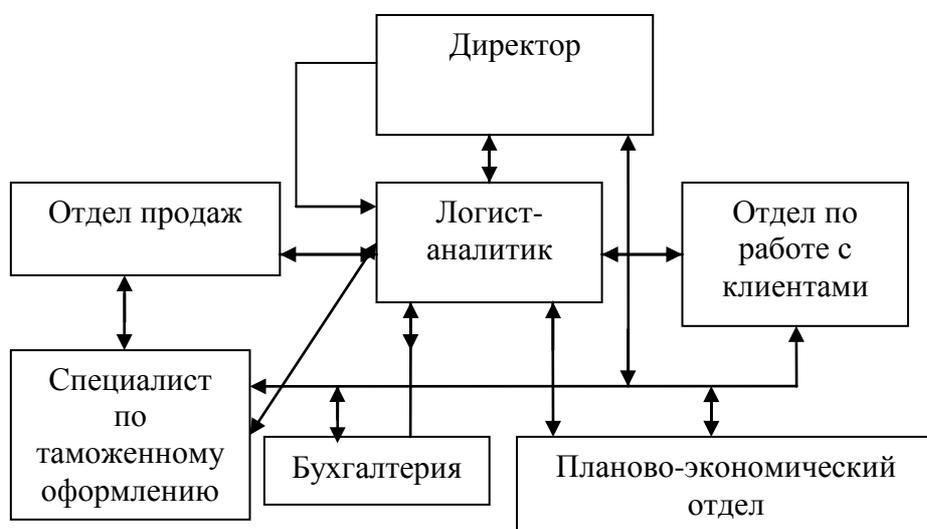


Рисунок 14 – Схема взаимодействия специалиста по таможенному оформлению с другими подразделениями организации

Совместное выполнение некоторых аналитических работ (пересечение зон ответственности) подразделениями организации представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Общие зоны ответственности

Наименование отдела	Обмен информацией об исполнении маркетинговых работ или совместное исполнение
Бухгалтерия	Составление бюджета исследований
Директор	Организация и контроль исследований
Отдел по работе с клиентами	прогноз объема и структуры продаж; подготовка исследований; анализ реальных и потенциальных потребителей услуг, изучение требований и условий клиентов

Методы международной интеграции для реализации выбранной формы – внутренние. ООО «ВАРС» будет осуществлять международную интеграцию за счет собственных ресурсов и возможностей, а также за счет сотрудничества с иностранными партнерами.

Совершенствование деятельности предприятия: разработка нового маршрута и реализация программы лояльности клиентов в ООО «ВАРС» предполагает:

- оптимизировать производственную деятельность (операции), построив эффективную производственную инфраструктуру на основе методологии и инструментария автоматизации логистического процесса;
- интегрировать клиента и сфокусировать на покупателе подразделения организации, с основными планирующими и производственными подразделениями;
- внедрить открытые технологии, чтобы создать технологическую инфраструктуру, которая может поддерживать интеграцию потребителей;
- разработать маршрут, стоимость нового направления деятельности – грузоперевозок в Казахстан. Интеграция потребителя должна отвечать следующим характеристикам: анализ не только действующего положения потребителя и его потребностей, а оценка возможных его потребностей в краткосрочной, а в дальнейшем и в долгосрочной перспективе.

Мероприятия по разработке нового направления: грузоперевозки в Казахстан. По данным Комитета по статистике РК товарооборота Казахстана в январе 2020 составил 5272,9 млн. долл. США, в том числе импорт – 1994,341 млн. долл. (37,8%). В тройку главных импортеров Казахстана вошли Россия, Китай и США. Импорт из России в Казахстан в январе 2020 года составил 788,2

млн. долл. США. Наиболее большим спросом с показателем 28,2% от общего количества импортируемых товаров пользовалась товарная группа «Машины, оборудование и механизмы, электротехническое оборудование». Доля экспорта строительных материалов в РК по-прежнему остается на низком уровне – около 4% производимого объема. Тогда как импорт в общем объеме потребления строительных материалов примерно на уровне 30%.

ООО «ВАРС» разрабатывает услуги, отвечающие за перевозки груза из Екатеринбурга в Казахстан. Одними из основных услуг, оказываемых компанией, будут являться перевозки строительных материалов в контейнерах. Данный вид деятельности сочетает в себе выгодные цены, работу с широким спектром товаров и, конечно же, имеет свои особенности, с которыми необходимо считаться при организации маршрутов транспортировки.

Импорт строительных материалов из Екатеринбурга в Казахстан – будет одной из специализаций компании. Компания принимает на себя все обязанности по транспортировке, предоставляя клиенту возможность продолжать работать, не отвлекаясь на нюансы, которые возникают в процессе грузоперевозки из Китая в Россию.

