

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 Совершенствование системы стратегического управления на разных фазах  
жизненного цикла предприятия (на примере ООО "Тара-Строй")

Студент

Л.Ю. Щекатурова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент С.Д. Сыротюк

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

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Л.Ю. Щекатурова.

Тема работы: «Совершенствование системы стратегического управления на разных фазах жизненного цикла предприятия (на примере ООО "Тара-Строй")».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент С.Д. Сыротюк.

Цель работы – совершенствовать систему стратегического управления на разных фазах жизненного цикла предприятия.

Объект исследования - ООО «Тара-Строй».

Предмет исследования - система стратегического управления на разных фазах жизненного цикла предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: проведенный анализ показывает, что внутренний и внешний потенциал предприятия раскрыт не в полной мере. Из этого следует, что при разработке стратегии развития основными проблемами является высокий уровень конкурентной среды, низкий уровень компетенций персонала, недостаточная вовлеченность в использование системы маркетинга, а также узкий ассортимент товара и отсутствие узнаваемости бренда. Полный эффект от внедрения стратегии фокусирования положительный, также положительным фактором стоит отметить отток кадров, он снизился на 28% и увеличился набор компетенций персонала до 10 новых функций, чего и не могло добиться предприятие.

Практическая значимость работы: отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 33 источников и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 7.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты стратегического управления предприятием.....	6
1.1 Понятие и сущность стратегического управления предприятием ....	6
1.2 Классификация стратегий развития предприятия на разных фазах жизненного цикла предприятия .....	8
1.3 Методы и инструменты, используемые в процессе стратегического управления предприятием.....	14
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Тара-Строй».....	21
2.1 Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия.....	21
2.2 Характеристика внешней среды и фазы жизненного цикла предприятия.....	24
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления на разных фазах жизненного цикла ООО «Тара-Строй» .....	32
3.1 Разработка основных направлений стратегии развития предприятия.....	32
Приложение А Расчеты маркетинга и рекламы, анализа клиентской базы, и выручки включая финансовую отчетность .....	55
Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «Тара-Строй» .....	57
Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2019 г.....	59
Приложение Г Отчет о финансовых результатах за 2018 г. ....	60

## Введение

Одним из важнейших факторов успеха фирмы является стратегическое управление, так как определяет основное направление деятельности фирмы. Имея достаточно ресурсов, фирма не всегда может направить их в наиболее перспективном направлении, с ростом потенциала фирмы менеджеры не справляются и в погоне за прибылью теряют контроль над большой организацией. Поэтому с появлением корпораций стратегическое управление стало неотъемлемой частью работы руководства.

Стратегическое управление «помогает предприятию принимать эффективные управленческие решения для достижения поставленных целей. Стратегическое управление служит для достижения таких целей предприятия, как определение источников привлечения инвестиций, внедрение технических нововведений, выпуск продукции более высокого качества и обновление модельного ряда, максимизация объема проданной продукции, обеспечение сроков поставок, совершенствование организации управления во всех подразделениях предприятия. Достижение поставленных целей возможно при решении следующих стратегических задач: увеличение продаж, расширение доли рынка, оптимизация затрат на производство и продажу продукции, планирование роста прибыли» [27].

Стратегическое управление базируется на анализе рыночной среды, руководство и сотрудники предприятия выстраивают системы сбора и анализа рыночной информации.

Насущная потребность в разработке или коррекции стратегических программ обусловлена высокой рыночной неопределенностью, вызываемой экономическими кризисами, недостатком опыта и ограниченностью ресурсов для внедрения принципов стратегического управления, низкой маркетинговой грамотностью, что приводит к потере рыночных возможностей и ухудшению конкурентных позиций предприятий на рынке.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Тара-Строй».

Предметом является система стратегического управления на разных фазах жизненного цикла предприятия.

Цель работы – совершенствовать систему стратегического управления на разных фазах жизненного цикла предприятия.

В рамках данной цели, поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты стратегического управления предприятием;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Тара-Строй»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы стратегического управления на разных фазах жизненного цикла ООО «Тара-Строй».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

В первой части бакалаврской работы рассмотрены теоретические аспекты стратегического управления предприятием, а именно - подробно изучены сущность стратегического управления, виды стратегий, факторы, влияющие на выбор той или иной стратегии, а также рассмотрены инструменты, используемые при разработке стратегии развития.

Во второй части работы дается организационно-экономическая характеристика ООО «Тара-Строй».

В третьей части работы проводится анализ ООО «Тара-Строй» и разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы стратегического управления на разных фазах жизненного цикла

# **1 Теоретические аспекты стратегического управления предприятием**

## **1.1 Понятие и сущность стратегического управления предприятием**

Стратегическое управление в широком смысле – это «разработка долгосрочных направлений и целей развития предприятия, его ключевых ценностей, стратегических альтернатив, и выбор стратегии на основе анализа внешней и внутренней среды фирмы, определения в потребностях в ресурсах и их распределения, обоснования необходимости и эффективности реализации выбранной стратегии, разработке систем управления и контроля ее внедрения» [17].

«Основоположником стратегического управления считают И. Ансоффа. В его работе «Новая корпоративная стратегия» изложены основы разработки и выбора стратегии. Вместе с работами Ансоффа в начале второй половины XX века большой вклад внесли в изучение этого процесса Альфред Д. Чандлер и Кеннет Эндрюс. «Чандлер обосновал подход, согласно которому рост компании, он же главная стратегическая цель, рассматривался как обоснованное согласование возможностей компании и потребностей рынка. При этом по мере роста компании усложняется ее структура, которая становится в основу управления компанией. Другими словами, практическая рекомендация для менеджеров такова: структура является следствием стратегии, и, следовательно, после выработки стратегических целей необходимо оптимизировать структуру» [21].

В 1990-х годах возникли новые идеи и свежие взгляды на стратегическое развитие фирм. «Вопросы долгосрочного стратегического плана стали заменяться целостной концепцией, в основе которой лежит адаптация компании к быстро меняющемуся миру. Одновременно с этим в рамках данной концепции стратегия перестает быть прерогативой лишь высшего звена управления компанией. Бартлетт и Гошал обосновывают новую модель выработки стратегии компании, согласно которой собственникам организации

следует отойти от модели управления сверху, а вместо этого поощрять инициативы, идущие снизу от операционных менеджеров, которые располагают большей информацией относительно изменения окружающей среды компании. Таким образом, выработка стратегии становится более массовым процессом, что позволяет расширить поле зрения стратегии» [27].

Разработка стратегии осуществляется в несколько этапов: определение и формирование миссии и целей предприятия, анализ внутреннего состояния компании, формулировка стратегических альтернатив с учетом состояния внешней среды, оценка отобранных стратегических альтернатив и выбор стратегии [24].

«Миссия – это краткое описание бизнеса фирмы, которое по возможности должно включать: основную общую цель организации и четко сформулированную причину самого ее существования» [26].

Фирма разрабатывает декларацию миссии, которую она доводит до управляющего персонала, других работников и клиентов фирмы. Конкретное и грамотно составленное заявление о миссии дает работникам фирмы четкое понимание целей компании и позволяет работникам более слаженно, сознательно идти к поставленной цели и расставлять приоритеты в деятельности. Кроме того, декларация миссии фирмы играет важную роль в координации деятельности подразделений из разных географических регионов.

На втором этапе происходит анализ внутренней среды предприятия. Существуют различные способы получения информации о положении дел внутри фирмы. Так согласно ресурсной концепции, конкурентные преимущества формируются исходя из уникальности ресурсов и организационных способностей фирмы.

На третьем этапе происходит анализ внешней среды организации. Внешняя среда делится на среду дальнего (макросреда) и ближнего окружения. При анализе также немаловажное значение имеет оценка конкурентной среды предприятия.

В итоге выбирается наиболее эффективная стратегия для каждого предприятия, с учетом всех факторов из предыдущих этапов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стратегическое управление тесно связано с целями организации и оказывает сильное влияние на то, какой организация будет в будущем, а также на ее конкурентоспособность и эффективность ее деятельности.

## **1.2 Классификация стратегий развития предприятия на разных фазах жизненного цикла предприятия**

«Классическая концепция жизненного цикла предприятия очень похожа на теорию жизненного цикла продукта и говорит о 5 основных последовательных этапах развития бизнеса: стартап, рост, зрелость, спад и возрождение компании.

Каждая фаза жизненного цикла предприятия требует определенной организационной структуры и инструментов стратегического управления. Рассмотрим каждый период развития жизненного цикла организации подробнее (рисунок 1)» [21].

### **1. Фаза первая «Стартап».**

«Основные задачи компании на этапе стартапа — определить свои ключевые компетенции и создать продукт, который впишется в рынок (будет востребованным и иметь повторные продажи). На этапе стартапа компании часто выбирает стратегию нишевой конкуренции, чтобы не вступать в прямую конфронтацию с крупными игроками отрасли» [21].



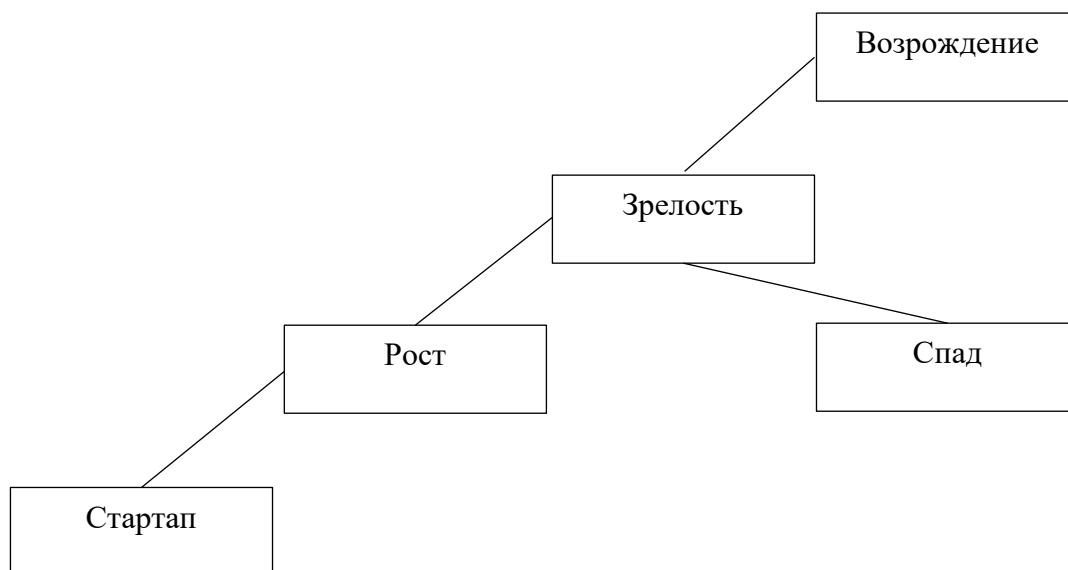


Рисунок 1 - График классической кривой жизненного цикла предприятия

## 2. Фаза вторая «Рост».

«На стадии роста компания начинает увеличивать ассортимент своих продуктов, начиная выходить из ниши и захватывать новые сегменты и рынки. Наблюдается рост продаж. Компания не стремится производить крупные инновации, скорее проводит небольшие изменения и улучшения продукта, которые позволят с наименьшими затратами захватывать целевые рынки. На данной стадии компания достигает уровня прибыли, который позволяет обойтись без внешнего финансирования» [21].

