

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка бизнес-планов с использованием маркетинговых стратегий
(на примере ООО «Этажи»)

Студент

К. А. Рудометова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«__» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: К. А. Рудометова.

Тема работы: «Разработка бизнес-планов с использованием маркетинговых стратегий (на примере ООО «Этажи»)»

Научный руководитель: С. Ю. Данилова.

Цель исследования - разработать бизнес-план с использованием маркетинговых стратегий.

Объектом исследования выступает ООО «Этажи».

Предметом исследования являются хозяйственные связи предприятия, связанные с реализацией и разработкой бизнес-плана.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) были разработаны основные разделы бизнес-плана на основе маркетинговой стратегии диверсификации услуг ООО «Этажи». Обоснована необходимость открытия полиграфического направления, предполагающего производство корпоративной газеты «Недвижимость Сочи», которая будет распространяться бесплатно и служить одновременно и ориентиром для потребителей в недвижимости города, и рекламой для агентства «Этажи»,

2) на основании оценки эффективности нового направления деятельности ООО «Этажи» с учетом прогнозируемого объема выручки от реализации рекламных услуг в корпоративной газете и уровня затрат на реализацию мероприятия, был сделан вывод, что проект можно охарактеризовать как доходный, причем доходы от него могут поступать инвестору не на ограниченном промежутке времени, а в течение всего срока деятельности предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов 2 и 3 главы могут быть использованы в деятельности ООО «Этажи».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, список используемой литературы из 28 источников. Общий объем работы, без приложений, 49 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 13, рисунков – 1.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы бизнес-планирования.....	6
1.1 Сущность и задачи бизнес-плана	6
1.2 Структура и содержание бизнес-плана.....	11
2 Анализ хозяйственно-экономической деятельности ООО «Этажи»..	22
2.1 Краткая характеристика и анализ экономической деятельности предприятия	22
2.2 Анализ маркетинговой стратегии предприятия.....	28
3 Разработка бизнес-плана с использованием маркетинговой стратегии для ООО «Этажи»	35
3.1 Выбор маркетинговой стратегии развития предприятия.....	35
3.2 Разработка мероприятий по достижению выбранной стратегии.....	39
Заключение	44
Список используемой литературы	47

Введение

Планирование - вид управленческой деятельности, связанный с установлением целей и задач, поиском путей и способов их достижения, разработкой на этой основе планов (плановых заданий), распределением необходимых ресурсов. Планирование бизнес-деятельности может быть стратегическим и оперативным в зависимости от содержания и сути планируемых организацией задач.

Выделение в качестве отдельного объекта внутрифирменного планирования некоторой совокупности задач, имеющих общие цель и содержание деятельности, влечет за собой и соответствующее выделение особых планов данной деятельности в общей структуре планирования. Этими объектами в планировании являются стратегические и оперативные бизнес-проекты, по отношению к которым содержание необходимых установок отображается в бизнес-планах.

Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно продумать, что именно он будет делать и к какому сроку необходимо завершить работы, какими способами и с использованием каких средств он должен сделать.

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что бизнес-планирование позволяет не только обосновать необходимость разработки того или иного инвестиционного проекта, но и возможность его реализации в действующих рыночных условиях.

Экономическая сущность бизнес-плана заключается в том, что он полностью раскрывает и описывает все экономические отношения, складывающиеся во время вложения капитала, выполнения конкретных денежных операций, а также планирование обеспечивает бесперебойную и устойчивую работу компании по выпуску новой продукции или по ее реализации.

Предназначается бизнес-план, прежде всего генеральному директору и

высшим менеджерам, возглавляющим различные структурные подразделения. Он показывает прогноз будущего развития компании и обосновывает новые виды деятельности на перспективу.

На современном этапе для России назрела необходимость реализации большого количества инновационных и инвестиционных программ. В связи с этим бизнес-планирование инновационных проектов придает теме особую актуальность.

Цель исследования - разработать бизнес-план с использованием маркетинговых стратегий.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы бизнес-планирования;
- провести анализ хозяйственно-экономической деятельности ООО «Этажи»;
- разработать бизнес-план с использованием маркетинговой стратегии для ООО «Этажи».

Объектом исследования выступает ООО «Этажи».

Предметом исследования являются хозяйственные связи предприятия, связанные с реализацией и разработкой бизнес-плана.

Методы исследования. В процессе исследования нами использованы следующие методы: анализ, синтез, обобщение, наблюдение, сравнение.

Информационной базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых по исследуемой нами проблеме, нормативно-правовые акты Российской Федерации, официальные методические рекомендации и другие методические разработки, материалы периодической печати, научно-практических конференций, сети Интернет, статистическая информация.

Структура работы включает в себя введение, основную часть, заключение и список литературы.

1 Теоретические основы бизнес-планирования

1.1 Сущность и задачи бизнес-плана

Традиционным документом для рыночной экономики является бизнес-план, который имеет много различных определений и значений, а также может иметь различные структуры. Он является обязательным документом для начала любого бизнеса, а его цель – это обеспечение устойчивого состояния любой компании и получение ею высокой прибыли.

Сущность бизнес-плана предприятия заключается в создании особой системы взаимосвязанных и согласованных действий, которые необходимы для достижения определенных целей и идей, а также всевозможных необходимых показателей.

В этом документе должен проводиться грамотный и обоснованный анализ всевозможных проблем и барьеров, которые возникают во время внедрения конкретной уникальной бизнес-идеи. Дополнительно должны указываться и эффективные методы их преодоления.

Сущность бизнес-плана предприятия определяется 3 важными элементами:

- анализ состояния компании и ее место на рынке;
- осознание планируемого уровня, который необходимо достичь с помощью составляемого документа;
- разработка эффективных и действенных мероприятий для достижения поставленных целей.

Документ необходим не только для внутреннего пользования, но и для потенциальных инвесторов, которые могут посчитать, что деятельность компании относится к перспективным и рентабельным сферам функционирования, поэтому вложения в нее быстро окупятся.

Рассмотрим некоторые подходы к определению бизнес-плана:

В книге Котлярова В. Г. «бизнес-план понимается как план, программа

осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности» [6].

Согласно Попову В. М., Ляпунову С. И. и Касаткину А. А., «бизнес-план есть документ, в котором описаны основные разделы развития предприятия, учитывающие материальные и кадровые возможности, соотношение собственных и заемных средств, а также возможные риски» [13].

Таким образом, «бизнес-план – это документ, который позволяет управлять бизнесом. Поэтому он представляется как неотделимый элемент стратегического планирования, а также как руководство к исполнению и контролю. Стоит заметить, что бизнес-план рассматривается непосредственно как процесс планирования и инструмент управления внутри фирмы» [6].

Экономическая сущность бизнес-плана заключается в том, что он полностью раскрывает и описывает все экономические отношения, складывающиеся во время вложения капитала, выполнения конкретных денежных операций, а также планирование обеспечивает бесперебойную и устойчивую работу компании по выпуску новой продукции или по ее реализации.

Предназначается бизнес-план, прежде всего генеральному директору и высшим менеджерам, возглавляющим различные структурные подразделения. Он показывает прогноз будущего развития компании и обосновывает новые виды деятельности на перспективу.

Экономическая сущность бизнес-плана предполагает, что увеличение прибыли в настоящее время возможно только с помощью применения новых, уникальных технологий и новейшей техники.

Если компания внедряет в свое производство различные уникальные научные достижения, то это рассматривается как база для его дальнейшей финансовой устойчивости, поскольку продукция будет конкурентоспособной

и будет выделяться на фоне товаров-заменителей. С помощью современной техники можно легко снизить себестоимость каждой единицы продукции и тем самым получить как можно больше прибыли.

Рост может произойти и по другим причинам, например, при снижении наценки на товары, получение особых льгот от государства, создание эффективной и оптимальной структуры имеющихся активов, расширение производства и уменьшение части прибыли, которая идет на потребление.

Таким образом, бизнес-план состоит из экономических, организационных, а также технических и социальных мероприятий, которые необходимы для достижения различных запланированных целей. Они должны быть хорошо согласованы по имеющимся у компании ресурсам и возможностям, а также увязаны во времени.

Можно отметить, что бизнес-план — это отличный инструмент эффективного управления, который помогает любому предпринимателю определиться в перспективах развития предприятия, осознать возможность возникновения различных барьеров и проблем во время работы, что позволит быть готовым к различным серьезным ситуациям и оперативно решать их.

В зарубежных странах создание бизнес-плана – это унифицированная система, с помощью которой каждый предприниматель в быстрые сроки сможет создать документ и предоставить его потенциальным инвесторам.