Такой процесс, как международные грузоперевозки в Казахстан, связан с транспортировкой грузов на большие расстояния и решением вопросов, относящихся к заполнению таможенных документов. Так, к примеру, при ошибке в декларации товар может быть задержан на границе и создать массу проблем своему владельцу. ООО «ВАРС» исключает такие возможности и осуществляет полный мониторинг все время, в течение которого проводятся контейнерные перевозки. Клиенту всегда будет известно, где находится в данное время груз и сколько времени необходимо ждать его доставки.

Международные грузоперевозки требуют решения важных организационных вопросов, и начало процесса заключается в создании маршрута, который напрямую зависит от времени проведения грузоперевозки. В Казахстан можно доставить груз многими путями и при их продуманной

комбинации ООО «ВАРС» сократит не только затраты клиента, но и время на его перевозку.

Импорт из Оренбурга в Казахстан – комплекс мероприятий, сочетающий услуги юристов, логистов, страховщиков, экспедиторов и прочих. ООО «ВАРС» планирует предлагать квалифицированную помощь, которая станет началом долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества.

Обоснование формирования нового направления для клиентов. Грузооборот между Казахстаном и Россией за последнее время увеличивается на 10-20% ежегодно. Задействованы все каналы: железная дорога и автодороги. Считается, что продуманная логистика и ответственный перевозчик помогают снижать расходы на доставку практически в половину. Сотрудники ООО «ВАРС» подберут наиболее выгодные схемы транспортировки грузов и сориентируют по срокам доставки.

Все услуги доступны по обе стороны границы. ООО «ВАРС» поможет в погрузке груза на территории Казахстана, оформит страховку, сделает таможенную очистку и консолидацию. Таможенная очистка, как называют ее специалисты в сфере грузоперевозок, включает в себя ряд специальных операций, без которых не обойтись при отправке сборного груза через границу. Такие услуги подразумевают оформление документов, оплату таможенных взносов и другие немаловажные действия. Таможенная очистка производится таможенной или же другой специальной организацией, которая имеет лицензию на данный вид деятельности.

Планирующиеся услуги перевозки в Казахстан:

- доставка грузов собственным автотранспортом;
- страхование грузов;
- доставка в строго указанное место;
- сертификация товаров в России;
- таможенная очистка и оформление других важных бумаг.

Таким образом, нами были выявлены ключевые пути работы, на которые нужно направить определенные усилия для достижения поставленных целей. Для четкого функционирования компании необходимо, чтобы:

- цели были понятны всему персоналу компании;
- система целей реализовывала глобальную цель;
- информационные каналы связи не имели «узких» мест;
- персонал имел четкие рабочие инструкции, регламентирующие работу.

3.2 Оценка эффективности разработанной стратегии

ООО «ВАРС» предлагает инвестиционный проект, цель которого: реализовать предложенную стратегию маркетинга. Определим продолжительность работ методом экспертных оценок. Для этого каждой работе укажем минимально и максимально предполагаемое время продолжительности и рассчитаем ожидаемое время.

Рассчитаем среднечасовую стоимость работ по данным категориям персонала проектной группы (система оплаты труда специалистов – повременно-премиальная):

1) Основная часть заработной платы предполагается (в месяц):

- аналитик – 32000 р.;
- маркетолог – 39500 р.;
- финансист – 41000 р.;
- юрист – 38000 р.;
- механик – 22500 р.;
- специалист по таможенному оформлению – 33500 р.

2) Премиальные выплаты будут величиной 15% от основной заработной платы.

3) Дополнительные издержки составляют от среднечасовой заработной платы у всех сотрудников: страховые взносы – 22 %. От основной заработной платы:

- стоимость материалов – 10 %;
- накладные затраты – 12 %;
- командировочные расходы – 13 %;
- услуги сторонних компаний – 5 %.

Длительность рабочего времени за один месяц составляет – 176 часов (таблицы 21-22). Итоги расчетов рассмотрены в приложении Г.