## 3. Фаза третья «Зрелость».

«На этапе зрелости организации уровень продаж стабилизируется, рост замедляется. Такая ситуация вызвана высоким уровнем конкуренции и насыщением рынка. На этапе зрелости компании также могут приносить хороший уровень прибыли, если имеют правильно сбалансированный портфель продуктов. Основной задачей бизнеса становится максимизация прибыли, что может быть достигнуто повышением стабильности работы и эффективности управления» [21].

## 4. Фаза четвертая «Спад».

«На стадии спада компания теряет конкурентоспособность, продажи и прибыль ее снижаются. Отсутствие инноваций снижает рентабельность компании. Все решения становятся очень консервативными. Компания отказывается от любых инноваций и даже не идет на минимальный риск. Компания переходит в режим жесткой экономии и сокращения затрат, может начать выходить из отрасли или переходить к стадии возрождения» [21].

#### 5. Фаза пятая «Возрождение».

«Данный этап развития организации происходит тогда, когда компания понимает, что теряет свою конкурентоспособность. Если у компании есть силы и возможности, она начинает бороться за свое существование и переходит к стратегии диверсификации бизнеса, развитию инноваций и новым приобретениям» [21].

Таким образом, стратегии различают в зависимости от уровня значимости для определенного этапа жизненного цикла предприятия. При разработке стратегии менеджеры сталкиваются с трудностями в выборе необходимой, с неопределенностью, вызванной рисками, так как нельзя точно просчитать последствия сделанного выбора [26].

В процессе выбора стратегии лучше выбирать действия, которые, прежде всего, укрепят позиции фирмы в долгосрочной перспективе. Стратегия не должна снижать конкурентные преимущества, деловую репутацию, имидж фирмы. Нельзя недооценивать конкурентов, не имея «запасных» вариантов или преимуществ, не вступайте в противодействие с сильными конкурентами.

Для стадии жизненного цикла «стартап» характерны следующие стратегии.

«Стратегия фокусирования (рыночной ниши) предполагает под собой выбор определенного сегмента рынка и концентрация на относительно небольшой группе потребителей. Фирма с подобной стратегией делает выбор узкой области конкуренции. Так ниша может быть выбрана на основании географических особенностей, например, если именно в данном районе есть необходимость в этом продукте. Либо в качестве основания может быть

выбрана ориентированность на определенный круг потребителей (одежда для беременных, товары для гиков, фанатская атрибутика). Эта стратегия наиболее выгодна для малых предприятий, которым эффективней сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте рынка. Благоприятными условиями для реализации стратегии является небольшое количество конкурентов, успех которых напрямую не зависит от концентрации на данном сегменте рынка, наличие потенциала роста в выбранной нише и наличие достаточного количества ресурсов для качественного обслуживания клиентов» [12].

Отдельно хочется выделить относительно новую стратегию кастомизации, которая все больше набирает популярность. Сегодня потребителя делают большой акцент на выражение индивидуальности, и в этом плане их полностью удовлетворяет стратегия кастомизации. Она заключается в производстве уникальной продукции исходя из желаний потребителей. Обычно стратегия имеет два основных направления: изготовления товара с особыми характеристиками ограниченными партиями или дана возможность заказа своего уникального варианта товара.

Для этапа «роста» характерна стратегия концентрированного роста и стратегия интегрированного роста.

Для стратегии концентрированного роста в зависимости от целей фирмы различают стратегии: захват рынка, развитие рынка, развитие продукта.

«Захват рынка предполагает, что фирма на традиционных для нее рынках может увеличить долю продаж своей продукции. При выборе этой стратегии подразумевается, что спрос на продукцию в перспективе будет расти и фирма имеет существенные конкурентные преимущества по сравнению с другими участниками для захвата доминирующей позиции на рынке, порой путем вытеснения наиболее слабых конкурентов» [9].

Стратегия развития рынка выбирается в случаях, когда фирма имеет достаточно средств, ресурсов и мощностей для выхода на новые рынки со

своей продукцией. Здесь очень важную роль играет правильно выбрать новые рынки для осуществления рыночной экспансии.

В ситуации, при которой компания видит, что конкуренты предлагают продукцию лучшего качества и по сопоставимой цене следует выбирать стратегию развития продукта. Она предполагает улучшение, модернизацию имеющегося продукта на существующем рынке. Осуществить развитие товара можно за счет улучшения характеристик товара, использование новых технологий, дизайна, создание новых торговых марок.

Для стадии зрелости характерна стратегия интегрированного роста.

Процесс интеграции заключается в объединении частей в целое. Фирма может улучшить свои позиции на рынке за счет расширения собственной сферы деятельности.

Если отношения с дистрибьютерами напряженные и стоимость их услуг не удовлетворяет фирму, то она может провести поглощение сбытовой структуры. Таким образом, осуществляется стратегия прямой интеграции, если на товар есть высокий спрос, то поглощение может способствовать увеличению прибыли фирмы. Помимо устранения трудностей с нахождением места сбыта при наилучших условиях для фирмы, она также улучшает свои позиции в глазах покупателей, имеет возможность лучше узнать их мотивы и желания.

Стратегия обратной интеграции является аналогичной, только фирма осуществляет поглощение в отношении поставщиков сырья. Таким образом, компания обеспечивает постоянный и надежный доступ к данному виду сырья, вследствие снижения издержек за счет удешевления поставок также улучшается и качество, так как теперь поглощенная структура является частью компании и входит в общую систему управления качеством. Еще одним плюсом является усиление барьеров для входа возможных конкурентов на рынок и своих позиций среди конкурентов.

Также к стратегиям интегрированного роста относится стратегия горизонтальной интеграции, которая заключается в процессе поглощения

конкурентов. Обычно эта стратегия выбирается, когда фирма стремится занять лидирующее место на рынке или хочет расширить свое производство, особенно если конкуренты допускают ошибки. Эта стратегия способствует географическому расширению рынков, преодолению барьеров входа на новые рынки, объединение усилий способствует более выгодно использовать ресурсы.

Для стадии жизненного цикла предприятия «возрождение» характерна стратегия диверсификации.

Если темпы роста в отрасли замедлены, то иногда может быть выгодным создание нового вида продукции, не имеющей принципиально новой технологии. Такая стратегия получила название концентрической диверсификации, в ходе реализации стратегии происходит поиск дополнительных или скрытых возможностей, которые могут быть использованы в рамках имеющегося бизнеса, а в это время существующее производство занимает по-прежнему основное место в деятельности фирмы. Это наиболее эффективно при необходимости компенсации сезонных колебаний.

Фирма может принять решение заняться производством помимо основного вида продукции и принципиально новой, с точки зрения технологии. Такой подход подразумевает горизонтальная диверсификация. Эта стратегия имеет особый успех, если добавление новых непрофильных продуктов может способствовать реализации традиционных продуктов и наоборот.

Конгломеративная диверсификация предполагает организацию новых бизнесов, которые не совпадают с существующим профилем фирмы. Когда основной ассортимент фирмы находится на завершающем этапе своего жизненного цикла, а новый бизнес подает большие перспективы, привлекая желания инвестировать, такая стратегия будет наиболее целесообразной.

Для стадии «спад» характерна стратегия «отрицательного» роста.

При продолжительном спаде объема продаж можно применить стратегию сокращения, при которой необходимо максимально снизить издержки производства. Таким образом можно произвести перегруппировку производств или закрытия наиболее убыточных.

Стратегия отторжения подразумевает продажу отделения или части фирмы, которая наименее успешна и прибыльна. Часто применяется с целью получения финансов, необходимых для вложений в наиболее перспективные сферы или погашение долгов.

Самым радикальным методом является стратегия ликвидации, но если фирма на грани банкротства и попытки вернуть конкурентоспособность оказались неуспешными, а перспектив развития нет то, чтобы не заработать большие долги, стоит продать все ее активы.

В целом разработка системы стратегического управления предприятием является непрерывным процессом, состоящим из нескольких взаимосвязанных этапов. На первом этапе происходит формирование целей организации, на основании этих целей в дальнейшем выбирается та или иная стратегия, которая обеспечит наиболее быстрое и полное их достижение. На втором этапе происходит анализ фирмы с целью выявления ее слабых и сильных сторон и конкурентных преимуществ. На третьем этапе происходит анализ внешней среды организации. В итоге выбирается наиболее эффективная стратегия для каждого предприятия, с учетом всех факторов из предыдущих этапов.

### **1.3 Методы и инструменты, используемые в процессе стратегического управления предприятием**

Существуют различные способы получения информации о положении дел внутри фирмы. Так согласно ресурсной концепции, конкурентные преимущества формируются исходя из уникальности ресурсов и организационных способностей фирмы. «Организационная способность – это

способность компании осуществлять специфическую деятельность по производству товаров и услуг» [27].

Иногда, если необходимо принять решение относительно продуктов фирмы, эффективно использовать матрицу «продукт-рынок» (И. Ансоффа). Производится классификация рынков по объемам продаж, а затем оценка имеющихся продуктово-рыночных комбинаций. В итоге менеджеры могут сделать вывод, о том какие рынки наиболее прибыльны, а какие не стоят внимания, кроме этого определяется, стоит ли осваивать новые рынки, какую продукцию и где лучше реализовывать. По окончании имеются следующие варианты стратегий:

- стратегия проникновение на рынок;
- стратегия развития рынка;
- стратегия развития продукта;
- стратегия диверсификации.

Очень популярным методом анализа является SWOT анализ – модель (рисунок 2) позволяющая провести комплексное рассмотрение и внешней и внутренней среды фирмы. Этот инструмент стратегического анализа получил широкое распространение благодаря своей простоте и универсальности.

«Сильные стороны и слабости выделяют исходя из внутренней среды фирмы, и они подконтрольны руководству, в то время как возможности и угрозы являются неконтролируемыми переменными из внешней среды, к которым нужно уметь приспособливаться и по возможности использовать в свою пользу» [15].

