

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева

« 04 » 12 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: Разработка стратегии роста ООО «Строй-Модуль»

Исполнитель
студент группы 672-озм

А.А. Лазаренко
03.12.2018
(подпись, дата)

А.А. Лазаренко

Руководитель
доцент, канд. экон. наук

Г.А. Заломская
03.12.2018
(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Руководитель научного
содержания программы
магистратуры

М.В. Зинченко
03.12.2018
(подпись, дата)

М.В. Зинченко

Нормоконтроль

Е.О. Матеишена
03.12.2018
(подпись, дата)

Е.О. Матеишена

Рецензент

Е.С. Новопашина
03.12.2018
(подпись, дата)

Е.С. Новопашина

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева

« 04 » 12 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

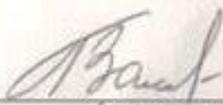
на тему: Разработка стратегии роста ООО «Строй-Модуль»

Исполнитель
студент группы 672-озм

 03.12.2018
(подпись, дата)

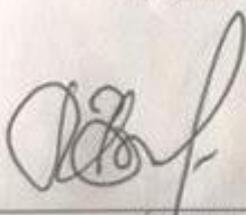
А.А. Лазаренко

Руководитель
доцент, канд. экон. наук

 03.12.2018
(подпись, дата)

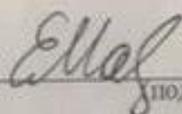
Г.А. Заломская

Руководитель научного
содержания программы
магистратуры

 03.12.2018
(подпись, дата)

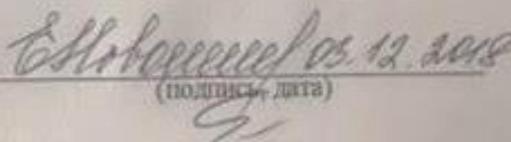
М.В. Зинченко

Нормоконтроль

 03.12.2018
(подпись, дата)

Е.О. Матеишена

Рецензент

 03.12.2018
(подпись, дата)

Е.С. Новопашина

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева
подпись И.О. Фамилия

« 12 » 10 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К магистерской диссертации студента Лазаренко Александры Андреевны

1. Тема магистерской диссертации Разработка стратегии роста ООО «Строй-Модуль»

(утверждено приказом от 26.09.2018 № 2294-48)

2. Срок сдачи студентом законченной диссертации 03.12.2018

3. Исходные данные к магистерской диссертации: научно-исследовательская литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская отчетность предприятия

4. Содержание магистерской диссертации (перечень подлежащий проработке вопросов):

1 Актуальные проблемы формирования стратегий роста организации

2 Анализ стратегического управления ООО «Строй-Модуль»

3 Разработка стратегии роста ООО «Строй-Модуль»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.)

Устав ООО «Строй - Модуль»; Основные бухгалтерские показатели ООО «Строй -

Модуль» за 2013-2017 года; Функциональная структура управления ООО «Строй-Модуль»;

Сравнительная характеристика конкурентов ООО «Строй – Модуль»; Глоссарий

6. Консультанты магистерской диссертации (с указанием относящихся к ним разделов) нет

7. Дата выдачи задания 12.10.2018

Руководитель магистерской диссертации Галина Алексеевна Заломская, доцент, к.э.н.
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата):

12.10.2018 
(подпись студента)

АКТ
о результатах внедрения решений,
разработанных в магистерской диссертации студентом
Амурского государственного университета

Давыденко Александр Александрович
(Ф.И.О. полностью)

В работе над Магистерской диссертацией по теме

Разработка стратегии роста
ООО «Строй-Модуль»

студент Давыденко А.А. принял непосредственное участие в разработке Стратегии роста ООО «Строй-Модуль»
(перечень разработанных вопросов)

Полученные им результаты нашли отражение в методических разработках, в докладных и аналитических записках ООО «Строй-Модуль»
(наименование органа, организации, предприятия)

В настоящее время методические разработки, включающие результаты данной магистерской диссертации работы находятся
(находятся в стадии внедрения, включены в инструктивные материалы)

на этапе рассмотрения и внедрения

Руководитель _____

Др



**ФОРМА ЗАКАЗА ОТ ПРОИЗВОДСТВА
НА РАЗРАБОТКУ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**

И.О. ректора ФГБОУ ВО
«Амурский государственный
университет»
Лейфа А.В.