Таблица 21 – Расчет стоимости оборудования и услуг

Наименование	Количество, шт.	Цена, руб.	Сумма, руб.
Аренда транспорта	3	320000	960000
Заключение договоров с новыми перевозчиками	1	34500	34500
Реклама	1	60000	60000
Разрешительные документы	1	2500	2500
Прочие затраты	3	1500	4500
Всего			1061500

Таблица 22 – Расчет среднечасовой стоимости работ

Наименование	Оклад, руб.	Премия, руб.	Страховые взносы, руб.	Материалы, руб.	Накладные расходы, руб.	Командировочные расходы, руб.	Услуги сторонних организаций, руб.	Стоимость работ, руб./час
Аналитик	32000	4800	9600	3200	3840	4160	1600	336
Маркетолог	39500	5925	11850	3950	4740	5135	1975	415
Финансист	41000	6150	12300	4100	4920	5330	2050	431
Юрист	38000	5700	11400	3800	4560	4940	1900	399
Механик	22500	3375	6750	2250	2700	2925	1125	237
Специалист по таможенному оформлению	33500	5025	10050	3350	4020	4355	1675	352

Выявим продолжительность работ в предпроектном периоде (приложение Д). Построим график Ганта для подсистемы контроля реализации предложенного мероприятия в ООО «ВАРС». Определение среднечасовой стоимости работ указан ниже (таблицы 23-24).

Таблица 23 – График Ганта

Мероприятия	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
Выбор стратегии						
Оценка инвестиционных возможностей						

Продолжение таблицы 23

Технико-экономическое обоснование проекта						
Подготовка юридической документации						
Подготовка проектной документации						
Подготовительные работы						
Сдача в эксплуатацию						

Таблица 24 – Расчет среднечасовой стоимости работ

Название	Трудовые затраты, ч.	Стоимость работ, руб./час	Сумма, руб.
Аналитик	298	336	100119
Маркетолог	478	415	198631
Финансист	183	431	78953
Юрист	212	399	84680
Механик	34	237	7947
Специалист по таможенному оформлению	122	352	42819
Всего	1326	-	513148

Издержки предпроектного периода (сумма инвестиций) составят:

$$\text{Из} = 1061500 + 730610 = 1\,792\,110 \text{ р.}$$

Рассчитаем переменные издержки в месяц при следующих условиях:

- средний суточный пробег одного автомобиля – 200 км;
- средний расход топлива (газ) на 100 км пробега – 15 л;
- стоимость 1 литра топлива – 35 р.

Стоимость ГСМ в год на три автомобиля:

$$\text{Ц}_{\text{ГСМ}} = (15 \text{ л} \times 2 \times 35 \text{ р.} \times 22 \text{ дн.} \times 12 \text{ мес.}) \times 3 = 831600 \text{ р.}$$

Запасные части в год на три автомобиля: 831600 р.

Внеплановый ремонт в год на три автомобиля: 18000 р. (таблицы 25-26).

Таблица 25 – Расчет среднечасовой стоимости работ

Должность	Количество	Оклад	Премия, 15%	Страховые взносы	Сумма
Механик	1	28500	4275	8550	41325
Водитель	3	32000	4800	9600	46400
Итого	-	-	-	-	87725

Следовательно, затраты на оплату труда за год составят:

$$З = 87725 \times 12 = 1052700 \text{ р.}$$

Таблица 26 – Ежегодные издержки по проекту

Наименование	Сумма, руб.
Постоянные, в т.ч.:	615873
Основная заработная плата, включая страховые взносы	600873
Аренда	15000
Переменные, в т.ч.:	914760
ГСМ и запчасти	831600
Внеплановый ремонт	83160
Всего затрат	3061266

Рассчитаем стоимость автотранспортных услуг (таблица 27).

Таблица 27 – Стоимость автотранспортных услуг

Марка автомобиля	Количество, шт.	Время работы в месяц, час	Стоимость одного часа, руб.	Стоимость услуг в месяц, руб.	Стоимость услуг в год, руб.
Длинномер	3	176	1600	281600	3379200

Денежные потоки от финансовой деятельности учитываются только на этапе оценки эффективности участия в проекте. Денежные потоки по проекту:

- стоимость оборудования и НМА: 1054500 р.;
- прочие затраты (трудовые затраты; регистрация в ИФНС, оформление необходимой документации) – 206925 р.

Произведем расчет денежных потоков (таблица 28).

Таблица 28 – Расчет денежных потоков от реализации проекта, руб.

№ п/п	Наименование	Период					
		0	1	2	3	4	5
		06.2020	07 – 12.2020	2021	2022	2023	2024
1	Стоимость ОС и НМА	1054500	0	0	0	0	0
2	Прочие затраты инвестиционного периода	206925	0	0	0	0	0
3	Выручка от новой услуги	0	1478400	2217600	2217600	2217600	2217600
4	Переменные затраты	0	211680	317520	317520	317520	317520
5	Постоянные затраты	0	543108	814662	814662	814662	814662
6	Амортизационные отчисления	0	140600	210900	210900	210900	210900
7	Прибыль до налогов	0	583012	874518	874518	874518	874518
8	Налог на прибыль, 20%	0	139923	209884	209884	209884	209884
9	Чистый операционный доход	0	443089	664634	664634	664634	664634
Денежный поток							
10	Начальные капиталовложения (стр.1 + стр.2)	1261425	0	0	0	0	0
11	Чистый денежный поток (стр.14 - стр.13)	0	583689	875534	875534	875534	875534

Рассчитаем NPV проекта при ставке дисконта равной рентабельности собственного капитала по чистой прибыли (12%) плюс поправку на величину инфляции (12%) и рисковую ставку в размере 7% (таблица 29).