После выделения характеристик по всем четырем направлениям, наступает время для определения взаимосвязи между ними. Результатом является SWOT-модель, на которую опираются специалисты по стратегическому планированию в ходе разработки стратегии (рисунок 2).

	Т – угрозы и риски	О - возможности
S – сильные стороны	Направления ST - использование сильных сторон для нейтрализации угроз и рисков	Направления SO - использование сильных сторон для того, чтобы воспользоваться возможностями
W – слабые стороны	Направления WT - избегание угроз, минимизация слабых сторон	Направления WO - использование возможностей для минимизации слабых сторон

Рисунок 2 - SWOT-модель

«Одним из наиболее известных и популярных методов портфельного анализа является матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) (рисунок 3), разработанная в конце 1960-х годах. Она может применяться не только для анализа продуктового портфеля, но и для определения стратегии для стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании и приоритетов в развитии ассортиментных единиц Исходной точкой является расчет относительной доли рынка товара СБЕ и темпа роста рынка. После чего товарные группы (отдельная продукция фирмы) распределяется на 4 квадранта и обозначаются кругами в зависимости от полученных результатов расчета (рисунок 3)» [21].

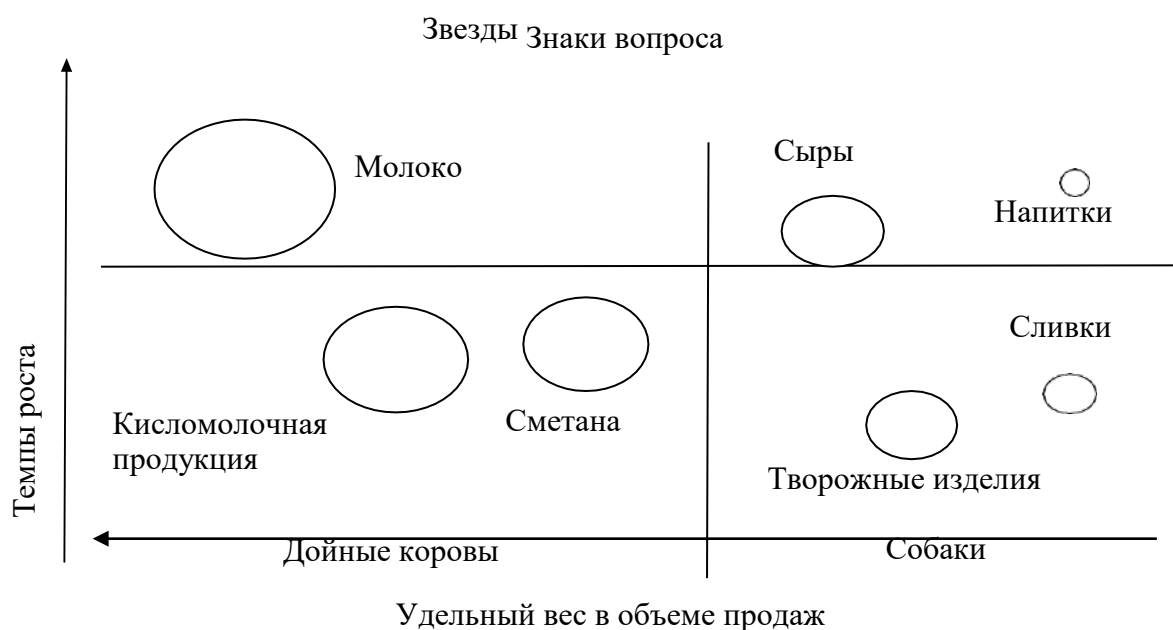


Рисунок 3 - Пример матрицы БКГ



«К знакам вопроса обычно относят производство нового товара, их дальнейшая судьба непредсказуема, иногда их называют «трудные дети». Такие товары занимают невысокую долю рынка и имеют слабые позиции на рынке, поэтому компании необходимо определить обладает ли она достаточным количеством ресурсов, чтобы инвестировать в них, наращивать производственные мощности и заниматься продвижением на рынке. При провидении успешных мер данная группа товара может перейти в квадрант заезды. Для них характерно лидирующее положение и соответственно стратегии, которые будут способствовать удержать свои позиции на рынке, сюда следует направлять лучшие кадры, ресурсы, оборудование, технологии и т. д. Но со временем не зависимо от организации темп роста рынка снижается и товар становится дойной коровой. Такое название они получили, потому что они являются основным источником поступления денежных средств, которые можно вложить в нуждающиеся в инвестициях сферы. Они получили известность, спрос на них стабилен, поэтому достаточно выводить периодически новые модели, применять напоминающую рекламу, иначе, если только выжимать по максимуму прибыль, они могут перейти в квадрант собаки. Здесь находятся товары, не приносящие больших доходов и нуждающиеся в финансировании» [23].

Другой матрицей, основанной на двух характеристиках, является матрица Томпсона и Стрикленда, которая очень полезна при выборе стратегии, так как на основе анализа предлагает группы базовых стратегий, наиболее подходящих к выбору в сложившейся ситуации (рисунок 4).



Рисунок 4 - Матрица Томпсона и Стрикленда [18].

Далее следует анализ внешнего окружения, анализ факторов извне, которые могут повлиять на деятельность фирмы, ее стратегию. Необходимость этого этапа заключается в том, что эти факторы не может контролировать руководство фирмы, а значит именно их анализ покажет, как она сможет справиться с возможными трудностями, ведь только будучи готовым к различным изменениям во внешней среде руководитель сможет провести оперативные меры с минимальными потерями для фирмы в долгосрочной перспективе. На практике такой анализ проводится с целью выявления угроз и возможностей для бизнеса.

Внешняя среда делится на среду дальнего окружения (макросреда) и среду ближнего окружения.

«Макросреда компании – это совокупность взаимодействующих подсистем, которые находятся вне компании и способны оказать влияние на существование и успех бизнеса» [33].

Есть различные способы выделения основных сегментов макросреды, но наиболее распространенным подходом является PEST-анализ.

К ближнему окружению внешней среды относятся: поставщики,

потребители, конкуренты и местные власти.

По модели 5 сил конкуренции М. Портера прибыльность зависит от 5 источников конкурентного давления представленных на схеме.

Интенсивность конкуренции внутри отрасли можно оценить с помощью различных показателей, таких как входные барьеры, количество компаний в отрасли и их доля на рынке. Одним из наиболее распространенных является показатель средней отраслевой прибыли. На основании результатов проведенных исследований складываются основные формы конкурентного взаимодействия: сотрудничество, конкурентная борьба и игнорирование конкурентов.

Следует отметить, что нельзя недооценивать угрозу появления новых участников, серьезность которой зависит от высоты барьеров входа в отрасль. Помимо появляющихся конкурентов, другими угрозами являются рыночная власть покупателей и поставщиков, они имеют большое значение, так как одни влияют на размер спроса, а другие на условия поставки имеющегося у них ресурса. На уровень конкуренции и прибыли оказывают влияние угроза появления заменителей, большое количество которых снижает перспективы прибыли.

По результатам анализа внешней среды складывается описание окна возможностей области с наилучшим сочетанием возможностей и сильными сторонами фирмы. В дальнейшем ресурсы будут сконцентрированы в таких областях, что помогает обеспечить устойчивое положение в долгосрочной перспективе. Полученные результаты анализа также непосредственно способствуют принятию правильного выбора базовой и конкурентной стратегий компании.

Одним из методов выбора стратегия для будущего компании может быть бенчмаркинг. Цель этого метода состоит в изучении передового опыта и сравнение его с деятельностью своей компании. Порой нет необходимости тратить средства и время на изобретение чего-либо нового, когда можно перенять у более успешных фирм, к тому же бенчмаркинг подразумевает не только полное копирование, а изучение достижений и ошибок других фирм

может позволить создать наиболее эффективный способ работы для себя. Таким образом, анализ других фирм может способствовать нахождению наилучших способов ведения бизнеса и решения управленческих решений.

Так же на этапе оценки и выбора стратегии специалистами может быть использован метод «адвокат дьявола». Уверовав в успешность выбранной стратегии, порой даже опытные специалисты могут не заметить некоторых угроз и рисков, поэтому иногда полезно иметь группу независимых и объективных людей, чьих задачей становится задавать провокационные и противоречащие выбранному курсу вопросы. В ходе работы с помощью метода «адвокат дьявола» можно обнаружить действительно существенные недоработки и риски, устранив которые можно более успешно провести стратегию или определить необходимость пересмотреть намеченные разработки.

Таким образом, происходит анализ фирмы с целью выявления ее слабых и сильных сторон и конкурентных преимуществ. Проводится такой анализ с помощью различных методов: опросы и собеседование с персоналом, экспертные оценки, кабинетные исследования, математические методы и др. Также эффективно использовать матрицу «продукт-рынок» (И. Ансоффа), очень популярным методом анализа является SWOT анализ – модель, позволяющая провести комплексное рассмотрение и внешней и внутренней среды фирмы; кроме того одним из наиболее известных и популярных методов портфельного анализа является матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Далее происходит анализ внешней среды организации. Внешняя среда делится на среду дальнего (макросреда) и ближнего окружения. Есть различные способы выделения основных сегментов макросреды, но наиболее распространенным подходом является PEST-анализ. При анализе также немаловажное значение имеет оценка конкурентной среды предприятия. Степень остроты конкуренции можно определить с помощью модели 5 сил конкуренции М. Портера. В итоге выбирается наиболее эффективная стратегия для каждого предприятия, с учетом результатов анализа окружающей среды.

## **2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Тара-Строй»**

### **2.1 Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия**

Строительство представляет собой отдельную, самостоятельную отрасль национальной экономики страны, которая предназначена для создания и ввода в действие новых основных фондов, а также для реконструкции и расширения, ремонта и технического перевооружения действующих основных фондов.

Объектом исследования является строительная компания ООО «Тара-Строй». Строительная компания «Тара-Строй» специализируется на комплексе строительно-монтажных и отделочно-ремонтных работ по устройству фундаментов.

Юридический адрес: 445000, Самарская обл., г. Тольятти, Хрящевское шоссе, д.1.

Основной вид деятельности: строительство жилых и нежилых зданий.

Дополнительные виды деятельности:

- производство машин и оборудования для металлургии;
- строительство автомобильных дорог и автомагистралей;
- строительство железных дорог и метро;
- строительство мостов и тоннелей;
- строительство водных сооружений;
- строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки;
- разборка и снос зданий;
- расчистка территории строительной площадки;
- производство электромонтажных работ;
- производство штукатурных работ.