Особое внимание в бизнес-плане уделяется именно формированию и достижению особых финансовых показателей, которые являются определением результативности и эффективности функционирования компании.

Цель составления документа – это обеспечение устойчивого и неизменного финансового состояния компании, а также получение с помощью особых и специфических действий и мер достаточно большой прибыли.

Составляется документ и разрабатывается непосредственно самой организацией, однако в некоторых случаях приходится прибегать к помощи

специализированных компаний.

На территории РФ бизнес-план все еще сравнительно новая категория, распространенная больше всего в создании новых объектов хозяйственной деятельности предприятий и компаний. В основном это проекты, предназначенные для совершенствования уже реализуемых замыслов, реконструкций, запуска новых процессов на производстве или же связанные с оказанием услуг.

Применение бизнес-планов благотворно действует на экономические процессы в целом, например:

- выводит применяемые технологии на более высокий и качественный уровень;
- способствует реализации новых обоснованных и полезных предложений;
- увеличивает прибыль;
- создает новые рабочие места для населения.

Переоценить пользу такого действенного инструмента в организации работы предприятия невозможно, поэтому каждый новый проект должен быть подкреплен своим бизнес-планом, где четко определено направление развития компании и уточняются ориентиры построения определенной модели деятельности. Четкая постановка условий и задач регламентирует действующие процессы и обновляет мощности производства, поскольку наличие бизнес-плана предусматривает активный поиск новых рынков сбыта и реструктуризацию производства при спадах, что в конечном итоге улучшает экономическое состояние компании.

Данный инструмент в равной степени необходим и финансово успешным устоявшимся корпорациям, и начинающим бизнесменам, ввиду использования во всех видах деятельности, начиная с расчета прибыли и определения рисков и заканчивая решением проблем глобального уровня.

Бизнес-план модели будущего предприятия или компании позволяет:

- а) предварительно сориентироваться в объеме затрат на реализацию;

б) определить способы решения проблем, которые могут возникнуть при воплощении задуманного.

Составление успешного бизнес-плана предусматривает обязательное участие не только субъекта предпринимательской деятельности, но и специалистов высокого класса в сфере экономики.

В таком случае результатом предстанет наиболее оптимальная и согласованная с возможностями бизнесмена схема развития компании. Без подобного сотрудничества невозможно обойтись и на более крупных предприятиях, которые задействуют долгосрочные, иногда многолетние, бизнес-планы.

Создание качественного и полезного предложения предусматривает:

- свежий взгляд на рынок спроса;
- применение накопленного опыта с внедрением новых технологий;
- основание успешно действующих структур для развития, улучшения и сбыта продукции предприятия.

При составлении бизнес-плана подсчитывается необходимый объем инвестиций в дальнейшее развитие предприятия.

«Важно отметить, что не существует какой-либо строгой структуры плана или определенной его формы. Они отличаются, в зависимости от характера планируемого проекта, однако план должен составляться таким образом, чтобы все заинтересованные лица и потенциальные инвесторы могли легко ознакомиться с ним, понять его и быстро определить его перспективность и целесообразность вложения средств в данный проект» [6].

«В бизнес-плане должны быть прописаны следующие моменты:

- Основная идея;
- Специфика того продукта, который будет создаваться или реализовываться;
- Грамотная оценка рынка;
- Конкретный сегмент рынка, на который рассчитан проект;

- Правильная стратегия финансирования;
- Выгодные предложения потенциальным инвесторам» [10].

Таким образом, можно отметить, что бизнес-план – это экономическая программа, которая разрабатывается для эффективного управления компанией или предприятием. Любой бизнес-план должен содержать конкретные меры, направленные на дальнейшее развитие производства, повышение уровня продаж и конкурентоспособности продукции. Кроме того, составление подробного бизнес плана включает в себя выработку рыночной стратегии. Это позволит обеспечить эффективную реализацию товаров.

Перед его написанием необходимо изучить экономическую ситуацию в стране, во всем мире и конкретной области, в которой работает компания или предприятие. Из большого количества предложений необходимо выбрать наиболее выгодный вариант. Конечной целью составления бизнес-плана является создание комплексной системы развития производства. Немаловажную роль в этом играют денежные средства. Их вкладывают в ту деятельность, которая может приносить максимальную прибыль.

«Содержание бизнес-плана представляет собой особый алгоритм, по которому начинается какой-либо бизнес, а также по которому он ведется довольно длительное время» [10].

Таким образом, сущность бизнес-плана заключается в том, что он раскрывает экономические отношения, связанные с вложением капитала и осуществлением расходов. При правильном подходе он помогает организовать устойчивую работу на предприятии и наладить бесперебойный выпуск продукции.

1.2 Структура и содержание бизнес-плана

В самом общем виде структура бизнес-плана может быть представлена в виде трех взаимосвязанных блоков информации: маркетинг-блок, производственный блок, финансовый блок. Они представлены в 2-х

временных аспектах – текущее время и перспектива.

Существует много методик по составлению бизнес-планов, которые предлагают многочисленные варианты структуры этого документа. Если руководствоваться требованиями международной организации UNIDO (рекомендации ООН по промышленному развитию), то типовая структура бизнес-плана по разделам может быть представлена в следующем виде:

- Раздел 1 – Резюме;
- Раздел 2 – Характеристика фирмы;
- Раздел 3 – Продукция (товары, услуги);
- Раздел 4 – Рынки сбыта продукции (товаров, услуг);
- Раздел 5 – Конкуренция на рынках сбыта;
- Раздел 6 – Стратегия маркетинга;
- Раздел 7 – План производства;
- Раздел 8 – Организационный план;
- Раздел 9 – Юридический план;
- Раздел 10 – Оценка риска и страхование;
- Раздел 11 – Финансовый план;
- Раздел 12 – Стратегия финансирования;
- Приложения [12].

Схематично структура бизнес-плана представлена на рисунке 1.

Рассмотрим более подробно содержание разделов бизнес-плана на примере методики, которая предлагается ЮНИДО.

Первым в содержании бизнес-плана в соответствии с методологией ЮНИДО представляется резюме. Этот раздел является презентационной версией основных положений бизнес-плана. Его назначение заключается в раскрытии логики экономической выгоды реализации определенной бизнес идеи. В соответствии с методикой ЮНИДО резюме должно кратко отражать все составляющие бизнес-плана.

В отличие от резюме, другие разделы бизнес-плана являются не совокупностью обобщенных данных, а аналитической информацией,

назначением которой выступает аргументация ключевых аспектов бизнес-плана.



Рисунок 1 - Структура бизнес-плана [13]

Во второй части приведенной методологии - «Формулировка идеи предлагаемого проекта» необходимо привести информацию о номенклатуре и ассортимент продукции или услуг, которые намерено производить (предоставлять) предприятие, их объем, производственные мощности

предприятия, местоположение предприятия, особенности материально-технического обеспечения производства, график реализации проекта и тому подобное. Стандарт ЮНИДО требует также, чтобы в этом разделе лаконично формулировалась цель реализации бизнес идеи, а также чтобы было правильно определены основатели проекта и лица, которые будут заниматься реализацией бизнес идеи, их адреса, распределение ответственности за различных этапах реализации проекта и тому подобное. Важной составляющей этого этапа является описание истории возникновения бизнес идеи. Здесь должно быть раскрыта информация об авторах бизнес идеи и ее заказчиках, а также о факте защиты прав интеллектуальной собственности на идею, проведенные экспертизы о пригодности идеи к ее практической реализации. История возникновения бизнес идеи должна давать ответ на вопрос, почему именно сегодня возникла необходимость реализовывать проект.

На этом же этапе бизнес-планирования необходимо четко определить объем расходов, связанных с преобразованием бизнес-идеи в проект, который готов к практическому внедрению.

Следующим этапом технологии бизнес-планирования является оценка рынков сбыта продукции (услуг). В этом разделе подаются расчеты, предназначенные для обоснования значений показателей, приведенных в предыдущем разделе. Емкость рынка является показателем, значение которого свидетельствует о необходимых производственных мощностях, нужном объеме инвестиций, потребности в географической диверсификации производственных подразделений и др. Емкость рынка в значительной мере определяет также логистическую модель предприятия [11].

Оценка рынков сбыта продукции (услуг) обычно происходит в двух направлениях: идентификации фактического объема рынка, а также определения потенциальной емкости рынка. Именно потенциальная емкость рынка является исходной точкой для планирования объемов производства и реализации продукции (услуг).