Таблица 29 – Расчет NPV, руб.

№ периода	Чистый доход	Чистые затраты	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированные доходы	Дисконтированные затраты	NPV _t	Кумулята NPV _t
0	0	1261,4	1	0	1261,4	-1261,4	-1261,4
1	583,7	0	0,7634	445,6	0	445,6	-815,9

Продолжение таблицы 29

2	875,5	0	0,5827	510,2	0	510,2	-305,7
3	875,5	0	0,4448	389,5	0	389,5	83,8
4	875,5	0	0,3396	297,3	0	297,3	381,1
5	875,5	0	0,2592	226,9	0	226,9	608
Всего	4085,82	1261,4	-	1869,4	1261,4	608	-

Таким образом, NPV проекта равен 608,0 тыс. руб. Индекс рентабельности показывает, сколько единиц современной величины денежного потока приходится на единицу предполагаемых первоначальных затрат.

Так как IRR больше ставки дисконтирования (31%), то очевидно, что проект с коммерческой точки зрения выгоден.

IRR или внутренняя норма доходности – это ставка процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков инвестиционного проекта (т.е. NPV) равна нулю.

PI или индекс доходности – это показатель окупаемости инвестиционного проекта, его рентабельности. Рассчитывается как отношение суммы дисконтированных денежных потоков к первоначальным инвестициям.

Чистая текущая стоимость (чистый приведенный эффект, чистый дисконтированный доход, Net Present Value, NPV) – сумма текущих стоимостей всех спрогнозированных, с учетом ставки дисконтирования, денежных потоков.

Расчеты показали, что:

1) $NPV = 608,0$ тыс. р.

2) $PI = 1869,4 / 1261,4 = 1,482$.

Срок окупаемости = $1261,4/583,012 = 2,2$ года.

Полученные значения говорят о том, что проект выгоден и его можно рекомендовать к внедрению, т.к. за 2,2 года мы сможем окупить начальные затраты, а прибыль, полученная от реализации проекта, будет выше, чем альтернативное вложение денежных средств для предприятия.

Заключение

Основная цель данного исследования состояла в изучении теоретических аспектов маркетинговой стратегии, анализе деятельности ООО «ВАРС» и в формировании маркетинговой стратегии для данного предприятия.

Для достижения данной цели решался комплекс задач:

Во-первых, рассмотрено понятие маркетинговой стратегии, основные модели, место и роль маркетинговой стратегии в деятельности предприятия и методология ее разработки.

Маркетинговая стратегия представляет из себя элемент стратегии деятельности предприятия, который направлен на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям. Она определяет на каких рынках работать компании, с какими сегментами, потребителями, какую продукцию необходимо производить, какие ценности заложить в бренд, какой тип ценообразования выбрать, какие каналы сбыта и каналы товародвижения лучше использовать, как организовать коммуникации и продвижение.

С целью выбрать оптимальную стратегию, нужны соответствующие критерии. Здесь принимаются в расчет такие факторы:

– рост предприятия. Компании необходимо сделать выбор в пользу стратегии концентрации с целью предотвращения пустой растраты личных средств и сконцентрировать силы на тех рынках, где деловой успех можно достигнуть относительно быстро;

- стабильность рынка. В данном случае возможно рекомендовать стратегию последовательного освоения рынков нескольких областей с целью оптимизации уровня риска;
- однородность рынка. Здесь компании дана возможность для стандартной политике сбыта и для извлечения прибыли;
- интенсивность конкуренции. Существенное давление на стоимость услуг требует от компании систематического ограничения затрат, что можно достигнуть с помощью концентрации на ключевых рынках.

Успешное проектирование маркетинговой стратегии позволяет достичь высоких результатов в долгосрочной перспективе, а также занимать лидирующие позиции на рынке. Важно помнить, что в условиях постоянно меняющейся рыночной экономики очень важно своевременно вносить коррективы и делать поправку на потребности потребителей.