Предприятие (организация, фирма) ООО "Строй-Модуль"
г. Благовещенск, ул. Мухомова 114, 89-08-10
(полное название, юридический адрес, телефон)

просит поручить студенту Лазаренко Александру
Сергеевичу, 1672 г.р.
(фамилия, имя, отчество, № группы)

разработать магистерскую диссертацию на тему: Разработка
стратегии роста ООО "Строй-Модуль"

Руководителем диссертации от производства назначается Генеральный
директор, Суванов Наталья Александровна
(должность, фамилия, имя, отчество)

Руководитель организации  /фамилия, и., о./
подпись, печать



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу студентки экономического факультета

Фамилия	<i>Лазаренко</i>
Имя	<i>Александра</i>
Отчество	<i>Андреевна</i>
Направление подготовки	<i>38.04.02 Менеджмент</i>
Профиль	<i>Стратегическое управление</i>
Тема выпускной квалификационной работы	<i>Разработка стратегии роста ООО «Строй-Модуль»</i>

1. Объем работы:

количество листов выпускной квалификационной работы: *99 с.*

количество рисунков и таблиц: *6 рисунков, 22 таблицы*

число приложений: *4*

2. Соответствие содержания выпускной квалификационной работы заданию *полное*

Вопросы задания, не нашедшие отражения в работе, *отсутствуют*

Материалы, представленные в работе, непосредственно не связанные с темой и направленностью, *отсутствуют*

3. Достоинства выпускной квалификационной работы

С недавних пор исследователи стратегического управления стали уделять внимание малым предприятиям. Признание важности этого сектора как одного из основных источников создания рабочих мест и обеспечения экономического роста способствовало развитию исследований в сфере малого бизнеса. Большая численность малых предприятий делает их важным компонентом экономики Амурской области. В связи с этим в работе исследованы теоретические аспекты разработки стратегии.

Проведен современный стратегический анализ ООО «Строй-Модуль» – субъекта малого предпринимательства, в структуре которого два подразделения: - парк развлечений "5 континентов"; кафе быстрого питания "Tasty food".

Четко определена теоретическая база исследования, т.е. научные и научно-практические исследования по данной проблеме.

Выпускная квалификационная работа выполнена на конкретном материале; использовались различные методики современного стратегического анализа, предлагаемые отечественными и зарубежными учеными. Материал грамотно изложен, имеется четкая последовательность глав, параграфов, достаточно полно представлен табличный и графический материал. В работе использованы результаты научно-исследовательской работы А.А. Лазаренко на протяжении всего обучения.

4. Недостатки выпускной квалификационной работы

Целесообразно в дальнейшем расчет экономической эффективности реализации стратегии малого бизнеса осуществлять с помощью оценки бизнеса на протяжении пяти лет реализации стратегии.

5. Степень самостоятельности, проявленная выпускником и характер ее проявления
А.А. Лазаренко самостоятельно умеет выявлять проблемы в сфере стратегического управления

6. Масштабы и характер использования специальной литературы
В выпускной квалификационной работе использован 101 источник, в том числе научные статьи. Что позволило выпускнице самостоятельно вести научный поиск, используя теоретические знания и практические навыки, видеть профессиональные проблемы, уметь формулировать задачи исследования и методы их решения.

7. Достоинства и недостатки оформления текстовой части и графического материала
Текстовые и графические материалы выпускной работы соответствуют предъявляемым требованиям. Работа выполнена на высоком теоретическом уровне, компьютерная верстка заслуживает высокой оценки.

8. Особенности общепрофессиональной и специальной подготовки выпускника
Выпускница продемонстрировала способности к самостоятельному творческому мышлению; владение методами и методиками исследований, выполняемых в процессе работы; способность к научному анализу полученных результатов, разработке защищаемых положений и выводов, полученных в выпускной квалификационной работе.

9. Практическая значимость (внедрение) результатов выпускной квалификационной работы

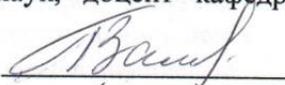
Выпускная квалификационная работа отличается высокой практической значимостью. Сформированы ключевые факторы успеха в стратегическом управлении ООО «Строй-Модуль», разработана стратегия интенсивного роста за счет активного рынка и подтверждена расчетами ее эффективность. Работая над практической частью выпускной квалификационной работы, А.А. Лазаренко выявила и апробировала новые подходы в разработке стратегии с учетом ключевых факторов роста. Определив положительный результат разработок, предлагает применять их в сфере предпринимательства. Практическая ценность работы заключается в возможности решения стратегических задач малого бизнеса

10. Общее заключение и предлагаемая оценка выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа А.А. Лазаренко соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент». Значимость выпускной квалификационной работы не снижается отмеченными недостатками.

Представленная выпускная квалификационная работа выполнена в соответствии с предъявляемыми требованиями к таким видам работ и заслуживает отличной оценки, автор - А.А. Лазаренко - присвоения квалификации «Магистр» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Руководитель Заломская Галина Алексеевна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмент организации


(подпись)

3 декабря 2018 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу магистранта экономического факультета

Фамилия *Лазаренко*

Имя *Александры*

Отчество *Андреевны*

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое управление»

Тема выпускной квалификационной работы
«Разработка стратегии роста ООО «Строй-Модуль»

1. Соответствие содержания работы заданию (полное или неполное):

Содержание работы в полной мере соответствует заданию

Вопросы задания, не нашедшие отражения в работе:

Все вопросы задания нашли отражение в выпускной квалификационной работе.

Материалы, представленные в работе, непосредственно не связанные с темой и направленностью:

Все материалы, представленные в работе, непосредственно связаны с темой исследования.