По стандартам ЮНИДО потенциальную емкость рынка определяют по оптимистическому и пессимистическому сценариям, и хотя для обоснования основных проектных показателей компромиссный, усредненный вариант оценки является достаточно приемлемым, инвесторы часто требуют, чтобы базой для расчета проектных показателей стали пессимистические оценки потенциальной емкости рынка [6].

Целесообразно отметить также то, что технология бизнес-планирования должна предусматривать применение различных альтернативных методов прогнозирования. Это способствует обоснованности построенных прогнозов, снижает риск возникновения механических ошибок, устраняет вероятность обвинения авторов проекта в субъективизме оценок.

На этом этапе технологии бизнес-планирования, кроме вышесказанного, осуществляют реструктуризацию фактического текущего спроса на продукцию (услуги) в разрезе сегментов рынка, идентификации целевых рынков, установления уровня конкуренции и определение основных конкурентов, прогнозирование динамики изменения спроса на продукцию (услуги) и способы проникновения продукции конкурентов на рынки.

Стандарты ЮНИДО требуют, чтобы избрание определенной стратегии маркетинга было обоснованным, то есть разработчики бизнес-плана должны привести конкретные преимущества выбранной стратегии по сравнению с другими стратегиями. Раскрытие ее сущности должно отвечать на следующие вопросы: как будет меняться ассортимент продукции в долгосрочной перспективе; каким будет диапазон цен на продукцию; рекламные мероприятия будут реализовываться до и во время выполнения производственной программы? В соответствии с тактикой маркетинга в бизнес-плане мероприятия не могут быть прописаны до уровня готовых оперативных решений, поскольку такой уровень детализации возможен только учитывая те обстоятельства, которые складываются в реальной действительности под влиянием взаимодействия факторов внутренней и

внешней среды предприятия. Здесь тактическое планирование представляет собой комплекс моделей реагирования предприятия на изменение рыночной конъюнктуры. Назначением этих моделей является обеспечение возможности альтернативности поведения предприятия-изготовителя.

«Производственная программа состоит из двух разделов: плана производства продукции в натуральном (условно-натуральном) выражении и плана производства в стоимостном выражении. В основу разработки производственной программы должна быть положена реальная потребность в конкретной продукции. При планировании производственной программы необходимо использовать следующие материалы: перспективный план производства продукции и услуг; прогноз потребности в продукции предприятия, составляется на основании исследований изменений рыночных элементов во времени, то есть спроса, предложения, цен, количества конкурентов и тому подобное; государственный контракт и государственный заказ на продукцию предприятия - если такое существует; результаты изучения текущего спроса на продукцию; договоры на производство и поставку продукции, которые заключаются в результате свободной продажи изделий на оптовых ярмарках; мероприятия по специализации и кооперирования производства; меры по увеличению производственных мощностей предприятия; данные об остатках нерализованной продукции в предыдущем периоде» [10].

По результатам планирования производства происходит планирование организационных мероприятий, связанных с реализацией бизнес-идеи. Этот этап технологии бизнес-планирования может включать комплекс мероприятий по преобразованию предприятия с одной организационно-правовой формы в другую, создание новой или реорганизации существующей организационной структуры управления предприятием, распределение функций и полномочий между подразделениями предприятия и конкретными работниками, определение способов подбора бизнес-партнеров и описание мероприятий, которые необходимо провести для

установления деловых отношений с ними, подготовку предприятия к дополнительной эмиссии акций или долговых ценных бумаг.

Завершающим этапом технологии бизнес-планирования является финансовое планирование и финансовый анализ. Он включает построение стратегии финансирования проекта реализации бизнес идеи, составление плана доходов и расходов, построение плана положительных и отрицательных денежных потоков, формирование плана активов и пассивов, построение графика безубыточности, оценки рисков и предсказания возможных путей их ликвидации или минимизации. Конечной целью этого этапа технологии является наведение аргументов в пользу того, что проект реализации бизнес идеи обеспечит ожидаемые экономические выгоды.

Возможность бизнес-планирования на предприятии должна подкрепляться следующими условиями:

- 1) четкое определение финансовых возможностей и экономической ниши в рыночной системе;
- 2) установка оговоренных задач, предназначенных для выполнения компанией.

«Основной целью бизнес-планирования является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов» [11].

«Основная задача бизнес-планирования заключается в том, чтобы дать картину перспектив развития фирмы т.е. ответить на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты и силы средств» [11].

Бизнес-планирование определяет цели и задачи, которые необходимо решить предприятию, как в ближайшем будущем, так и на перспективу.

Ценность бизнес-планирования определяется тем, что оно:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;

- содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

К ключевым методам, используемым в планировании бизнес-проектов, относится совокупность таких приемов, как:

- нормативные;
- балансовые;
- экономико-математические;
- опытно-статистические.

Все перечисленные направления представляют собой целый комплекс подвидов, типов расчета и приемов.

К внешним целям составления бизнес-плана относятся привлечение инвестирования при раскрытии возможностей компании, убеждение в итоговом получении прибыли от вложений и демонстрация достойного уровня организации труда. Благодаря грамотно составленному бизнес-плану появляется возможность определить выгоду от определенного проекта посредством изучения указанных положений и просчитать возможные риски для организации. Кроме того, бизнес-план способствует своевременному реагированию на изменения тенденций рыночной конкуренции на локальном и мировом уровнях.

К внутренним свойствам бизнес-плана можно отнести следующие:

– наличие делового планирования способствует уменьшению затрат предприятия при оформлении кредитной программы. Дело в том, что банковское учреждение является по своей сути инвестором, оценивающим возможные риски того или иного проекта. Поэтому грамотно составленный бизнес-план является подтверждением организованной, слаженной, а главное прибыльной работы предприятия, гарантирующей его как надежного партнера в будущем.

– определение главных условий хозяйственно-коммерческой деятельности компании служит также инструментом пояснения задач и

выявления главной стратегии не только для руководства или инвесторов, но также для работающего персонала предприятия. Благодаря бизнес-плану компания более рационально проводит реализацию проекта, несмотря на колеблющиеся условия мирового рынка.

Именно правильное и просчитанное бизнес-планирование способствует возникновению и реализации высококачественного предложения, пользующегося большим интересом и спросом у потребителей. Конечно, успешными становятся проекты не только с хорошей финансовой отдачей, в разы перекрывающей расходы на осуществление, но и полезные для человечества в целом.

Поэтому только определенные проекты получают меньшие ставки по кредитным продуктам и большую финансовую поддержку, ввиду чего применение готовых шаблонов бизнес-планов является нерациональным шагом, ведь эффективностью подобные «пособия» явно не славятся.

Бизнес-план с четким определением всех необходимых условий для реализации нового проекта способен не только повысить показатели производства и продаж на рынках любого уровня, но также поддержать и обеспечить предприятие в целом. Иногда стоящий бизнес-план может перейти в категорию предложений и товаров, продвинувшись на инвестиционный или банковский уровень, тем самым привлекая дополнительный доход.

На сегодняшний день существует большое количество методик разработки бизнес-плана. «Все их можно разделить на три группы в соответствии со спецификой разработчика и масштаба инвестиционного проекта:

- а) международные (методики, соответствующие существующим международным стандартам и требованиям международных организаций);
- б) государственные (методики федеральных и региональных органов государственной власти, органов местного самоуправления);
- в) корпоративные (методики, которые формируются с учетом

требований конкретных банков, инвестиционных и финансовых компаний)» [9].

К государственным методикам бизнес-планирования следует отнести методические рекомендации, предъявляемые к бизнес-планам со стороны органов государственной власти, министерств, ведомств, органов местного самоуправления. Необходимо отметить, что законодательством Российской Федерации бизнес-планирование является не обязательным инструментом управления и структура бизнес-плана законодательно не закреплена. Рекомендуются, например, макет разработки бизнес-плана, который был утвержден постановлением Правительства РФ от 22 ноября 1997 г. № 1470, а также в приложении №1 к Положению об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации. Кроме того, требования к бизнес-плану и рекомендации по его составлению, установлены в разработанных федеральным фондом поддержки малого предпринимательства методических рекомендациях.

Технологии бизнес-планирования отличаются уровнем детализации и перечнем показателей, которые используются для обоснования экономических выгод от реализации бизнес идей. Анализ технологий бизнес-планирования на предприятиях России показал, что большинство из них базируется на стандартах ЮНИДО (UNIDO), ЕБРР, KPMG, BFM Group, а также MasterPlans, TACIS [10].