В работе проведен анализ стратегии и маркетинговой активности ООО «ВАРС». Анализ основной деятельности показал, что в настоящее время предприятие не задействует в полном объеме все мощности, а производственный процесс не обладает оперативностью и гибкостью реагирования на изменения.

На сегодняшний день компания ООО «ВАРС» активно применяет стратегию горизонтальной диверсификации. В целом предприятие ООО «ВАРС» имеет большой опыт диверсификации. Создание производства на базе торгового предприятия само по себе является диверсификационным проектом, так как основной вид деятельности предприятия - торговля, а не производство. Внутри производства основной стратегией развития является моноотраслевая горизонтальная диверсификация.

Анализ основной деятельности показал, что в настоящее время предприятие не задействует в полном объеме все мощности, а производственный процесс не обладает оперативностью и гибкостью реагирования на изменения.

Главными угрозами со стороны факторов внешней среды являются: высокая суммарная нагрузка на предприятие и возможность ее усиления, опасность экономической нестабильности, рост цен на сырье, отток квалифицированных специалистов в Центральный регион России. Среди возможностей отмечаются такие факторы как: доступ к технологиям, лицензирование, патенты, стабильный и постоянно растущий круг потребителей, ухудшение позиций конкурентов.

Таким образом, в ООО «ВАРС» имеются следующие слабые стороны в ее стратегии развития:

- низкое качество используемой в управлении информации;
- небольшая доля рынка;

низкие расходы по стимулированию сбыта.

ООО «ВАРС» необходимо придерживаться стратегии дифференциации. Она предполагает обособление продукции и услуг ООО «ВАРС» на рынке за счет их качественных характеристик. Предприятие должно стремиться иметь самые низкие в отрасли издержки реализации продукции.

На основе практического и теоретического материала, была разработана маркетинговая стратегия ООО «ВАРС» и проведена оценка ее экономической эффективности.

Главным мероприятием является выход на новый рынок, который открывает огромное количество перспектив. Новым направлением предлагается выбрать Казахстан. Полученное значение NPV говорит о том, что предлагаемая мера выгодна и ее можно рекомендовать к внедрению, т.к. за 2,2 года мы сможем окупить начальные затраты, а прибыль, полученная от реализации проекта, будет выше чем альтернативное вложение денежных средств для предприятия.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Андреев В.Д., Боков М.А. Теория и практика стратегического планирования / Под ред. В.И. Шаповалова. Сочи: РИЦ СГУТиКД, 2019. 264 с.
2. Андреева, Н. Н. Формы современного прямого маркетинга и их классификация / Н. Н. Андреева // Маркетинговые коммуникации. -2018. -№ 4. -С. 236 -247.
3. Баранчеев В. П. Управление инновациями: учебник / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. — М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2019.
4. Баркалов, С. А. Формирование оптимального плана закупок. В 2 т. Т. 2/С. А. Баркалов, П. Н. Курочка, И. М. Смирнов, А. В. Щепкин//Современные сложные системы управления: материалы междунар. науч.-практ. конф./Воронеж. гос. арх.-строит. ун-т. -Воронеж, 2018. -С. 435-437.
5. Березина Е.А. Исследование эффективности организации маркетинга на предприятии. СМАЛЬТА. 2018. № 6. С. 18-20.
6. Беркутова, Т. А. Маркетинговые коммуникации: учебное пособие/Т. А.Беркутова. -Ростов н/Д: Феникс, 2019. -254 с.
7. Галлямова Л. М. Функционально-стоимостный анализ сбытовой деятельности предприятия / Л. М. Галлямова // Молодой ученый. — 2019. — №9. — С. 563-567.
8. Гусарова О.М. Моделирование результатов бизнеса в менеджменте организации//Перспективы развития науки и образования. - Тамбов: Бизнес-Наука-Общество, 2019. -С. 42-43.
9. Гусарова О.М. Методы и модели прогнозирования деятельности корпоративных систем//Теоретические и прикладные вопросы образования и науки. -Тамбов: Юком, 2018. - С. 42-43.
10. Дубровин И.А. Поведение потребителей: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. 312 с.