Основные преимущества компании «Тара-Строй» перед конкурентами:

- специализация на комплексе работ;

- качество работ, фиксированные цены и сроки;
- подготовка сметного расчета, как на услуги, так и на материалы;
- создание эскизного проекта и визуализации;
- предоставление скидки на стройматериалы;
- возможность воспользоваться любой формой оплаты, специальными предложениями, акциями и рассрочкой.

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 5.

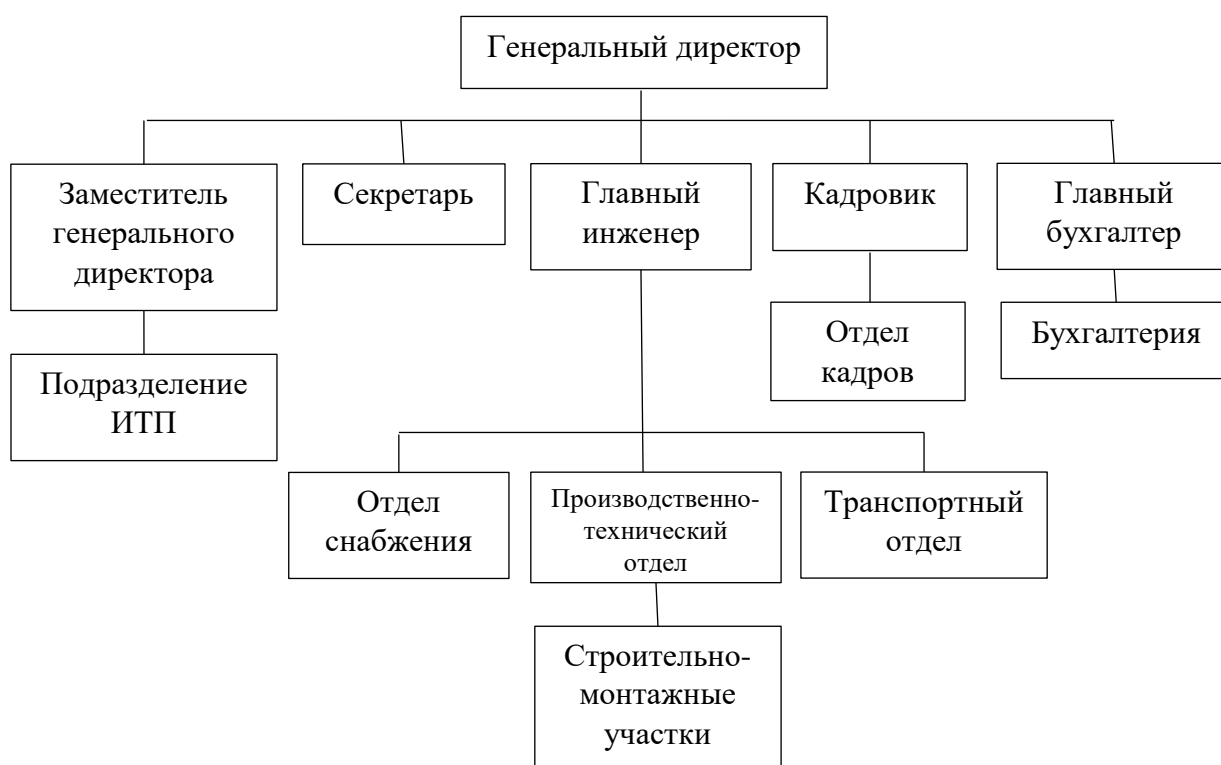


Рисунок 5 - Организационная структура управления ООО «Тара-Строй»

В ООО «Тара-Строй» используется линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура включает следующие звенья:

- линейные звенья, которые осуществляют на предприятии основную работу;
- функциональные звенья.

Линейные звенья принимают решение, а функциональные звенья передают информацию и помогают линейному руководителю в подготовке соответствующих управленческих решений, программ, планов.

Функциональные звенья доводят свои решения до исполнителей или через высшего руководителя, или напрямую. Роль и полномочия функциональных звеньев зависит от масштаба осуществляемой хозяйственной деятельности и структуры управления предприятия в целом.

К каждому субъекту управления разработаны конкретные должностные инструкции, согласно которых сотрудники подразделов выполняют конкретные задачи и функции.

В таблице 1 представлен анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Тара-Строй» за 2017-2019 гг.

Таблица 1 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Тара-Строй», тыс. руб.

Показатели	2017	2018	2019	Изменения			
				Абсолютные		Темп роста	
1	2	3	4	5=4-3	6=4-2	7=4/3*100	8=4/2*100
1. Выручка, тыс. руб.	4161569	4412176	4444793	32617	283224	100,74	106,81
2. Себестоимость, тыс. руб.	3249115	3357771	3589884	232113	340769	106,91	110,49
3. Прибыль от реализации, тыс. руб.	472514	598822	378254	-220568	-94260	63,17	80,05
4. Среднесписочная численность работников, тыс. руб.	3340	3290	3339	49	-1	101,49	99,97
5. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	982583	1035768	1045606	9838	63023	100,95	106,41
6. Затраты на 1 руб. работ, руб. (п.2/п.1)	0,78	0,76	0,81	0,05	0,03	106,58	103,85
7. Выработка на одного рабочего, тыс. руб./чел. (п.1/п.4)	1245,98	1341,09	1331,17	-9,92	85,19	99,26	106,84
8. Средняя ЗП, тыс. руб. / чел. (п.5/п.4)	294,19	314,82	313,15	-1,67	18,96	99,47	106,44
9. Рентабельность продаж, % (п.3/п.1*100)	11,35	13,57	8,5	-5,07	-2,85	62,64	74,89

Согласно приведенным в таблице 1 расчетам в отчетном году по сравнению с 2018 г. имело место увеличение выручки на 32617 тыс. руб. или на 0,74%, при этом себестоимость работ росла более быстрыми темпами, в результате чего темпы прироста затрат на 1 руб. реализованных работ составили на 6,58%. По сравнению с 2017 г. наблюдается также увеличение выручки на 283224 тыс. рублей, что составляет соответственно 6,81 %, соответственно затраты на 1 руб. реализованных работ составили 3,85%.

Среднесписочная численность работающих в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 49 чел. Или на 1,49%, а по сравнению с 2016 г. уменьшилась на 1 чел., в относительном выражении на 0,03%. Данное изменение привело в отчетном году к уменьшению выработки по сравнению с 2018 г. на 9,92 тыс. руб. или на 0,74%, но ее увеличению по сравнению с 2017 г. на 85,19 или 6,84 %.

Рентабельность продаж имеет тенденцию к снижению, это говорит о том, что эффективность использования ресурсов в целом по предприятию стала ниже. По сравнению с 2018 г. это уменьшение составило 37,36%, а с 2017 г. 25,11%.

Таким образом, объектом исследования выступает предприятие Самарской области ООО «Тара-Строй». Строительство формирует материальную базу функционирования региональной экономики – результаты деятельности строительных организаций характеризуют динамику воспроизводства основных фондов всех сфер деятельности.

## **2.2 Характеристика внешней среды и фазы жизненного цикла предприятия**

В таблице 2 рассмотрено влияние внешних факторов на деятельность предприятия ООО «Тара-Строй».



Таблица 2 - PEST – анализ ООО «Тара-Строй»

Факторы	Влияние
<b>Политические факторы</b>	
1. Текущее законодательство	Положительное влияние, заключающееся в регулировании деятельности компании.
2. Внутренняя политика государства – политика импортозамещения	Положительное влияние, так как происходит расширение отечественного производства, отвечающего современным требованиям качества и безопасности.
<b>Экономические факторы</b>	
1. Уровень доходов населения	Слабое влияние, так как основными клиентами компании являются строительные компании, но в то же время уровень доходов населения оказывает отрицательное влияние на развитие деятельности компаний, заказчиков услуг предприятия.
2. Уровень инфляции	Низкая инфляция отказывает отрицательное влияние, так как продолжается спад реальных доходов населения, в результате этого может произойти снижение числа клиентов у заказчиков компании.
3. Уровень развития строительного рынка	Положительное влияние, так как темпы строительства жилья, офисных зданий, архитектурных объектов растут, что увеличивает спрос на субподрядные работы по проектированию и строительству фундаментов.
<b>Социально-демографическая группа факторов</b>	
1. Численность населения Самарской области	Положительное влияние, так как работниками данной организации большинство являются мужчины.
2. Динамика кадрового потенциала	Негативная тенденция, так как происходит не только дефицит числа потребителей на рынке, но и нехватка рабочей силы.
3. Миграция населения	Отрицательное влияние, связанное с увеличением низкоквалифицированного рабочего персонала во многих отраслях.
<b>Научно-техническая группа факторов</b>	
1. Включенность новых технических средств в рабочий процесс	Положительное влияние, так как рост инноваций способствует обновлению оборудования предприятия
2. Компьютерные технологии	Происходит обновление оборудования организации, которое способствует увеличению производства компании

Можно сказать, что существует наличие четко выраженной взаимосвязи и взаимозависимости групп факторов (социальной, экономической, научно-технической и политико-правовой) и устойчивости функционирования строительной отрасли.

В рамках анализа внешней среды организации следует рассматривать и внешнюю микросреду предприятия, данный анализ будет проводиться на

основе модели 5 сил Портера.

Далее рассмотрена конкурентная среда по каждому фактору.

Первая сила. Угроза появления новых конкурентов в отрасли.

Оказывать услуги по проектированию и фундаменту может практически каждый, имеющий соответствующий знания и опыт. При этом барьеры входа на рынок достаточно низки или практически отсутствуют, поэтому угроза появления новых конкурентов в отрасли имеет высокое влияние на ООО «Тара-Строй».

Вторая сила. Рыночная власть покупателей.

На данном рынке угроза влияния рыночной власти покупателей слабая. У компании есть постоянные клиенты и заказчики услуг. Заказчиками (клиентами) являются строительные компании, проектные институты, цементные заводы, ТЭЦ, а именно: ЗАО ФСК «Лада-Дом»; ООО «Мордовцемент»; ООО «ССК».

Третья сила. Рыночная власть поставщиков.

На данном рынке поставщики имеют особо значение, так уровень поставляемых материалов влияет на качество субподрядных работ организации. Поставщиками ООО «Тара-Строй» являются следующие компании: АО «ЕВРАЗ Металл Инпром»; АО «Металлоторг»; ООО «Стройсоюз»; ООО «ЛИСТ»; ООО «Зодиак»; ООО «Восток-Сервис».

Четвертая сила. Появление товаров-заменителей.

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. На данном рынке отсутствуют товары заменители.

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция.

Основными конкурентами предприятия на данном рынке являются: по устройству фундаментов: ООО «Фундамент», ООО СК «Базис», ООО Градостроитель; по проектным работам: ООО «ЦентрГрадСрой».