Разработка бизнес-плана охватывает весь инвестиционный цикл бизнес-планирования предприятия, состоящий из 4-х этапов:

- 1) Преинвестиционный этап. Он включает в себя изучение рынков сбыта продукции и отдельно взятых сегментов. Производится отбор компаний-поставщиков оборудования и материалов. Также необходимо определить объем инвестиций, разработать подробный проект финансирования проекта и занять поисками инвесторов. Специалисты оценивают эффективность и степень риска вложений капитала.

2) Реализация принятой инвестиционной программы. Речь идет об организации производства и дальнейшей продаже продукции. На данном этапе производится инженерное строительство, закупка нужного оборудования и ввод его в эксплуатацию.

3) Эксплуатационный этап. Проводятся работы по модернизации и замене оборудования, расширению производства и экологическому оздоровлению предприятия.

4) Ликвидационный этап. Руководство предприятия проводят реструктуризацию производства. Для увеличения прибыли организуется выпуск новой продукции, которая пользуется большим спросом у покупателей.

Таким образом, можно отметить, что бизнес-планирование – это неотъемлемая часть функционирования любого современного предприятия, даже самого малого. С его помощью упорядочиваются различные отношения, складывающиеся в процессе функционирования предприятия и соизмеримость поставленных целей с реальными возможностями компании. Содержание бизнес-плана во многом зависит от целей, которые он ставит, специфики деятельности предприятия и других факторов.

2 Анализ хозяйственно-экономической деятельности ООО «Этажи»

2.1 Краткая характеристика и анализ экономической деятельности предприятия

ООО «Этажи» образован в 2012 году. Находится по адресу г. Сочи, ул. Егорова, д. 1а.

Согласно уставу, целью деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Этажи» является извлечение прибыли.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. В настоящее время ООО «Этажи» функционирует как агентство недвижимости, предоставляет своим клиентам услуги по купле-продаже, аренде недвижимости, оказании помощи в оформлении ипотеки, страховании и государственной регистрации объектов недвижимости.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Агентство «Этажи» - коллектив молодых профессионалов.

Миссия компании: «Выбор, приобретение, эксплуатация и последующая продажа недвижимости - серьезный процесс на любом этапе. Мы стремимся избавить наших клиентов от различных потерь и минимизировать затраты. Наша цель - предоставить клиентам больше свободы и комфорта».

Основная цель компании - занять лидирующую позицию на рынке за счет расширения присутствия компании на данном сегменте рынка, усовершенствования технологий, улучшения качества предлагаемых услуг.

Конкурентные преимущества:

- хорошая репутация;
- профессиональный коллектив;
- рекламная поддержка;
- современный подход в обслуживании клиентов.

Раскроем основные экономические показатели деятельности организации ООО «Этажи» в динамике за 2015-2017 годы (Таблица 1).

Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности организации ООО «Этажи» в динамике за 2015-2017 годы

Показатели	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение 2016-2015 годы (+,-), тыс. руб.	Темп роста 2016/2015 годы, в %	2017 год	Абсолютное отклонение 2017-2016 годы (+,-), тыс. руб.	Темп роста 2017/2016 годы, в %
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	51706	120725	69019	233,48	184507	63782	152,83
Себестоимость, тыс. руб.	49441	111038	61597	224,59	173489	62451	156,24
Валовая прибыль, тыс. руб.	2265	9687	7422	427,68	11018	1331	113,74
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	3863	6907	3044	178,80	9558	2651	138,38
Чистая прибыль, тыс. руб.	-1598	2780	4378	-173,97	1460	-1320	52,52
Рентабельность продаж, %	-3,09	2,30	5,39	-74,51	0,79	-1,51	34,36

Как показывает анализ таблицы 1, весьма благоприятной тенденцией в развитии предприятия является рост выручки (в 2016 году – на 133%, в 2017 году – ещё на 53%). Рост выручки является залогом расширения деятельности организации и основной предпосылкой для увеличения показателей рентабельности деятельности.

Негативным моментом является превышение темпов роста себестоимости в отчетном периоде по сравнению с ростом выручки от продаж. Рост себестоимости в 2016 составил 224,59%, а выручки – 233,48%, в 2017 году – 156,24% и 152,83% соответственно. Позитивным моментом является увеличение сальдо прочих доходов и расходов с 1638 тыс. руб. в 2015 году до 4123 тыс. руб. в 2017 году. Прибыль до налогообложения в 2017

году составила 4896 тыс. руб., многократно увеличившись по сравнению с 2015 годом.

Проанализируем эффективность деятельности предприятия путем расчета основных экономических показателей деятельности ООО «Этажи» за 2015-2017 годы. Проведем горизонтальный (таблица 2) и вертикальный (таблица 3) анализ бухгалтерского баланса.

Таблица 2 - Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Этажи»

Статья баланса	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное	Относительное
1	2	3	4	5	6
Внеоборотные активы	15299	13141	11658	-3641	-23,80
Оборотные активы	17347	17884	19020	1673	9,64
Запасы	13189	14088	17325	4136	31,36
Дебиторская задолженность	4135	2948	1229	-2906	-70,28
Денежные средства и финансовые вложения	23	426	138	115	500,00
Прочие оборотные активы	0	422	328	328	0,00
Баланс	32646	31025	30678	-1968	-6,03
Пассив					
Капитал и резервы	-5165	27	1275	6440	-124,69
Долгосрочные обязательства	26	0	16113	16087	0,00
Краткосрочные обязательства	37785	30998	13290	-24495	-64,83
Займы и кредиты	14919	13800	600	-14319	-95,98
Кредиторская задолженность	22866	17198	12690	-10176	-44,50
Баланс	32646	31025	30678	-1968	-6,03

За исследуемый период наблюдается сокращение валюты баланса на 1968 тыс. руб. или -6,03%. Сокращение данного показателя в динамике характеризует сужение масштабов финансово-хозяйственной деятельности предприятия и ослабление его платёжеспособности. Однако в активе сокращение произошло за счет уменьшения дебиторской задолженности, что можно характеризовать положительно, а также за счет уменьшения объёмов

основных фондов. Объем денежных средств в кассе и на счетах в банках поддерживается на минимальном уровне, необходимом для осуществления различного рода расчетов.

Следует также отметить, что фирма в 2017 году не использует широко распространенную и достаточно эффективную в современной экономике инновационную стратегию развития, то есть не вкладывает средства в различные технологии, патенты, о чём говорит отсутствие в балансе сумм нематериальных активов.

Источники средств предприятия в 2015 году – это заемные средства, собственный капитал выражен отрицательной величиной. В 2016 году его величина приобрела положительное значение, но основу финансирования вновь составляют внешние источники – краткосрочные кредиты и займы, и кредиторская задолженность. Собственный капитал предприятия год от года растет в связи с увеличением нераспределенной прибыли как в 2016 году, так в 2017 году.

Предприятие до 2017 года отдавало предпочтение краткосрочным кредитам и займам, но в отчетном году предприятие привлекло долгосрочный займ в размере более 16 млн. руб., при этом объем краткосрочных кредитов и займов значительно сократился – с 14919 тыс. руб. в 2015 году до 600 тыс. руб. в 2017 году.

Таблица 3 - Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Этажи»

Статья баланса	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение удельного веса за 2 года
Внеоборотные активы	46,86	42,36	38,00	-8,86
Оборотные активы	53,14	57,64	62,00	8,86
Запасы	40,40	45,41	56,47	16,07
Дебиторская задолженность	12,67	9,50	4,01	-8,66
Денежные средства и финансовые вложения	0,07	1,37	0,45	0,38
Прочие оборотные активы	0,00	1,36	1,07	1,07
Баланс	100%	100%	100%	0

Продолжение таблицы 3

Статья баланса	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное изменение удельного веса за 2 года
Пассив				
III. Капитал и резервы	-15,82	0,09	4,16	19,98
IV. Долгосрочные обязательства	0,08	0,00	52,52	52,44
V. Краткосрочные обязательства	115,74	99,91	43,32	-72,42
Займы и кредиты	45,70	44,48	1,96	-43,74
Кредиторская задолженность	70,04	55,43	41,37	-28,68
Баланс	100%	100%	100%	0

В структуре активов ООО «Этажи» в динамике наблюдается рост доли оборотных средств на 8,86%, что положительно характеризуется как показатель роста мобильности активов предприятия. И в целом структура совокупных активов характеризуется превышением в их составе доли оборотных средств, которое год от года увеличивается (53,14% активов предприятия в 2015 году и уже 62% активов в 2017 году).

Основным источником средств предприятия являются привлеченные средства и кредиторская задолженность, доля собственных средств растет, но на конец 2017 года она составила лишь 4,16% пассивов предприятия.