11. Ефимова С.А. Маркетинговое планирование. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2020. С. 122.
12. Жариков А.В., Горячев Р.А. Прогнозирование спроса и объема продаж: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. – 39 с.
13. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие/П. С. Завьялов. -М.:ИНФРА-М, 2018. - 496 с.
14. Задоя А.А. Совокупный спрос как фактор и результат экономического роста / Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. 2019. № 1.
15. Зильберштейн О.Б. Особенности российского бизнеса в новых экономических условиях. сборник статей / Московская междунар. высш. шк. бизнеса «МИРБИС» (Институт); [под ред. О. Б. Зильберштейна]. Москва, 2019.
16. Зиннуров У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии: учеб. пособие. М.: Изд-во МАИ, 2018. С. 34.
17. Игрунова О.М. Исследование подходов к определению понятия «Спрос» / Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2018. № 1.
18. Каплун В.В. Воздействие государства на совокупный спрос в условиях экономических санкций / Российское предпринимательство. 2019. № 23 (269).
19. Литвинова О. В. статья «Идентификация и оценка факторов, влияющих на развитие розничного рынка» // Управление экономическими системами. 2019. — № 2.
21. Карашук О. С., Доан М. Л. Актуальные проблемы розничной торговли России и пути их решения //Сборник научных статей международной научно-практической конференции «Экономика и инновации». РЭУ им Г. В. Плеханова. Ноябрь 2018.
22. Кобзева Т. Я., Сучков В. А. Российский менеджмент в борьбе с импортозависимостью на современном этапе // Сборник докладов

межвузовской студенческой научно-практической конференции. РЭУ им Г. В. Плеханова. Апрель 2019г.

23. Кобзева Т. Я. Современный взгляд на проблемы спроса и предложения российского рынка [Текст] / Т. Я. Кобзева, М. Д. Ястин // Молодой ученый. — 2018. — №21. — С. 397-402.

24. Кулинич И. Ф. Семь факторов успеха акций по стимулированию сбыта/И. Ф. Кулинич // Индустриальный и В-2-В маркетинг. -2018. -№ 2. -С. 114 -119.

26. Маршалл А. Основы экономической науки / А. Маршалл; [предисл. Дж.М. Кейнса; пер. с англ. В.И. Бомкина, В.Т. Рысина, Р.И. Столпера.] – М.: Эксмо, 2019. – 832 с.

27. Новиков О. А. Коммерческая деятельность производственных предприятий: учебник. СПб., 2018.

28. Пономарева А. М. Основы рекламной деятельности: организация, планирование, оценка эффективности. -М.: Финансы и статистика, 2019. -192 с.

29. Райкова, Е.Ю. Теория товароведения: Учеб. Пособие/Е.Ю. Райкова, Ю.В. Додонкин. -М.: Издательский центр «Академия»; Мастерство, 2018. - 240с.

30. Сеницына А. С. Основные вопросы применения логистики [Текст] / А. С. Сеницына, Н. М. Лихачева // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.).Т. II. — М.: РИОР, 2018. — С. 237-240.

31. Сысолятин А.В. Оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия // Проблемы современной науки и образования. 2019. № 4 (34). С. 85-87.

32. Хруцкий В.Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: учеб. пособие. -3-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2018. 560 с.

Приложение А

SNW-анализ ресурсов и внутренних возможностей системы продаж

ООО «ВАРС»

S	N	W
Оценки показателей результативности управления, баллы		
5 4 3	2 1 0 -1	-2 -3 -4 -5
Высокие Средние Неопределенные Низкие		
1. Подсистема «Ресурсы»		
_____ 1.1. Достаточность внешних ресурсов + 3 _____		
_____ 1.2. Наличие внутренних резервов + 3 _____		
_____ 1.3. Нематериальные активы + 2 _____		
2. Подсистема «Компетенции предприятия»		
_____ 2.1. Степень уникальности + 4 _____		
_____ 2.2. Степень неповторимости + 1 _____		
_____ 2.3. Долгосрочность + 3 _____		
3. Цепь добавления ценностей организации (предприятия)		
_____ 3.1. Надежность поставщиков +3 _____		
_____ 3.2. Эффективность процессов- 0 _____		
_____ 3.3.Квалификация персонала + 3 _____		
4. Финансовая подсистема		
_____ 4.1.Доступность инвестиций + 3 _____		
_____ 4.2. Оперативность оценок +2 _____		
_____ 4.3. Возможности бюджетирования + 4 _____		
5. Подсистема компетентностей «Человеческие ресурсы и культура»		
_____ 5.1. Обучаемость персонала + 4 _____		
_____ 5.2. Клиентоориентированность - 0 _____		
_____ 5.3.Инновационная восприимчивость + 1 _____		
6. Подсистема «Маркетинга и сбыта»		
_____ 6.1.Эффективность продаж +2 _____		
_____ 6.2. Дополнительные выгоды +1 _____		
_____ 6.3. Широта номенклатуры +1 _____		
7. Подсистема «НИОКР и технологии»		
_____ 7.1. Способность к лидерству + 2 _____		
_____ 7.2. Способность к восприятию нового - 0 _____		
_____ 7.3. Наличие «ноу-хау»- 0 _____		
_____ 7.4. Долгосрочность и трудность копирования+3 _____		
8. Операционная подсистема основной деятельности		
_____ 8.1.Уровень использования мощностей + 2 _____		
_____ 8.2.Гибкость -0 _____		
_____ 8.3.Удобство размещения - 0 _____		
_____ 8.4.Уникальность технологии + 2 _____		
9. Подсистема «Стиль управления»		
_____ 9.1.Степень инновационности - 0 _____		
_____ 9.2. Степень участия+1 _____		
_____ 9.3. Соответствие ситуации - 1 _____		
10. Подсистема «Менеджмент и структуры»		
_____ 10.1.Способность к прогнозированию - 1 _____		
_____ 10.2.Гибкость реагирования- 0 _____		
_____ 10.3.Способность менеджеров к делегированию полномочий- 0 _____		
11. Подсистема «Специальные факторы успеха»		
_____ 11.1.Характеристика имиджа + 3 _____		
_____ 11.2.Отношение к персоналу + 2 _____		
_____ 11.3.Патентная защита- 0 _____		