Для оценки конкуренции нужно провести анализ по оценке конкурентов по 5-ой шкале. Таблица 3 была составлена на основе мнений экспертной оценки специалистов строительной отрасли.

Таблица 3 - Оценка конкурентоспособности компаний

Критерии оценки	ООО «Тара-Строй»	ООО «Фундамент»	ООО СК «Базис»	ООО «Градостроитель»
1. Состояние финансового положения компании	4	4	4	4
2. Стабильность процесса	5	5	5	5
3. Качество услуг	5	4	5	4
4. Уровень квалификации персонала	5	5	4	5
5. Уровень известности предприятия на рынке	5	5	5	5
Общая оценка конкурентоспособности	4,8	4,6	4,6	4,6

По результатам данного анализа видно, что ООО «Тара-Строй» занимает устойчивое конкурентное положение на внутреннем рынке, но ненамного превышает показатели конкурентоспособности других компаний, именно поэтому угроза влияния внутриотраслевой конкуренции существует, но у компании есть все основы для лидерства на данном рынке.

На основании проведенного анализа составим таблицу, в которой будут обобщены результаты влияния факторов, модели 5 сил Портера на развитие компании ООО «Тара-Строй» (таблица 4).

Таблица 4 - Анализ влияния факторов модели 5 сил на деятельность ООО «Тара-Строй»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
1	2	3	4
Угроза со стороны товаров заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке	Поддерживать и совершенствовать уникальность услуг
Угроза внутренней конкуренции	Средний	Рынок компании является высококонкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения услуг компании	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать и совершенствовать уникальность услуг.

Продолжение таблицы 4

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
1	2	3	4
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высокий риск новых игроков. Новые компании появляются достаточно часто	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать и совершенствовать уникальность услуг
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Основные клиенты строительные компании, в данный момент отрасль строительства развивается, но есть риск потери клиента	Постоянно следить за развитием строительных компаний, повышать качество услуг
Угроза нестабильности поставщиков	Высокий	Нестабильность со стороны поставщиков	Ведение переговоров о снижении цен и проверка качества товара поставщиков

Таким образом, в результате проведенного анализа внешней среды предприятия ООО «Тара-Строй» было выявлено, что предприятие влияют такие факторы как политические, экономические, технологические и социокультурные.

«Положительное влияние оказывают на деятельность предприятия такие факторы как технологические, так как происходит рост инвестиционной деятельности и развитие новых технологий на строительном рынке.

Политические факторы оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность. Положительное заключается в том, что государство способствует развитию деятельности предприятия, а отрицательным является то, что услуги требуют обязательной сертификации и соблюдение гостей и законов» [33].

Демографические факторы также могут оказывать и отрицательное и положительное воздействие, Рост количество мужчин в трудоспособном возрасте (от 16 до 59), на 2% выше, чем у женщин (от 16 до 54). Оказывает положительное влияние, так как работниками данной организации большинство являются мужчины. Отрицательное влияние связано с

увеличением низкоквалифицированного рабочего персонала во многих отраслях.

По результатам анализа 5 сил Портера можно сказать, что большое влияние на развитие ООО «Тара-Строй» оказывает угроза со стороны новых игроков и поставщиков. Но в тоже время компания обладает уникальным предложением на рынке и сможет иметь постоянных клиентов.

На основании проведенного исследования внешней среды организации составлен SWOT - анализ ООО «Тара-Строй» (таблица 5).

Таблица 5 - Матрица SWOT - анализа ООО «Тара-Строй»

	<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>          Рост спроса на услуги компании, так как растут возможности клиентов компании;          Расширение деятельности на рынок соседней области;          Расширение линейки работ/услуг;          Повышение степени внедрения в организацию существующих современных технологий строительства и новых материалов.</p>	<p><b>УГРОЗЫ</b>          Возрастающее конкурентное давление;          Нестабильность экономической ситуации в стране;          Увеличение себестоимости строительства из-за роста цен на строительные материалы.</p>
<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>          Огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения;          Высококвалифицированный персонал;          Предприятие известно в городе и имеет хорошую репутацию и опыт работы на строительном рынке;          Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении заказчиков, так и в отношении поставщиков фирмы; Имеются офисы компании в Самаре и Саратове.</p>	<p>Расширение сектора услуг, так как у компании имеется огромный научный и производственный опыт в области фундаментостроения;          Благодаря наличию в организации высококвалифицированного персонала, есть возможность использовать новые технологии строительства и новые материалы;          Расширение деятельности на российском рынке – расширение рынков сбыта.</p>	<p>В текущей конкурентной борьбе следует пересмотреть политику снижения себестоимости и поискать другие резервы снижения себестоимости с сохранением качества строительных работ на высоком уровне.</p>

Продолжение таблицы 5

<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>          Узкий спектр услуг на строительном рынке;          Нехватка финансовых ресурсов;          Недостаточно сильная организационная структура предприятия;          Слабая система стратегического развития деятельности компании.</p>	<p>Узкий сектор услуг – есть возможности для расширения линейки работ/услуг;          Нехватка финансовых ресурсов – рост спроса на услуги компании, так как растут возможности клиентов компании.</p>	<p>Ужесточение конкуренции, политики государства и низкий уровень качества может привести к выходу из отрасли, следовательно, необходимо повышать уровень качества строительных услуг компании и расширять сектор услуг компании.</p>
---	--	---

Исходя из результатов SWOT-анализа, можно сделать вывод, что есть угроза появления конкурентов и увеличения себестоимости строительства. Однако используя сильные стороны предприятия можно использовать появляющиеся возможности и избежать угроз.

В компании на сегодняшний день в качестве основной принята базовая стратегия – ограниченный рост. Цели развития устанавливаются от достигнутого, прогнозируется лишь небольшой рост объема оказываемых услуг.

В сложившихся условиях ООО «Тара-Строй» применяет стратегию дифференциации по М. Портеру (определена ориентацией на распределение предоставляемых работ / услуг на как можно большее количество предполагаемых потребителей – клиентов).

Для ООО «Тара-Строй» характерна стадия жизненного цикла «Зрелость» (рисунок 6).

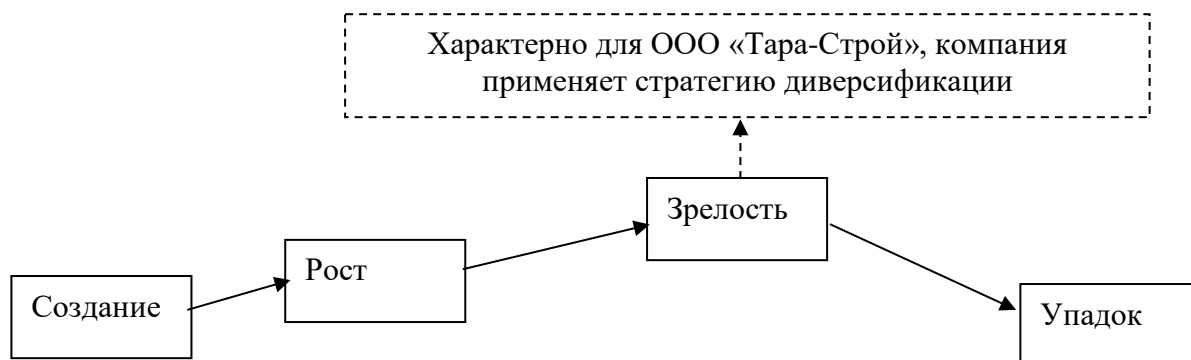


Рисунок 6 – Стадия жизненного цикла для ООО «Тара-Строй»

Поэтому для ООО «Тара-Строй» стратегия на стадии «Зрелость и стабильное положение на рынке» определена двумя направлениями:

Направление 1. Ориентация на стимулирование системы внутреннего управления и рост эффективности управления финансовыми ресурсами.

Направление 2. Ориентация на стимулирование маркетинговой деятельности.

Реализация данных направлений требует упрочения финансового положения предприятия, что осуществимо на основе результатов его анализа.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления на разных фазах жизненного цикла ООО «Тара-Строй»

#### 3.1 Разработка основных направлений стратегии развития предприятия

В результате проведенного анализа выявлено, что ООО «Тара-Строй» занимает устойчивое конкурентное положение на внутреннем рынке, но ненамного превышает показатели конкурентоспособности других компаний, именно поэтому угроза влияния внутриотраслевой конкуренции существует.

Разработка стратегии должна в первую очередь реализовать достижение поставленных целей перед предприятием. Первостепенная цель – обеспечение прибыли для расширения предприятия и выпуск качественной продукции, второстепенные цели должны обеспечить приток новых клиентов. Также разработка стратегии направлена на выполнение технически сложных заказов и предоставление услуг в сжатые сроки.

В матрице выбора главных проблем (таблица 6), определены первоочередные проблемы ООО «Тара-Строй».

Таблица 6 – Матрица выбора главных проблем

Неуправляемые факторы	Отсутствие внедрения новых информационных технологий; Отсутствие развитой системы маркетинга; Отсутствие опыта запуска крупных промо-проектов.	Нехватка ресурсов в получении государственных контрактов; Ужесточение законодательства, регулирующего рынок; Введение новых норм, налогов и сборов.
Управляемые факторы	Падение объема продаж; Как следствие отток клиентской базы; Текучесть кадров.	Падение конкурентных позиций на насыщенном рынке игроков; Отсутствие бренда и выпуска новых продуктов.
	Благоприятная ситуация	Неблагоприятная ситуация

Исходя из таблицы 6, сделан вывод, что проблемами, на которые предприятие должно акцентировать свое внимание в первую очередь,



является:

- падение объема продаж;
- отток клиентской базы;
- текучесть кадров.

В дальнейшем при помощи принципа SMART, сформулированы цели для предприятия, они должны быть:

- специфичными – specific;
- измеримыми – measurable;
- достижимыми – achievable;
- совместимым со внутренними условиями – relevant;
- определенными во времени – timed.

Цели предприятия показывают результат, которого должны достигать сотрудники, сплотившись в одну семью, для общего труда, или состояние, которое они могут достигнуть в результате деятельности представим на рисунке 7.



Рисунок 7 – Система целей ООО «Тара-Строй»

Общие цели определяющие ключевое направление развития производства, обеспечивают соответствующий стиль управления и принятия ключевых решений в течении всего жизненного пути предприятия. В целом этого мало для управления предприятием, менеджмент нуждается в

постановке более конкретных, а также определенных и выполнимых задач.

Требуется разработка долгосрочных целей на период от трёх до пяти лет, которые будут рассчитаны на предприятие в целом и на его структурные единицы, кроме того они являются базой для общеорганизационной координации и ориентиром для определения степени успеха предприятия.