Доля кредиторской задолженности в 2017 году сократилась на 28,68% по сравнению с уровнем 2015 года.

Таким образом, положительными характеристиками финансового состояния ООО «Этажи» по его балансу являются следующие: рост собственного капитала, его положительное значение в последние 2 года; высокая мобильность активов. К негативным характеристикам можно отнести высокую зависимость от внешних источников финансирования, рост запасов, низкий уровень наиболее ликвидных активов (денежных средств и их эквивалентов).

Система показателей рентабельности достаточно полно характеризуют эффективность хозяйственной деятельности организации. Проведем расчет показателей рентабельности ООО «Этажи» (таблица 4).

Таблица 4 - Показатели рентабельности ООО «Этажи» (в %)

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017 г. от 2015 г.
Уровень рентабельности продаж по прибыли от продаж, %	-3,09	2,30	0,79	+3,88
Уровень рентабельности активов по чистой прибыли, %	0,03	16,80	15,35	+15,32
Уровень рентабельности собственного капитала по чистой прибыли, %	-0,19	19303,70	369,33	+369,53
Уровень рентабельности основных фондов по чистой прибыли, %	0,07	39,66	40,39	+40,33

Показатели рентабельности предприятия в 2015 году имели достаточно низкие значения, в 2016 году многократно выросли, но в 2017 году несколько сократились, тем не менее, оставшись выше уровня 2015 года. Таким образом, предприятие преимущественно опирается на внешние источники финансирования, при этом сокращая долю краткосрочного заимствования в пользу долгосрочного. При этом, являясь надежным заемщиком, при наличии достаточно обоснованного инвестиционного проекта ООО «Этажи» может рассчитывать на средства долгосрочного кредитования.

Итак, по результатам анализа эффективности деятельности ООО «Этажи», можно сделать ряд выводов:

- Положительными характеристиками финансового состояния ООО «Этажи» по его балансу являются следующие: рост собственного капитала, его положительное значение в последние 2 года; высокая мобильность активов. К негативным характеристикам можно отнести высокую зависимость от внешних источников финансирования.

- В структуре активов ООО «Этажи» в динамике наблюдается рост доли оборотных средств, что положительно характеризуется как показатель роста мобильности активов предприятия. И в целом структура совокупных активов характеризуется превышением в их составе доли оборотных средств, которая год от года увеличивается.

Таким образом, было проанализировано финансовое состояние ООО «Этажи», на основании чего можно сделать вывод, что предприятие

преимущественно опирается на внешние источники финансирования, при этом сокращая долю краткосрочного заимствования в пользу долгосрочного. При этом, являясь надежным заемщиком, при наличии достаточно обоснованного инвестиционного проекта ООО «Этажи» может рассчитывать на средства долгосрочного кредитования.

2.2 Анализ маркетинговой стратегии предприятия

Современная рыночная система хозяйствования требует от организаций постоянного повышения уровня своей конкурентоспособности. Это особенно актуально в условиях экономического кризиса. Если еще недавно деятельность предприятия была направлена на завоевание доли рынка, то в настоящее время ведущая компания должна акцентировать свое внимание на оптимизации стратегии развития, на увеличении числа постоянных клиентов, поддержание своего имиджа, укрепление рыночных позиций.

Составим SWOT-матрицу деятельности ООО «Этажи», выделив сильные и слабые стороны предприятия, а также имеющиеся возможности, и угрозы, которые могут возникнуть в процессе деятельности фирмы. SWOT-анализ приведен в таблице 5.

Таблица 5 – SWOT-анализ деятельности ООО «Этажи»

Внутренние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. Наличие собственного первоначального капитала	1. Фирма – новичок на рынке
	2. Выгодное географическое расположение	2. Небольшая доля на рынке
	3. Выгодная позиция на рынке	3. Отсутствие клиентской базы
	4. Наличие дополнительных услуг (консультации, выезд на дом оценщика недвижимости и др.)	4. Развивающаяся фирма

Продолжение таблицы 5

Внешние факторы	Возможности	Угрозы
	1. Расширение ассортимента услуг и географии офисов	1. Высокие налоговые ставки
	2. Проведение рекламных акций	2. Нестабильная законодательная база
	3. Создание системы скидок	3. Снижение уровня жизни населения
	4. Обновление интернет-сайта	4. Наличие крупных конкурентов на рынке
		5. Появление новых конкурентов
	6. Резкое снижение цен на услуги конкурентами	

Анализируя полученные данные, можно прийти к выводу, что все слабые стороны устраняются благодаря имеющимся у агентства «Этажи» возможностям.

К сожалению, невозможно устранить имеющиеся угрозы, т.к. они не зависят от деятельности предприятия, но можно минимизировать их давление. Проведение рекламных компаний, расширение ассортимента предлагаемых услуг впоследствии приведет к расширению клиентской базы и увеличению объема продаж. Данные мероприятия позволят увеличить чистую прибыль фирмы, а также своевременно реагировать на возникающие угрозы.

На рынке г. Сочи представлено более 200 организаций, которые оказывают различного рода услуги в сфере недвижимости. Установлено, что основными конкурентами могут считаться следующие:

- АН «BONO BTL» - региональное агентство полного цикла услуг, осуществляющее операции по покупке-продаже, аренде недвижимости.

- АН «Дом недвижимости» - агентство полного цикла, которое оказывает услуги в магазинах и гипермаркетах, консультируя случайных покупателей.

- АН «PR-квадрат» - является агентством полного цикла, которое занимается комплексным обслуживанием предприятий, предлагая их сотрудникам полный спектр услуг в сфере купли-продажи недвижимости.

С помощью метода экспертных оценок качественные характеристики исследуемых критериев конкурентоспособности были переведены в количественные. На основании экспертной оценки уровня конкурентоспособности ООО «Этажи» и других агентств, а также важности оцениваемых параметров осуществим интегральную оценку показателя конкурентоспособности. Результаты приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика ООО «Этажи» и конкурентов

Параметр конкурентоспособности	Весомость параметра, k_i	АН «Этажи»		АН «BONO BTL»		АН «Дом недвижимости»		АН "PR-квадрат"	
		x_i	$k_i * x_i$	x_i	$k_i * x_i$	x_i	$k_i * x_i$	x_i	$k_i * x_i$
Уровень цен на услуги агентства	0,2	3	0,6	5	1	4	0,8	3	0,6
Широта ассортимента услуг	0,08	4	0,32	5	0,4	4	0,32	3	0,24
Качество исполнения, индивидуальный подход	0,13	5	0,65	3	0,39	4	0,52	4	0,52
Исключительность услуги	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса	0,2	1	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Реклама	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Репутация (имидж)	0,17	2	0,34	4	0,68	4	0,68	4	0,68
Сила бизнеса		2,87		3,85		3,8		3,32	
Относительная сила бизнеса		0,75		1,00		0,99		0,86	

Анализ конкурентоспособности агентств недвижимости показал, что на первом месте по уровню конкурентоспособности стоит АН «BONO BTL» (сила бизнеса или уровень конкурентоспособности которого равен 3,85). Агентство опережает своего главного конкурента – АН «Дом недвижимости» (сила бизнеса равна 3,8) по таким критериям, как уровень цен на услуги и широта ассортимента предоставляемых услуг. На третьем месте по величине силы бизнеса, характеризующей уровень конкурентоспособности, стоит АН «PR-квадрат», на четвертом – АН «Этажи». Кроме того, анализ относительной доли рынка показал, что АН «Этажи» имеет наименьшую

долю рынка, что объясняется тем, что предприятие на этом рынке является молодым и еще не достаточно известно потребителям.

Таким образом, можно сделать вывод, что АН «Этажи» менее конкурентоспособно по сравнению с основными своими конкурентами, однако есть параметры, в которых предприятие имеет конкурентные преимущества, например, качество быстрота исполнения услуг и индивидуальный подход к клиентам.