Приложение Б

SNW-анализ ресурсов и внутренних возможностей подсистем ООО «ВАРС»

S	N										W
Оценки показателей результативности управления, баллы											
5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	
	Высокие	Средние	Неопределенные			Низкие					
1.											
1.1.		+3									
1.2.		+3									
1.3.			+2								
2.											
2.1.	+4										
2.2.					+1						
2.3.		+3									
3.											
3.1.		+3									
3.2.					0						
3.3.		+3									
4.											
4.1.		+3									
4.2.			+2								
4.3.	+4										
5.											
5.1.	+4										
5.2.					0						
5.3.	+4										
6.											
6.1.			+2								
6.2.					+1						
6.3.		+3									
7.											
7.1.	+4										
7.2.	+4										
7.3.					+1						
7.4.		+3									
8.											
8.1.			+2								
8.2.					0						
8.3.					0						
8.4.			+2								
9.											
9.1.					0						
9.2.					+1						
9.3.						-1					
10.											
10.1.						-1					
10.2.					0						
10.3.					0						
11.											
11.1.		+3									
11.2.			+2								
11.3.					0						

Приложение В

SNW-анализ ресурсов и внутренних возможностей подсистем конкурентов

S	N	W
Оценки показателей результативности управления, баллы		
5 4 3	2 1 0 -1 -2	-3 -4 -5
<p>Высокие Средние Неопределенные Низкие</p>		
1. Подсистема «Ресурсы»		
_____ 1.1. Достаточность внешних ресурсов + 4 _____		
_____ 1.2. Наличие внутренних резервов + 3 _____		
_____ 1.3. Нематериальные активы + 3 _____		
2. Подсистема «Компетенции предприятия»		
_____ 2.1. Степень уникальности + 3 _____		
_____ 2.2. Степень неповторимости + 1 _____		
_____ 2.3. Долгосрочность + 3 _____		
3. Цепь добавления ценностей организации (предприятия)		
_____ 3.1. Надежность поставщиков +3 _____		
_____ 3.2. Эффективность процессов + 3 _____		
_____ 3.3. Квалификация персонала + 2 _____		
4. Финансовая подсистема		
_____ 4.1. Доступность инвестиций + 3 _____		
_____ 4.2. Оперативность оценок +1 _____		
_____ 4.3. Возможности бюджетирования + 3 _____		
5. Подсистема компетентностей «Человеческие ресурсы и культура»		
_____ 5.1. Обучаемость персонала + 3 _____		
_____ 5.2. Клиентоориентированность + 1 _____		
_____ 5.3. Инновационная восприимчивость + 4 _____		
6. Подсистема «Маркетинга и сбыта»		
_____ 6.1. Эффективность продаж +3 _____		
_____ 6.2. Дополнительные выгоды +1 _____		
_____ 6.3. Ширина номенклатуры +2 _____		
7. Подсистема «НИОКР и технологии»		
_____ 7.1. Способность к лидерству + 4 _____		
_____ 7.2. Способность к восприятию нового + 4 _____		
_____ 7.3. Наличие «ноу-хау»+ 1 _____		
_____ 7.4. Долгосрочность и трудность копирования+3 _____		
8. Операционная подсистема основной деятельности		
_____ 8.1. Уровень использования мощностей + 3 _____		
_____ 8.2. Гибкость -1 _____		
_____ 8.3. Удобство размещения +1 _____		
_____ 8.4. Уникальность технологии + 2 _____		
9. Подсистема «Стиль управления»		
_____ 9.1. Степень инновационности - 0 _____		
_____ 9.2. Степень участия+1 _____		
_____ 9.3. Соответствие ситуации +1 _____		
10. Подсистема «Менеджмент и структуры»		
_____ 10.1. Способность к прогнозированию +1 _____		
_____ 10.2. Гибкость реагирования+1 _____		
_____ 10.3. Способность менеджеров к делегированию полномочий- 0 _____		
11. Подсистема «Специальные факторы успеха»		
_____ 11.1. Характеристика имиджа + 3 _____		
_____ 11.2. Отношение к персоналу + 2 _____		
_____ 11.3. Патентная защита- 0 _____		