Помимо долгосрочных целей, требуется также разработка специальных краткосрочных целей, в которых предусмотрены ближайшие (моментальные) действия на один год или менее, лучше в период до квартала. Они должны быть ориентированы на выполнение долгосрочных целей в совокупности своих составляющих.

Менеджмент предприятия ставит перед собой основной целью обеспечение прибыли и выпуск качественной продукции как главный критерий для достижения прибыли и гарантии удовлетворения клиентов.

Собственник бизнеса гарантирует создать условия для выпуска высококачественного продукта, обеспечивающего финансовую состоятельность и ставит перед сотрудниками такие задачи как:

- достижение репутации бизнеса как производителя высококачественного продукта, на локальных рынках и выхода с продуктом в перспективе на новые рынки, а также экспансию в смежные сегменты рынка;
- постоянное повышение системы результативности менеджмента, анализ качества;
- возможное расширение экспортных возможностей;
- модернизация и техническое оснащение производства;
- выбор надежных поставщиков на взаимовыгодных условиях;
- развитие маркетинговой кампании и промо-проектов;
- создание бренда и сайта предприятия;
- улучшение условий труда;
- экономическое использование материальных и технических ресурсов;

– развитие кадрового потенциала.

Выполняя и придерживаясь этих задач, предприятие, в краткосрочном периоде стремится к уникальности товара, а также расширению портфеля клиентов и его диверсификации, это позволит получить ряд преимуществ перед конкурентами.

Существует несколько различных методических подходов к планированию стратегии. Далее рассмотрен один из возможных приемов, который может быть успешно реализован на ООО «Тара-Строй» для выработки общей стратегии организации, благодаря применению матрице возможностей по товарам и рынкам в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица возможностей по товарам и рынкам

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1. Стратегия проникновение на рынок	3. Стратегия развития продукта
Новые рынки	2. Стратегия развития рынка	4. Стратегия диверсификации

Квадрат 1 – говорит о направленности стратегии на существующие продукты и рынки, этот вариант стратегии называют методом экономии издержек. Стратегия используется в случае, когда рынок продолжает развитие или еще не перенасыщен, предприятие стремится расширить сбыт выпускаемой продукции на традиционных рынках путем маркетинговых усилий (демпинг, агрессивная реклама, интенсивность продвижения товара).

Квадрат 2 – используется в стратегии направленной на развитие рынка, на создание рынков для уже выпускаемой продукции, стратегия будет иметь эффект, в случае если предприятие стремится расширить охват рынка за счёт экспансии на новые географические территории, в том числе на экспорт.

Квадрат 3 – показывает направление стратегии на разработку новых продуктов для уже освоенных рынков. Стратегия примирительна тогда, когда

предприятие имеет ряд успешных продуктов - завоевавших значительную популярность у потребителя. В данном случае предприятию следует разработать новые продукты лучшего качества и реализовать их лояльной целевой аудитории потребителей.

Квадрат 4 – стратегия диверсификации, применяется с целью избежать зависимость предприятия от начального ассортимента продукта, а также когда предприятие готовится или хочет покинуть угасающие (закрывающиеся) рынки или рынки на стадии застоя, по опыту выработки стратегий, малое количество предприятия заикликает свой выбор на одном варианте. Чаще предприятия выбирают стратегию, которая представляет комбинацию перечисленных стратегий.

Исходя из рынка и сегментов присутствия, исследуемого предприятие, на текущий момент может быть реализована стратегия «проникновения на рынок», за счёт реализации мероприятий по достижению лидерства в издержках, в цене, в качестве, в увеличении продукции предприятия через использование новых решений в проектировании продукта или разработке бренда, это позволит привить зависимость к продукту и новым продуктам.

Задача конкурентных стратегий – захватить конкурентное преимущество и определить путь удержания превосходства.

Конкурентное преимущество, создает определенное превосходство, достигается с помощью конкурентных стратегий, способных удержать предприятие в условиях нестабильности на рынке без потери его доли.

По опыту российского рынка, не каждое предприятие в состоянии переориентировать производство, не соответствующее его профилю.

Предприятие, которое способно реализовать стратегию немедленного реагирования на потребность рынка, имеет преимущество перед остальным.

Подводя итоги по вышеизложенному отмечено, что выбор стратегии в наибольшей степени должен соответствовать особенностям предприятия и тенденциям развития рыночной культуры включает ряд процедур:

- оценка преимуществ стратегии и рисков;

- анализ рыночных условий, требуемых для реализации стратегии;
- анализ текущей ситуации на рынке;
- анализ соответствия особенности производства.

Главный критерий выбора стратегии – возможность адаптироваться к условиям рыночной конкуренции. По результатам исследования предприятия и его экономической ситуации следует использовать стратегию фокусирования. Преимущества данной стратегии:

- получение прибыли за счет приемлемой цены на продукцию;
- высокий спрос конечных потребителей;
- создание имиджа предприятия, способного немедленно удовлетворить потребности клиентов в товарах и услугах.

Стратегия фокусирования подразумевает собой выбор сегмента в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты обслуживающие больший сегмент рынка.

Стратегия может применяться предприятием являющимся лидером по себестоимости так и предприятием, которое аналогично удовлетворяет потребности сегмента рынка за счет высокой цены.

Предприятие со стратегией фокусирования сможет конкурировать по широкому фронту сегментов рынка и в тоже время сосредоточиться на узком сегменте.

План внедрения стратегии фокусировки состоит из ключевых действий:

Определяется наиболее перспективная товарная группа – это бетон, сокращаются товарные остатки, относящиеся к производству других товарных групп. Бетон показывают наиболее высокий уровень продаж, а это значит, что за счет стандартизации производства по определенным размерам, основываясь на запросах по региону Самара, видна положительная динамика спроса. Это позволит предприятию увеличить выпуск товара и оказаться в выигрышной позиции.

Производится обновление технических ресурсов предприятия. Также

нам понадобится на начальной стадии небольшое количество материала и сырья для производства. Обучение персонала будет заключаться в развитии компетенций и внедрения нового функционала для менеджеров, рассмотрены подробнее в таблице 8.

Таблица 8 – Функционал менеджеров

Управленцы	Функции	Основные функциональные обязанности
Менеджер по продажам	Сбытовая	Расширение географии сбыта; Знание новинок продукции; Анализ платежеспособности контрагентов; Моделирование продукта под требования заказчиков.
Менеджер по закупке	Снабженческая	Поиск новых поставщиков; Анализ закупочных цен и условий от поставщиков; Анализ рынка логистических услуг; Анализ конкурентоспособности выпускаемой продукции.
Бригадир на производстве	Техническая	Решение технических вопросов, связанных с производством; Технические и технологические разработки по новым заявкам, согласование условий.

Также требуется разместить вакансию на поиск маркетолога с высшим образованием по специальности «Маркетинг» и опытом не менее двух лет, он должен знать и справляться с должностными обязанностями:

- организация рекламных кампаний;
- изучение рыночного спроса и предложения;
- прогнозирование рыночных процессов;
- оценка экономического состояния рынка;
- изучать мотивации потребителя, отношение к продукту, к предприятию;
- основы ценообразования;
- свойства продукта и отличие его от аналогов на рынке;
- рассчитывать финансовые показатели деятельности предприятия с целью оценки эффективности маркетинговых кампаний;
- контролировать, предлагать кампанию по продвижению товара и

- услуг предприятия по результатам маркетинговых исследований;
- исследовать факторы, влияющие на спрос;
  - прогнозировать перспективы развития отрасли;
  - оценивать и контролировать бюджет на предлагаемые кампании;
  - исследовать и отчитываться по результативности маркетинговой деятельности предприятия;
  - разрабатывать меры по созданию фирменного стиля предприятия, его продуктов, оформления рекламных материалов;
  - мониторить и анализировать маркетинговые кампании конкурентов, вносить корректировки в собственные маркетинговые кампании.

Представленный функционал требуется утвердить с собственником бизнеса и разработать должностные инструкции под подпись, а также постоянно контролировать прогресс сотрудников.

Сохранение и увеличение доли рынка, будет достигаться за счет новой, качественно-выстроенной системы маркетинга и бренда – который позволит повысить лояльность клиентов и увеличить репутацию предприятия, таким образом на начальном этапе реализации стратегии, потребуется определиться с комплексом предложенных мероприятия по внедрению системы маркетинга в таблице 9.

Таблица 9 – Рекомендации по улучшению системы маркетинга

№	Рекомендованное мероприятие	Цели и задачи мероприятия
1	Оценка целевой аудитории	Маркетолог должен подобрать наиболее соответствующую бизнесу и его продукту целевую аудиторию, для анализа перед запуском и созданием рекламной кампании, относиться к анализу как к формальности не следует, портрет может меняться его постоянно нужно править и составлять при запуске новой рекламной кампании.
№	Рекомендованное мероприятие	Цели и задачи мероприятия

Продолжение таблицы 9

2	Выявить наиболее результативные каналы рекламы	Требуется на основе гипотез, протестировать все источники рекламы, на основе тестов сделать выводы и выбрать самые эффективные источники привлечения новых клиентов
3	Расширить ассортимент товарных групп и услуг	Это позволит предприятию привлечь клиентов не только из существующего сегмента рынка, но и из смежных сегментов
4	Пересмотр текущей системы скидок	Необходимо усовершенствовать имеющуюся систему скидок, четко расписать имеющиеся постоянные скидки для клиентов, возможность накопления не только от объема за месяц, но и за большие периоды, также возможность на условиях постоянной выборки определенного объема закупки товара – закрепление за клиентом фиксированной скидки. Цель – донести до клиентов новую информацию и отработать возражения
5	Разработка бренда	Повышение и широта охвата рынка; усилить отличия от конкурентов с идентичным товаром и предложением на рынке; повысить лояльность и расширить базу постоянных клиентов, а также глубину чека; усовершенствовать средства идентификации – разработать собственную упаковку, маркировку на товар, улучшить выставочное оборудование.
6	Разработка системы купонов и сертификатов	Купоны позволят привлечь дополнительную прибыль и возможность клиенту не ограничивать в выборе конечного потребителя

Для начала реализации стратегии фокусирования построена поэтапная диаграмма на 2020 – 2021 гг. (таблица 10).

Таблица 10 - Поэтапная диаграмма внедрения стратегии на период 2020-2021 гг.