Итак, была проанализирована компания «Этажи» и определены основные маркетинговые стратегии, используемые в деятельности компании. Среди них можно выделить следующие:

- корпоративная стратегия является основополагающей для всех последующих стратегий. Данная стратегия не четко выражена, но отражается в долгосрочном периоде компании «Этажи» в том, что она включает в себя управленческую структуру организации. Также корпоративная стратегия представляет собой деятельность организации во всех ее направлениях;

- стратегия ниши определена тем, что компания занимается своей деятельностью в пределах города Сочи, и ограничивается сегментом потребителей только в этом географическом регионе, при этом конкурентные позиции имеют большую напряженность, так как рынок в сфере недвижимости в городе перенасыщен;

- стратегия диверсификационного роста, а конкретно концентрическая диверсификация проявилась в компании «Этажи» в 2013 году, когда организация расширила свой ассортимент услуг. Первым видом деятельности было предоставление услуг по аренде недвижимости. Далее появилась услуга по сопровождению купли-продажи недвижимости. В 2015 году было принято решение об оказании услуг по юридическому сопровождению сделок. Последней появилась новая услуга – оказание помощи в оформлении ипотеки, страхование и государственная регистрация объектов недвижимости;

- существующая в организации на данный момент маркетинговая стратегия – это стратегия сокращения. В 2017 году, в связи с положением на рынке, а именно с упадком спроса, необходимо было сократить часть штата сотрудников. Помимо сокращения штата был сужен ассортимент услуг. Это помогло компании понести меньше издержек и устоять на рынке в условиях экономического кризиса;

- стратегия развития услуг. Она имеет свое развитие в направлении деятельности организации. Агенты по недвижимости регулярно посещают семинары, что способствует их профессиональному росту;

- стратегия коммуникации – это способ воздействия компании на внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для стабильной прибыльной деятельности на рынке. Стабильность организации зависит от поставщиков, потребителей, конкурентов и других внешних факторов. Рассмотрим более подробно такие факторы как поставщики и потребители.

Поставщик компании фирма «Консультант плюс» находится в городе Сочи. Она полностью оснащает АН «Этажи» необходимыми прикладными программами в области юриспруденции и бухгалтерского учета, а также по запросу предоставляет необходимый анализ рынка недвижимости.

Потребителями АН «Этажи» являются корпоративные клиенты и физические лица. Компания взаимодействует с потребителями через каналы коммуникации. Это проявляется в наружной рекламе на городском транспорте и на электронном светящемся табло, которое размещено на здании, где находится офис организации. Каналом коммуникации является также раздача в торговом центре «Изумрудный город» буклетов с информацией о компании, а также размещение информации в поисковой системе 2GIS.

Стоит отметить сайт АН «Этажи» в социальных сетях «ВКонтакте» и «Одноклассники». Они являются важным элементом для продвижения услуг. Стратегия коммуникации была усовершенствована в процессе развития, а именно в том, что оптимизировался корпоративный сайт. Он стал более

эффективным, в настоящее время он включает в себя новые возможности для удобства в пользовании клиентами, в нем имеется поисковая система, обратная связь, услуги четко разграничены по видам в разделы.

Так как АН «Этажи» работает на рынке с сильной конкуренцией, то для него наилучшей будет маркетинговая стратегия, нацеленная на поиск своей ниши и формирование конкурентных преимуществ, которые позволят осуществить более глубокое проникновение на рынок с помощью применения новых технологий и предложения новых видов услуг, а также формирования благоприятного имиджа. Важным аспектом роста конкурентоспособности является обеспечение полного цикла услуг, а именно получение преимуществ за счет организации собственного полиграфического направления.

АН «Этажи» необходимо ориентироваться на предоставление необычных и незаменимых уникальных услуг, в том числе производство уникальной печатной продукции для потребителей, которых не устраивает стандартная услуга в сфере купли-продажи и аренды недвижимости. Данная стратегия предполагает создание барьеров для выхода на выбранную нишу новых конкурентов за счет применения уникальных технологий или дополнительных услуг при невысокой степени новизны, особых условий реализации услуг, выбора новых технологий для распространения.

Для ООО «Этажи» стратегическое развитие напрямую связано с необходимостью нивелирования тех проблем, которые были выявлены в результате анализа, а также использования тех сильных сторон и возможностей, которые открываются в будущем.

Для ООО «Этажи» предлагается маркетинговая стратегия дифференциации. С помощью конкурентного анализа был произведен мониторинг ассортимента предоставляемых услуг в сфере недвижимости и предоставления услуг всех прямых конкурентов. Результат раскрыл, что АН «Этажи» будет иметь преимущество перед конкурентами за счет выпуска эксклюзивной корпоративной газеты «Недвижимость Сочи», которая будет

распространяться бесплатно и служить одновременно и ориентиром для потребителей в недвижимости города, и рекламой для агентства «Этажи». Это подчеркнет высокую индивидуальность компании. Отличительной чертой будет служить такая услуга как печать в газете рекламы строительных компаний. Данная услуга актуальна для различных организаций, которые стремятся осведомить потребителей о своей продукции. Вся уникальность и неповторимость в услугах АН «Этажи» будет способствовать высокому потребительскому спросу. Бизнес-план данного проекта раскроем в главе 3 бакалаврской работы.

3 Разработка бизнес-плана с использованием маркетинговой стратегии для ООО «Этажи»

3.1 Выбор маркетинговой стратегии развития предприятия

На основании проведенных во 2 главе исследований была обоснована необходимость расширения услуг, обеспечивающего весь спектр деятельности в сфере недвижимости. Для ООО «Этажи» предлагается применение маркетинговой стратегии дифференциации.

Маркетинговая стратегия диверсификации — это «освоение производства новых товаров и услуг, рынков, включая не просто дифференциацию, но и распространение предпринимательской деятельности на совершенно новые и не связанные с основными видами деятельности фирмы области» [13].

Процесс диверсификации касается, прежде всего, внедрения новых технологий и перехода на новые рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения. При этом продукция или услуги, которыми предприятие принимает решение заниматься должны быть совершенно новыми.

В настоящее время диверсификация – самая распространенная форма концентрации капитала. Диверсификация обеспечивает эффективность функционирования компании независимо от жизненного цикла одного продукта и в большей мере обеспечивает устойчивый поступательный рост.

Часто, диверсификация представляет собой переход от одностороннего, базирующегося на одном продукте или услуге производства, к многопрофильному, с обширной номенклатурой выпускаемой продукции. Если продукт имеет узкое применение, то компания специализированная, если разнообразное, то это диверсификационная компания. Для такой компании характерна совокупность нескольких отдельных видов бизнеса, поэтому создание маркетинговой стратегии

требует анализа более обширной информации, чем при создании стратегии одного вида бизнеса.

Тяжело определить границы диверсификации, так как они подвижны, чем больше у предприятия направлений, тем выше уровень диверсификации. Диверсификация – это корректировка основной деятельности компании и переориентация ее маркетинговой стратегии. Уровень диверсификации определяют два показателя: номенклатура товаров и услуг деятельности фирмы и соотношения основного производства и диверсифицированного [41].

Основными причинами внедрения маркетинговой стратегии диверсификации является повышение экономической эффективности компании в данный момент и на длительную перспективу, а также экономическая стабильность и финансовая устойчивость, рост, прибыль, конкурентоспособность при полном использовании ресурсов.

Концепцию диверсификации трудно конкретизировать в определении. Она позволяет фирмам «держаться на плаву» при сложной экономической обстановке благодаря широкому ассортименту товаров и услуг (убытки от невыгодных товаров и услуг можно покрыть доходами от других типов товаров и услуг), а также дает возможность расширяться в новых сферах.

Таким образом, маркетинговая стратегия диверсификации – это расширение предприятием предоставляемых им услуг, ассортимента выпускаемой продукции, доли рынка сбыта с целью повышения эффективности и устойчивости предприятия, увеличения прибыли, освоения новых рынков сбыта.

«Диверсификация представляет собой проникновение специализированных компаний в новые сферы экономической деятельности с целью обеспечения стабильными условиями деятельности в нестабильной среде. Методы диверсификации всегда связаны с бизнесом и управлением» [13].

Выделяют несколько типов диверсификации. Связанный тип - этот тип диверсификации предполагает создание новой сферы деятельности предприятия, связанной с уже действующей деятельностью. Связаны они могут быть за счет маркетинговых стратегий. В свою очередь связанная диверсификация делится на горизонтальную и вертикальную.

Горизонтальная диверсификация – при данном типе диверсификации предприятие расширяет ассортимент производимой продукции и услуг за счет типичности производственного цикла, с использованием новых технологических решений, она позволяет коренным образом изменить производственную деятельность и расширить ассортимент продукции. Компания работает с теми же клиентами, поставщиками сырья и реализаторами продукции, но сама продукция подвергается преобразованию – добавляются новые виды ассортимента.

При горизонтальной диверсификации можно работать в двух направлениях: либо разработать новую производственную технологию на прежних производственных мощностях, либо освоить новый рынок сбыта.

Наибольшую эффективность от внедрения данной маркетинговой стратегии можно получить, если:

- производитель выпускает инновационную, интересную покупателям продукцию или услуги по новым технологиям;
- производство, уже получившего популярность продукта, путем небольшого изменения уже знакомых товаров. Это свойственно для компаний, которые не имеют возможностей для выпуска совершенно новой инновационной продукции или услуг.