Приложение Г

Перечень работ в предпроектном периоде, дни

Название работы	Min	Max	Ожидаемое время
1. Выбор инвестиционного проекта			
1.1. Определение субъектов и объектов инвестиций	1	2	1,4
1.2. Выбор направления инвестиционного проекта	3	4	3,4
2. Оценка инвестиционных возможностей			0
2.1. Изучение спроса на услуги	5	7	5,8
2.2. Изучение уровня цен на услуги	4	8	5,6
2.3. Оценка уровня затрат по проекту	3	5	3,8
2.4. Предварительная оценка доходности проекта	1	2	1,4
2.5. Оценка необходимого объема инвестиций	1	2	1,4
2.6. Рассмотрение и утверждение результатов предварительных оценок инвестиционного проекта	1	2	1,4
3. Техничко-экономическое обоснование проекта			
3.1. Проведение маркетингового исследования	15	25	19
3.2. Подготовка программы оказания услуг	10	14	11,6
3.3. Разработка технических решений по реализации проекта	5	7	5,8
3.4. Разработка плана инженерного обеспечения	2	4	2,8
3.5. Описание организации предпроектных работ	5	9	6,6
3.6. Подготовка финансовых документов	4	6	4,8
3.7. Определение и выбор инвестора	2	3	2,4
3.8. Оценка рисков по проекту	4	7	5,2
3.9. Определение сроков реализации проекта	2	3	2,4
3.10. Оценка коммерческой эффективности проекта	1	2	1,4
3.11. Рассмотрение и утверждение ТЭО	1	2	1,4
4. Подготовка юридических документов			
4.1. Внесение изменений в устав предприятия	2	3	2,4
4.2. Перерегистрация предприятия	7	30	16,2
4.3. Подготовка и согласование положений договора с инвестором	6	20	11,6
4.4. Подготовка трудовых договоров	5	7	5,8
4.5. Подготовка договора аренды помещения	2	3	2,4
5. Подготовка проектной документации			
5.1. Получение лицензии на оказание транспортных услуг	20	30	24
5.2. Заключение договора с инвестором	3	5	3,8
5.3. Заключение договора аренды помещения	1	2	1,4
5.4. Набор, отбор и найм работников	5	7	5,8
6. Подготовительные работы			
6.1. Получение автомобилей	1	3	1,8
6.2. Получение необходимой документации	1	2	1,4
7. Сдача в эксплуатацию	1	1	1

Приложение Д

Трудовые издержки на проведение предпроектных работ, ч.

Должность/Наименование	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Итого
Аналитик	62,4	224	11,2			297,6
1.1. Определение субъектов и объектов инвестиций	11,2					11,2
1.2. Выбор направления инвестиционного проекта	27,2					27,2
2.5. Оценка необходимого объема инвестиций	11,2					11,2
2.6. Рассмотрение и утверждение результатов предварительных оценок проекта	11,2					11,2
3.2. Подготовка программы оказания услуг	1,6	91,2				92,8
3.5. Описание организации предпроектных работ		52,8				52,8
3.7. Определение и выбор инвестора		19,2				19,2
3.8. Оценка рисков по проекту		41,6				41,6
3.9. Определение сроков реализации проекта		19,2				19,2
3.11. Рассмотрение и утверждение ТЭО			11,2			11,2
Маркетолог	136	542,4				678,4
1.1. Определение субъектов и объектов инвестиций	11,2					11,2
1.2. Выбор направления инвестиционного проекта	27,2					27,2
2.1. Изучение спроса на услуги	46,4					46,4
2.2. Изучение уровня цен на услуги	44,8					44,8
3.1. Проведение маркетингового исследования	4,8	451,2				456
3.2. Подготовка программы оказания услуг	1,6	91,2				92,8
Финансист	81,6	200	1,6			283,2
1.2. Выбор направления инвестиционного проекта	27,2					27,2
2.3. Оценка уровня затрат по проекту	30,4					30,4
2.4. Предварительная оценка доходности проекта	11,2					11,2