Этап внедрения	Июн	Июл	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	Янв	Фев	Март	Апр	Май
Определение товарных групп												
Обновление материально-технической базы												
Обучение персонала												



Продолжение таблицы 10

Этап внедрения	Июн	Июл	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	Янв	Фев	Март	Апр	Май
Разработка новых товаров												
Подготовка маркетинговых мероприятий												
Проведение маркетинговых мероприятий												
Оценка результатов внедрения стратегии												

План внедрения стратегии и распределения его на этапы позволит получить ряд преимуществ:

1. Наглядные (осязаемые) планы внедрения;
2. Контроль исполнения плана;
3. Фиксированные сроки исполнения;
4. Понятное восприятие стратегии;
5. Возможность гибкого отклонения при возникших непредвиденных ситуациях;
6. Наличие оценки результатов.

### **3.2 Оценка эффективности предложенной стратегии развития предприятия**

В таблице 11 подведены показатели с целью привлечения инвестиций у частного инвестора, для запуска производства бетона включая затраты на инструменты маркетинга, операционные расходы и показатели сбыта продукции.

Таблица 11 – Показатели проекта

Инвестиционные показатели	
Размер инвестиции в руб.	1 195 000
Стоимость финансирования (в годовых)	10%
Доля нового инвестора в капитале	11%
Использование финансирования руб.	1 169 000
- Покупка оборудования в руб.	1 069 000
- Реклама в руб.	100 000
Показатели контекстной рекламы	
Стоимость показа (СРМ)	160
Конверсия в клики (CTR)	0,80%
Конверсия в заявки	1%
Прирост клиентов в месяц - цель	10
Показатели контент маркетинга	
Стоимость подписчика (ВК)	15
Рост в месяц (человек) - цель	150
Конверсия в покупки (1 мес.)	0,20%
Конверсия в покупки (2-6 мес.)	0,15%
Конверсия в покупки (7-12 мес.)	0,10%
Конверсия в покупки (12 мес.+)	0,05%
Показатели сбыта	
Конверсия из заявок в покупки	55%
Средний чек в руб.	60 000
Отток клиентов (%) в месяц	5%
Текущая клиентская база (человек)	54
Стоимость привлечения клиента (CAC) - direct в руб.	3 636
Операционные издержки	
Себестоимость одного заказа	25%
Доставка одного заказа клиенту в руб.	150
Фонд оплаты труда в руб.	40 000
Остальные расходы (в месяц) в руб.	2 000
Амортизация (в месяц) в руб.	5 000
Налог на прибыль в руб.	6%

Исходя из данных показателей таблицы 11 следует, что инвестор готов вложить в бизнес процесс 1 195 тыс. руб. с долей капитала в предприятии 11% исходя из оценки предприятия в 10 000 тыс. руб. со стоимостью финансирования его инвестиций в 10% годовых.

В ходе составления показателей проекта был сделан вывод, что выбор маркетинговых стратегий при запуске производства бетона включает в себя знания целого ряда показателей, положительные и отрицательные стороны расчета показателей позволят продукту быть конкурентным и вероятнее всего

успешным, далее в приложении «А» произведены расчеты маркетинга и рекламы, анализа клиентской базы, и выручки включая финансовую отчетность на основе данных таблицы 11 на период запуска проекта - один год.

В таблице 12 произведен расчет внутренней нормы доходности с периодом в 10 лет.

Таблица 12 – Внутренняя норма доходности (IRR)

Период (год) T	Первоначальные затраты, IC	Денежный доход, CI	Денежный расход, CO	Денежный поток, CF
0	1195000		1195000	-1195000
1		7200000	5160000	2040000
2		7200000	5160000	2040000
3		7200000	5160000	2040000
4		7200000	5160000	2040000
5		7200000	5160000	2040000
6		7200000	5160000	2040000
7		7200000	5160000	2040000
8		7200000	5160000	2040000
9		7200000	5160000	2040000
Внутренняя норма доходности (IRR)				71%

Внутренняя норма доходности показывает, какое максимальное требование к годовому доходу на вложенные деньги инвестор может закладывать в свои расчеты, чтобы проект выглядел привлекательным, это позволяет оценить максимальную стоимость капитала, при которой проект остается эффективным, то есть пороговую ставку, от которой он уходит в минус [32].

В таблице 13 произведен расчет чистой приведенной стоимости с периодом в 10 лет.

Таблица 13 – Чистая приведенная стоимость (NPV)

Ставка дисконтирования		21%			
Период год T	Первоначальные затраты, IC	Денежный доход, CI	Денежный расход, CO	Денежный поток, CF	Дисконтированный денежный поток, DCF
0	1195000				

Продолжение таблицы 13

Период год Т	Первоначальные затраты, IC	Денежный доход, CI	Денежный расход, CO	Денежный поток, CF	Дисконтированный денежный поток, DCF
1		7200000	5160000	2040000	1685950
2		7200000	5160000	2040000	1393347
3		7200000	5160000	2040000	1151527
4		7200000	5160000	2040000	951675
5		7200000	5160000	2040000	786508
6		7200000	5160000	2040000	650007
7		7200000	5160000	2040000	537196
8		7200000	5160000	2040000	443963
9		7200000	5160000	2040000	366912
Чистая приведенная стоимость (NPV)					6772086

При положительном значении NPV считается, что данное вложение капитала является эффективным.

В таблице 14 произведен расчет срока окупаемости с периодом в 12 месяцев.

Таблица 14 - Срок окупаемости инвестиций (PP)

Период (месяцы), Т	Первоначальные затраты, IC	Денежный доход, CI	Денежный расход, CO	Денежный поток, CF	Денежный поток нарастающим итогом
0	1195000				
1		600000	501000	99000	99000
2		600000	501000	99000	198000
3		600000	501000	99000	297000
4		600000	501000	99000	396000
5		600000	501000	99000	495000
6		600000	501000	99000	594000
7		600000	501000	99000	693000
8		600000	501000	99000	792000
9		600000	501000	99000	891000
10		600000	501000	99000	990000
11		600000	501000	99000	1089000
12		600000	501000	99000	1188000

Таким образом, благодаря произведенным расчетам инвестор может быть уверен в возврате инвестиций на 13-тый месяц реализации проекта, дальше пойдет его сверхприбыль, без учета долевого участия.

Целевые показатели (таблица 15) ООО «Тара-Строй» на будущий период как ключевой фактор для менеджмента предприятия, благодаря оценке, управляющий и собственник бизнеса строят прогноз будущих результатов они имеют всего лишь один необходимый инструмент для достижения результатов деятельности предприятия и его подразделений. Данная оценка позволит приблизиться к выполнению цифровых показателей внедрения будущей стратегии и в сбалансированной системе показателей [29].

Таблица 15 – Целевые показатели при внедрении стратегии в динамике

Перспективы	Цели	Показатели	Период		
			2018 г.	2019 г.	2020 г. прогноз
Финансы	Повышение рентабельности и по чистой прибыли	Рентабельность %	13,57	8,5	12
	Повышение объема продаж	Объем продаж, тыс. руб.	4412176	4444793	4987514
	Повышение прибыли от продаж	Чистая прибыль, тыс. руб.	598822	378254	428414
Клиенты	Увеличить портфель клиентов	Количество активных контрагентов	69	54	90
Внутренние процессы	Эффективное использование расходов на маркетинг	Расходы на маркетинг, тыс. руб.	-	60	120
Персонал	Снизить отток кадров	Текущая текучесть кадров, %	30	40	12
	Развитие компетенций персонала	Компетенции	3	6	10

Исходя из целевых показателей (таблица 15) следует, что внедрение стратегии фокусирования положительно скажется на показателях оценки эффективности, из этого следует вывод, что на основе всех имеющихся показателей стратегия выбрана правильно и может быть применима в условиях текущего рынка.

## Заключение

В процессе решения первоочередной задачи были рассмотрены аспекты внедрения стратегии развития предприятия, также определены факторы необходимые для ее внедрения и разработаны параметры оценки эффективности от внедрения данной стратегии.

Вторая и следующие задачи решались благодаря материалам объекта, в процессе данных задач проведено исследование деятельности и факторов, влияющих на бизнес. Составлена характеристика предприятия и определены функциональные обязанности сотрудников предприятия.

Для определения уровня угрозы провели анализ отрасли конкурентов с применением модели пяти конкурентных сил М. Портера.

В ходе работы определили проблемы благодаря использованию матрицы выбора главных проблем и матрица выбора по товарам и рынкам.

Для формирования и постановки целей предприятия был использован принцип постановки целей SMART.

После выявления проблем и целей, с учетом анализа внешней и внутренней среды рассмотренной во втором разделе исследования была сформулирована стратегия развития предприятия, для подтверждения выбора стратегии была использована также использована матрица выбора по товарам и рынкам. По завершению выбора стратегии был подготовлен план поэтапного внедрения с диаграммой внедрения стратегии на период 2020-2021 гг.

Заключительным этапом была оценка эффективности стратегии в динамике с прогнозом на 2020 г. в основу которой вошли материалы использованные по ходу исследования. Целевые показатели эффективности были представлены в сравнительной таблице 15 с учетом прошлых периодов работы предприятия, внедрение стратегии дифференциации положительно скажется на показателях оценки эффективности из чего следует вывод о правильном выборе стратегии.

Проведенный анализ показывает, что внутренний и внешний потенциал

предприятия раскрыт не в полной мере. Из этого следует, что при разработке стратегии развития основными проблемами является высокий уровень конкурентной среды, низкий уровень компетенций персонала, недостаточная вовлеченность в использование системы маркетинга, а также узкий ассортимент товара и отсутствие узнаваемости бренда.

Рекомендуемые меры по внедрению стратегии развития:

1. Определяется наиболее перспективная товарная группа, согласно стратегии фокусировки – устраняются наименее ликвидные товарные группы;
2. Обновляется техническая база с целью ускорения производства и повышения качества выпускаемой продукции;
3. Производство и сбыт товара в другой ценовой категории требует должной квалификации кадров, как следствие на предприятии требуется постоянно проводить обучение персонала для достижения лучших результатов в реализации продукции;
4. Разработка новой продукции позволит использовать материалы лучшего качества, как следствие выпуск более качественных товаров;
5. С целью сохранения и увеличения доли рынка за счет выпуска новой продукции, требуется правильно направить денежные средства для продвижения новой продукции и продвижения бренда. Дополнительные расходы на маркетинг извлекаются за счет увеличения прибыли;
6. По результатам внедрения рекомендуется постоянная оценка эффективности разработанной стратегии, чтобы в случае отклонений управленец мог предпринять гибкие меры по ее корректировке.

В динамике полный эффект от внедрения стратегии фокусирования положительный, также положительным фактором стоит отметить отток кадров, он снизился на 28% и увеличился набор компетенций персонала до 10 новых функций, чего и не могло добиться предприятие.

Поставленные задачи решены, цель работы достигнута.