При вертикальной стратегии предприятие расширяет производство за счет технологий, которые предшествуют или идут после настоящего производственного процесса.

Несвязанный тип диверсификации (латеральный) предполагает создание новой сферы производства, которая не связана с существующей деятельностью предприятия ни в технологиях производства, ни с

коммерческой стороны. Такой вид развития протекает благополучно, если активы компании не имеют высокой стоимости. Этот тип диверсификации имеет сложный и рискованный характер, так как осваиваются новые технологии и рынки сбыта.

Плюсы и минусы маркетинговой стратегии диверсификации представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Плюсы и минусы маркетинговой стратегии диверсификации

Минусы	Плюсы
Есть проблемы в планировании и бюджетировании развития различных бизнес-направлений	Повышение финансовой устойчивости компании в случае рейдерских захватов или кризиса
Плохо управлять различными, не связанными друг с другом направлениями бизнеса	Есть возможность эффективно распределять денежные средства между направлениями с целью инвестирования в новые виды бизнеса
Есть риск инвестировать в убыточные направления и компании, что снизит общую доходность и прибыль компании	Ассортиментные преимущества перед конкурентами, связанные с возможностью предложения новых услуг, товаров, расширенного ассортимента
Появление сложностей в объединении процессов и расчетов между различными бизнес-направлениями	Возможность заимствований между различными компаниями, направлениями

В основе маркетинговой стратегии диверсификации лежит идея об изменении составляющих деятельности предприятия, а именно – продукции; каналов сбыта; сферы функционирования; положения компании в отрасли. При этом диверсификация требует большой концентрации усилий во многих сферах деятельности, но ослабляет контроль над рынком, это может привести к снижению конкурентоспособности предприятия.

Также важно то, что затраты при вхождении в новую отрасль достаточно велики и могут снизить предполагаемую прибыль, поэтому необходимо рационально подходить к решению о диверсификации.

После принятия решения диверсифицировать предприятие, следует рассмотреть несколько альтернативных путей. Следует принять решение о том, как диверсификация будет осуществлена: с родственными видами бизнеса, неродственными или сочетая оба случая.

Выделяют шесть альтернативных маркетинговых стратегий диверсификации:

- стратегии вхождения в новые отрасли, путем объединения, приобретения или создания новой организации внутри старой;
- стратегии родственной диверсификации;
- стратегии неродственной диверсификации;
- стратегии исключения и ликвидации;
- стратегии обновления компании, сокращения и реструктуризации.

Первые три стратегии определяют пути диверсификации, а последние стратегии отвечают за укрепление позиций и улучшение работы уже диверсифицированных компаний.

Таким образом, в следующем параграфе обоснуем необходимость применения маркетинговой стратегии диверсификации путем открытия полиграфического направления в агентстве недвижимости ООО «Этажи», предполагающего производство печатной рекламной газеты «Недвижимость Сочи».

3.2 Разработка мероприятий по достижению выбранной стратегии

Основная идея бизнес-плана: создание подразделения, осуществляющего производство печатной рекламной газеты на основе цифровой технологии печати.

Реализация данного проекта основывается на таких ключевых ценностях: доведение рекламной информации до целевой аудитории посредством предоставления высококачественного рекламного материала.

Видение бизнес-идеи: предоставление услуг в сфере недвижимости полного цикла за счет включения этапа разработки полиграфической рекламной газеты «Недвижимость Сочи» и ее тиражирования. Выпуск корпоративной газеты предполагается осуществлять за счет совмещения

технологически различных видов полиграфических и публикационных услуг на основе индивидуального подхода к потребностям клиентов.

Стратегической целью проекта является: повышение конкурентоспособности, привлекательности и эффективности деятельности ООО «Этажи» за счет выпуска корпоративной газеты «Недвижимость Сочи», которая будет распространяться бесплатно и служить одновременно и ориентиром для потребителей в недвижимости города, и рекламой для агентства «Этажи».

Приобретение всего спектра оборудования необходимого для организации производственного цикла офсетной и цифровой печати одновременно будет очень затратным и нецелесообразным. Поэтому предполагается приобретение следующего оборудования.

Организация цифровой печати рекламной продукции. Целесообразно при объеме до 500 экземпляров. Предполагает индивидуальный подход и возможность печати малыми партиями. Приобретается на этом этапе компьютер с необходимым программным обеспечением, лазерный принтер, ризограф RISO EZ371 (A3), плоттер (Высокоскоростной резак SENATOR E-Line 78), проволокошвейная машина (переплетчик Reach WB-520).

Возможные поставщики оборудования представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Поставщики оборудования

№п/п	Название предприятия	Оборудование
1	ООО «Полиграфические машины» г. Москва	Полиграфическое оборудование
2	ООО «Балканмаш Сервис» г. Сочи	Полиграфическое оборудование
3	ООО «Мазсервис» г. Сочи	Полиграфическое оборудование
4	ООО «Милоран» г. Сочи	Полиграфическое оборудование

Инвестиционный план приобретения оборудования приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Инвестиционный план на приобретение оборудования

п/п	Наименование оборудования	Кол. ед.	Оборудование	Поступление	Ввод в эксплуатацию
			Стоимость с НДС, рубли		
1	Компьютер (процессор Intel Core i7, материнская плата Intel Z170 (LGA1151), память 16 ГБ, видеокарта NVIDIA GeForce GTX 970 4 ГБ, GDDR5, накопитель SSD 240-256 ГБ, SATA3, монитор 23-27", матрица IPS/PLS, DVI/HDMI/DisplayPort)	1	50000	4 кв. 2018 г.	4 кв. 2018 г.
2	Принтер HP DesignJet 5500 60"	1	12000	4 кв. 2018 г.	4 кв. 2018 г.
3	Программное обеспечение для дизайнерской работы	1	30000	1 кв. 2019 г.	1 кв. 2019 г.
4	Ризограф RISO EZ371 (A3)	1	25000	2 кв. 2019 г.	2 кв. 2019 г.
5	Плоттер (Высокоскоростной резак SENATOR E-Line 78)	1	14000	2 кв. 2019 г.	2 кв. 2019 г.
6	Проволокошвейная машина (переплетчик Peach WB-520)	1	50000	2 кв. 2019 г.	2 кв. 2019 г.
	Всего		181000		

Таким образом, на организацию нового направления деятельности потребуется 181 тыс. руб. на покупку оборудования.

Ввод и нормальное функционирование нового направления деятельности ООО «Этажи» потребует определенных затрат, связанных с хозяйственными расходами, вводом новых рабочих мест (необходимы дизайнер, верстальщик и печатник), покупкой материалов и комплектующих. Постоянные затраты на организацию нового направления деятельности и прямые издержки на производство газеты представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Постоянные издержки на обеспечение нового направления деятельности ООО «Этажи»

Название	Сумма (руб.)	Платежи
Оплата труда верстальщика, дизайнера, печатника	60000	Ежемесячно, весь период производства
Ремонт и обслуживание техники	2 000	Ежемесячно, весь период производства
Коммерческие расходы	3850	Ежемесячно, весь период производства

Общая сумма постоянных ежемесячных затрат составит 65,85 тыс. руб. Коммерческие расходы включают проведение рекламных мероприятий.

План затрат на маркетинг, на сбыт и прочие коммерческие расходы представлен в таблице 11.

Таблица 11 – План коммерческих расходов нового направления деятельности, тыс. руб.

Наименование мероприятий	2018 (6 месяцев)	2019	2020	2021
Рекламные издания и PR- мероприятия	12,63	25,3	25,3	25,3
Реклама в Internet	4,72	9,2	9,2	9,2
Прочие коммерческие расходы	5,75	11,2	11,2	11,2
Итого	23,1	46,2	46,2	46,2

Материалы, которые предполагается использовать в полиграфическом производстве, представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Материалы, используемые при полиграфическом производстве

Наименование	Ед. изм.	Количество, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Краска типографская	шт.	5	800	4000
Смола	г	50	120	6000
Фольга	м	12	120	1440
Бумага	л	500	80	40000
Итого:				51440

Таким образом, единовременные затраты на материалы составят 51440 руб.

В соответствии с проведенными расчетами, возможно осуществить прогнозирование уровня прибыли предприятия от размещения рекламы в корпоративной газете «Недвижимость Сочи». Результаты прогноза поступлений и выплат представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Поступления и выплаты по проекту

Показатели	Год			
	2018	2019	2020	2021
Инвестиции, тыс. руб.	181			
Выручка В, тыс. руб.	667	1 331	2 065	3 071
Затраты З, тыс. руб.	443,92	887,84	887,84	887,84
Прибыль от реализации Пр, тыс. руб.	42,08	443,16	1177,16	2183,16

Таким образом, можно отметить, что прибыль у предприятия от реализации проекта появляется в первый год и будет увеличиваться.

Из таблицы 13 видно, что рассчитанные показатели экономической эффективности проекта имеют высокие значения, таким образом можно сделать вывод о том, что внедрение инвестиционного проекта будет экономически целесообразным.

Проведенный финансово-экономический анализ проекта позволяет сделать вывод о том, что проект может быть реализован с достаточно высокой степенью эффективности, при достаточной устойчивости к возможным изменениям как экономической ситуации в целом, так и внутренних показателей проекта. Можно сделать вывод, что инвестирование в выпуск корпоративной газеты «Недвижимость Сочи» ООО «Этажи» будет целесообразным.

Заключение

Бизнес-план – это документ, который позволяет управлять бизнесом, поэтому он представляется как неотделимый элемент стратегического планирования, а также как руководство к исполнению и контролю. Экономическая сущность бизнес-плана заключается в том, что он полностью раскрывает и описывает все экономические отношения, складывающиеся во время вложения капитала, выполнения конкретных денежных операций, а также обеспечивает бесперебойную и устойчивую работу компании по выпуску новой продукции или по ее реализации.

Объектом исследования данной бакалаврской работы является ООО «Этажи». В работе дана характеристика данного агентства недвижимости, произведено сравнение показателей работы предприятия в 2015-2017 гг. Также проводился анализ текущего состояния предприятия, а именно анализ основных экономических показателей деятельности организации, вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса, который показал нам сокращение валюты баланса, иными словами сужение масштабов деятельности организации.

Положительными характеристиками финансового состояния ООО «Этажи» по его балансу являются следующие: рост собственного капитала, его положительное значение в последние 2 года; высокая мобильность активов. К негативным характеристикам можно отнести высокую зависимость от внешних источников финансирования.

Агентство недвижимости «Этажи» - это достаточно молодая, но уже отлично зарекомендовавшая себя компания на рынке недвижимости г. Сочи.

Рынок недвижимости является одним из наиболее динамично растущих рынков г. Сочи. На рынке г. Сочи действует более 200 организаций, которые предоставляют услуги в сфере недвижимости.

Высокий уровень конкуренции на рынке требует увеличения применяемых разнообразия услуг и их дифференциации, поиска путей для

предприятий чем-то выделиться среди конкурентов на общем рынке, обеспечивая потребителям уникальный вид услуг или роста уровня квалификации своих работников, постоянного их обучения. Также, основной тенденцией развития рынка недвижимости является более эффективное положение компаний, которые предоставляют весь спектр услуг, так как современный клиент хочет получить комплексное обслуживание в одном месте.

Проведенный анализ конкурентов и предложений по развитию агентства, показал что ООО «Этажи» необходимо ориентироваться на предоставление необычных и незаменимых уникальных услуг для потребителей, в частности производство уникальной печатной продукции – корпоративной газеты «Недвижимость Сочи». Данная маркетинговая стратегия предполагает создание барьеров для выхода на выбранную нишу новых конкурентов за счет: уникальных технологий или дополнительных услуг при невысокой степени новизны; особых условий реализации услуг, выбора новых технологий для распространения.

Таким образом, были разработаны основные разделы бизнес-плана на основе маркетинговой стратегии диверсификации услуг ООО «Этажи». На основании проведенных исследований была обоснована необходимость расширения спектра услуг. Так, была обоснована необходимость открытия полиграфического направления, предполагающего производство корпоративной газеты «Недвижимость Сочи», которая будет распространяться бесплатно и служить одновременно и ориентиром для потребителей в недвижимости города, и рекламой для агентства «Этажи». Это подчеркнет высокую индивидуальность компании. Отличительной чертой будет служить такая услуга как печать в газете рекламы строительных компаний. Данная услуга актуальна для различных организаций, которые стремятся осведомить потребителей о своей продукции. Вся уникальность и неповторимость в услугах АН «Этажи» будет способствовать высокому потребительскому спросу.

Основная идея бизнес-плана: создание подразделения, осуществляющего производство корпоративной газеты на основе цифровой технологии печати.

Далее была проведена оценка и обоснование эффективности нового направления деятельности ООО «Этажи» с учетом прогнозируемого объема выручки от реализации рекламных услуг в корпоративной газете и уровня затрат реализацию мероприятия.

В целом на основе показателей эффективности проект можно охарактеризовать как доходный, причем доходы от него могут поступать инвестору не на ограниченном промежутке времени, а в течение всего срока деятельности предприятия.

Список используемой литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации: часть первая и вторая. – М. : Омега – Л, 2014. 814 с.
2. Анциферова И.В. Бухгалтерский финансовый учет: Учебник / И. В. Анциферова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. 556 с.
3. Байкалова А.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А. И. Байкалова. – Томск : ТПУ, 2014. 53 с.
4. Галиуллина Э. Ш. О факторах снижения издержек предприятия / Э. Ш. Галиуллина // Актуальные проблемы современной российской экономики. 2014. № 2. С. 15–27.
5. Горелик О. М. Товарный менеджмент: учеб. пособие для вузов / О. М. Горелик. – М. : Инфра-М, 2013. 250 с.
6. Котлярова В. Г. Бизнес-план: технологии разработки и обоснования. / В. Г. Котлярова, Е. И. Котляров. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2014. 104 с.
7. Комаровский Н. А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Н. А. Комаровский. – Ярославль : Яриздат, 2016. 143 с.
8. Кирик Т.Н. Бизнес планирование как необходимый элемент управления / Т. Н. Кирик. — Харьков: Изд. ХНЭУ, 2013. — 154 с.
9. Lambo Jean-Jacques. Market-oriented management / Lambo Jean-Jacques. - SPb.: Peter press, 2014. 718 p.
10. Липсиц И.В. Бизнес-план - основа успеха / И. В. Липсиц. - М. : Машиностроение, 2017. 126 с.
11. Литвин А.Т. Бизнес-план как основа успешной предпринимательской деятельности в сфере предоставления спортивно-оздоровительных услуг населению / А.Т. Литвин // Педагогика, психология та мед.-биол. пробл. физ. Воспитания и спорта. 2014. № 8. С. 75-81.
12. Любимова Т. П. Бизнес-план: Учебно- практическое пособие / Т. П. Любимова. - М. : Книга сервис, 2014. 96 с.

13. Ляпунов С. И. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов / С. И. Ляпунов. – М. : Кно-Рус, 2013. 448 с.
14. Мансурова Г. И. Бухгалтерский учет: учебное пособие / Г. И. Мансурова. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. 163 с.
15. The methodology for the development of a business plan World Bank. – Режим доступа: <http://www.worldbank.org/russia>
16. Methods of developing a business plan of the company «Goldman, Sachs & Co».– Режим доступа: <http://www.goldman.com/russia>
17. Официальный сайт ООО «Этажи». – Режим доступа: <http://FloorsGroup.ru>
18. Оформление и стиль бизнес-плана. – Режим доступа: <http://buklib.net>.
19. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес / А. С. Пелих. – М. : Ось-89, 2014. 96 с.
20. Podik S. M. Business plan / S. M. Podik. – К. : FADA LTD, 2014. 255 р.
21. Rudelius V. Marketing: textbook / V. Rudelius. - К. : Methodical center "Consortium and management improvement", 2014. 648 р.
22. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Г. В. Савицкая. – Минск : РИГТО, 2013. 367 с.
23. Сафронова Ю.В. Бухгалтерский учет / Ю. В. Сафронова. – М. : МИЭМП, 2015. 338 с.
24. Стандарты бизнес-планов ЮНИДО. – Режим доступа: www.probr.ru/publish/standard1.php.
25. Структура бизнес-плана по стандартам ЕБРР. – Режим доступа: <http://pro-consulting.com.ua>.
26. Тарасюк Г.М. Бизнес-план: разработка, обоснование и анализ / Г.М. Тарасюк. – Житомир : Житомир. гос. технол. ун-т, 2017. 158 с.

27. Шестакова Е.В. Методы формирования производственной себестоимости / Е. В. Шестакова // Планово-экономический отдел, 2016. № 4. С. 51–59.

28. Управление затратами: план-конспект лекций / под ред. Иванова С. М. – М. : МИЭП, 2014. 66 с.