## Список используемых источников

1. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие. М.: изд-во «Дело и Сервис», 2015. 285 с.
2. Акуленко Н.Б., Кукушкина С.Н., Кучеренко А.И. Справочник экономиста предприятия: справочник — М.: ИНФРА-М, 2017. 424 с.
3. Акуленко Н.Б., Склярченко В.К., Прудников В.М., Кучеренко А.И.; под ред. проф. В.К. Склярченко, В.М. Прудникова. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах): учеб. пособие — М.: ИНФРА-М, 2019. 256 с.
4. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление снабжением и сбытом организации: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 290 с.
5. Балашов А.П. Основы теории управления: Учебное пособие - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. 280 с.
6. Грушенко В.И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 336 с.
7. Губин В.Е., Губина О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 336 с.
8. Долженко Л.М., Стариков Е.Н. Экономика и управление предприятием: учеб. пособие. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2015. 187 с.
9. Деева А.И. Экономическая оценка инвестиций: учеб. пособие. М.: Издательство МИКХиС, 2015. 342 с.
10. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг: учебник; под ред. Карминского А.М., Фалько С.Г. — 3-е изд., дораб. — М.: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2017. 336 с.
11. Карпова С.В., Касаев Б.С., Климов Д.В. Система маркетинговых инструментов и механизмов их реализации в планировании территориального



развития: Моногр. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. 256с.

12. Левчаев П.А. Финансы корпораций и оценка стоимости: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 175 с.

13. Лысоченко А.А., Свиридов О.Ю. Теоретические основы стратегического управления: Учебник — Ростов н/Д.: Содействие—XXI век, 2016. 420 с.

14. МакЛейни Э., Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов - Пер. с англ. Ионова В., - 4-е изд. - М.: Альпина Пабл., 2016. 648 с.

15. Павленков М.Н. Контроллинг: Учебное пособие - Нижний Новгород: Изд-во, ННГУ, 2016. 167с.

16. Паламарчук А. С. Экономика предприятия: Учебник - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 458 с.

17. Петрова А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения СПб: Питер, 2015. 400 с.

18. Платонова Н.А., Харитонов Т.В. Планирование деятельности предприятия: учеб. пособие. М.: Дело и сервис, 2015. 432 с.

19. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов - 6-е изд. - М.: Альпина Пабл., 2016. 453 с.

20. Сафронов Н. А. Экономика организации (предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений - 2-е изд., с изм. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 256 с.

21. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Финансовый менеджмент на предприятии: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятиях (по отраслям)» — 2-е изд., перераб и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 351 с.

22. Чечевицына Л. Н., Хачадурова. Е.В. Экономика организации: учеб, пособие - Ростов н/Д, 2016. 382 с.

23. Шеремет. А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник — 2-е изд., доп. — М.: ИНФРА-М, 2017.

374 с.

24. Интернет-журнал «Информация и Космос №4 2016». / автор Бикина И.Н. статья: Развитие стратегического планирования, принципы и особенности разработки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docplayer.ru/47272303-Razvitie-strategicheskogo-planirovaniya-principyu-i-osobennosti-razrabotki-strategicheskikh-planov.html>

25. Интернет-журнал «Планово-экономический отдел» № 5 2017. / автор Дубоносова А.Н. статья: Оценка производственной мощности предприятия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cfin.ru/appraisal/business/manufacturing\\_capacity.shtml](https://www.cfin.ru/appraisal/business/manufacturing_capacity.shtml)

26. Интернет-журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». / автор Черных И.Р. статья: Разработка стратегий и конкурентных преимуществ № 3. Ч. 2. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/03/4737>

27. Интернет-журнал «Научно-информационный журнал Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе». / авторы Шамин, К. О. Николаев, Е. А. Печерская, А. Н. Купцов статья – 2017. – № 2 (22). – С. 279. ISSN 2227-8486 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://mss.pnzgu.ru/files/mss.pnzgu.ru/mcc\\_2\\_2017.pdf](https://mss.pnzgu.ru/files/mss.pnzgu.ru/mcc_2_2017.pdf)

28. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» статья: Платежеспособность и ликвидность как элементы анализа финансового состояния предприятия. авторы / Зимина Л.Ю., Перфильева В.М. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/platezhesposobnost-i-likvidnost-kak-elementy-analiza-finansovogo-sostoyaniya-predpriyatiya>

29. Интернет-журнал «Экономический анализ: теория и практика» т. 14, вып. 18, май 2015. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.finizdat.ru/journal/analiz/detail.php?ID=65719>

30. Интернет-ресурс Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования «Элитариум». [Электронный ресурс]. -

Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/likvidnost-kojefficient-analiz-aktivy-kratkosrochnye-objazatelstva-passivy-buhgalterskij-balans>

31. Интернет-ресурс Информационное отраслевое издание о рынке рекламы и маркетинга в России «Adindex». / Исследование мебельного рынка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://adindex.ru/specprojects/market4/furniture-1.phtml>

32. Интернет-ресурс Практический журнал по управлению финансами компании «Финансовый директор». / Внутренняя норма доходности IRR: формулы и примеры расчета [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://fd.ru/articles/158128-qqq-16-m9-01-09-2016-irr-formula-rascheta>

33. Интернет-ресурс «Финансовые инвестиции образовательный центр». / Индекс рентабельности инвестиций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://allfi.biz/financialmanagement/CapitalBudgeting/indeksrentabelnosti.php>

## Приложение А

**Расчеты маркетинга и рекламы, анализа клиентской базы, и выручки включая финансовую отчетность**  
**Таблица А.1- Расчеты маркетинга и рекламы, анализа клиентской базы, и выручки включая финансовую отчетность**

Расчеты маркетинга и рекламы	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
Прямая реклама:													
Количество новых клиентов	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Расходы на привлечение	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-436 364
Контент маркетинг:													
Количество новых подписчиков	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Расходы на привлечение	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-27 000
Общие расходы на маркетинг:	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-463 364
Модель клиентской базы и выручки	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
Начальный баланс (клиентов)	54	62	69	76	82	89	94	100	105	111	115	120	1077
Прирост за период	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	124
Отток за период	-3	-3	-3	-4	-4	-4	-5	-5	-5	-6	-6	-6	-54
Конечный баланс (клиентов)	62	69	76	82	89	94	100	105	111	115	120	124	1147
Средний чек на клиента	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	720 000
Количество заказов в месяц	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Финансовая отчетность	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
Выручка	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	7 200 000
Расходы:	-359 014	-373 536	-387 515	-400 976	-413 946	-426 449	-438 546	-450 221	-461 493	-472 384	-482 912	-493 095	-5 160 087

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Себестоимость	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-1 800 000
Маркетинг и реклама	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-463 364
Фонд оплаты труда (Gross)	-40 000	-43 636	-47 273	-50 909	-54 545	-58 182	-61 818	-65 455	-69 091	-72 727	-76 364	-80 000	-720 000
Аренда	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-312 000
Транспортные расходы	-92 400	-103 286	-113 628	-123 453	-132 787	-141 654	-150 115	-158 153	-165 789	-173 043	-179 935	-186 482	-1 720 723
Амортизация	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-120 000
Остальные расходы	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-24 000
Операционная прибыль	240 986	226 464	212 485	199 024	186 054	173 551	161 454	149 779	138 507	127 616	117 088	106 905	2 039 913
Прибыль до налогов	240 986	226 464	212 485	199 024	186 054	173 551	161 454	149 779	138 507	127 616	117 088	106 905	2 039 913
Налог на прибыль 0,06	-14 459	-13 588	-12 749	-11 941	-11 163	-10 413	-9 687	-8 987	-8 310	-7 657	-7 025	-6 414	-122 395
Чистая прибыль	226 527	212 876	199 736	187 083	174 891	163 138	151 766	140 792	130 196	119 959	110 063	100 490	1 917 519

**Приложение Б**

**Бухгалтерский баланс ООО «Тара-Строй»**

Бухгалтерский баланс  
на 31 декабря 2019 г.

Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_

Форма по ОКУД \_\_\_\_\_

Организация ООО «Тара-Строй» по ОКПО \_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_

Вид экономической деятельности строительство по ОКВЭД \_\_\_\_\_

Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_

Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Местонахождение (адрес) 445000, Самарская обл., г. Тольятти, Хрящевское ш., д. 1

Коды		
0710001		
31	12	2019
384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На <u>31 декабря</u>	На 31 декабря	На 31 декабря
		<u>20 19</u> г. <sup>3</sup>	<u>20 18</u> г. <sup>4</sup>	<u>20 17</u> г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	1273672	1284566	1331529
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения	63258	58434	58434
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы	424358	313477	195344
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1761288</b>	<b>1656477</b>	<b>1585307</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	69761	127770	103903
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	1684049	1394196	1034531
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	9740	34545	165201
	Прочие оборотные активы	25552	40404	56840
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1789102</b>	<b>1596915</b>	<b>1360475</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>3550390</b>	<b>3253392</b>	<b>2945782</b>

## Продолжение Приложения Б

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На <u>31 декабря</u> 20 <u>19</u> г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 <u>18</u> г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 <u>17</u> г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1578598	1655235	1543617
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1578608</b>	<b>1655245</b>	<b>1543627</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	43113	44348	47015
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>43113</b>	<b>44348</b>	<b>47015</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	150307	452324	582065
	Кредиторская задолженность	1496990	1052675	716788
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	281372	48800	56287
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1928669</b>	<b>1553799</b>	<b>1355140</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>3550390</b>	<b>3253392</b>	<b>2945782</b>

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)  
МП

(расшифровка подписи)

“ 15 ” февраля 20 20 г.

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах за 2019 г.

Отчет о финансовых результатах  
за период с 1 января по 31 декабря 2019 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация Общество с ограниченной ответственностью «Тара-Строй» по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН

Вид экономической деятельности строительство по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_

Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2019
384 (385)		

Пояснения <small>1</small>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>январь–декабрь</u> 20 <u>19</u> г. <sup>3</sup>	За <u>январь–декабрь</u> 20 <u>18</u> г. <sup>4</sup>
			Выручка <sup>5</sup>
	Себестоимость продаж	( 3589884 )	( 3357771 )
	Валовая прибыль (убыток)	854909	455583
	Коммерческие расходы	( 348415 )	( 352131 )
	Управленческие расходы	( 128240 )	( 103452 )
	Прибыль (убыток) от продаж	378254	598822
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( )	( )
	Прочие доходы	25814	42631
	Прочие расходы	( 171540 )	( 282360 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	232528	359093
	Текущий налог на прибыль	( 51156 )	( 79000 )
	в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	181372	280093

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

МП

(расшифровка подписи)

“ 15 ” февраля 2020 г.