2. Достоинства выпускной квалификационной работы:

В качестве достоинств представленной работы следует отметить использование автором авторитетных источников современной литературы по проблеме исследований, экономическую составляющую научных исследований и результаты прогнозирования эффективности разработанной стратегии роста объекта исследования. Также следует отметить, что задачи исследования, поставленные автором, в целом решены.

3. Недостатки выпускной квалификационной работы:

Однако, выпускная квалификационная работа, представленная для рецензирования, не лишена недостатков.

На наш взгляд, выводы, которые делает автор, зачастую носят поверхностный характер. Так, в разделе 2.1 автор анализирует объем выручки за период с 2008 по 2017 год. При этом автор игнорирует такой фактор роста выручки как рост цен за анализируемый период. На основе результатов этого анализа автор строит прогноз выручки на период до 2022 г. При расчете прогнозных показателей автор вновь не учитывает прогноз роста индекса потребительских цен на планируемый период.

Из текста работы остаются непонятными выводы автора по результатам стратегического анализа объекта исследования методом GE/McKinsey. Графическая интерпретация результатов этого анализа, представленная на рис. 5 (раздел 2.3), не имеет разъяснений в тексте работы.

4. Масштабы и характер использования специальной литературы:

При выполнении выпускной квалификационной работы автор использовал 101 источник, в основном научной специальной и учебной литературы по проблеме исследования, специальные периодические издания.

В библиографическом списке отсутствуют ссылки на информационные ресурсы INTERNET.

5. Достоинства и недостатки оформления текстовой части и графического материала:

Оформление текстовой части выполнено в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выпускным квалификационным работам. Следует отметить достаточный уровень визуализации результатов исследования. Результаты проведенного анализа сведены в таблицы, что способствует лучшему восприятию изложенного материала.

6. Особенности общепрофессиональной и специальной подготовки выпускника:

Содержание выпускной квалификационной работы позволяет судить о достаточном уровне общепрофессиональной и специальной подготовки выпускника.

7. Актуальность выпускной квалификационной работы:

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

В современных условиях стратегического управления следует рассматривать как фундаментальную основу любой эффективной системы управления организацией.

Поиски путей выхода из участвовавших затяжных экономических кризисов, сокращения потерь в результате неожиданно возникших изменений внешней среды, улучшения управляемости фирм заставили руководителей организаций во всем мире всерьез задуматься о природе негативных общественно-экономических процессов и явлений и предпринять попытку выработать адекватные ответные меры.

Все вышеизложенное является, на наш взгляд, подтверждением несомненной актуальности темы выпускной квалификационной работы.

8. Практическая значимость (внедрение) результатов выпускной квалификационной работы:

Практическая значимость работы заключается в оценке современного состояния проблемы формирования и выбора стратегии хозяйствующими субъектами, в использовании современных методов стратегического анализа субъектов предпринимательской деятельности.

Полученные автором выводы могут быть использованы коммерческими предприятиями, осуществляющими деятельность на рынке услуг развлечения при планировании их деятельности.

Отдельные выводы и методики, использованные автором, могут быть также использованы в учебном процессе в рамках преподавания дисциплины «Менеджмент» для различных направлений и специальностей подготовки.

9. Общее заключение и предлагаемая оценка работы:

Работа в целом отвечает требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Работа заслуживает оценки *«отлично»*, а ее автор, *Лазаренко Александра Андреевна*, присвоения **квалификации «Магистр» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.**

Рецензент

доцент кафедры

«Экономическая безопасность и экспертиза»

Амурского государственного университета,

доцент, канд. техн. наук

«03» декабря 2018 г.

Е.С. Новопашина

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 85 с., 7 рисунков, 21 таблицы, 4 приложения, 101 источник.

СТРАТЕГИЯ РОСТА, КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, КОНКУРЕНТЫ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В работе рассмотрены актуальные проблемы разработки стратегии роста на основе анализа внешней, внутренней среды организации и ключевых факторов успеха ООО «Строй-Модуль», а также оценка экономической эффективности разработанной стратегии роста.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка стратегии роста ООО «Строй-Модуль».

Объектом исследования является коммерческое предприятие г. Благовещенска – ООО «Строй-Модуль».

Предмет исследования – стратегия роста организации.

Информационными источниками для написания работы послужили данные внутренней и бухгалтерской отчетности за период 2015 – 2017 гг. ООО «Строй-Модуль». Методическими - периодическая, монографическая, справочная литература, нормативные документы, статьи периодической печати.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Актуальные проблемы формирования стратегий роста организации	7
1.1 Современные подходы к формированию и реализации стратегии роста организации	7
1.2 Научное обоснование процедур и факторов определяющих стратегию роста организации	12
1.3 Теоретические основы разработки стратегии роста организации	17
2 Анализ стратегического управления ООО «Строй-Модуль»	22
2.1 Общая характеристика ООО «Строй-Модуль»	22
2.2 Анализ внешней среды ООО «Строй-Модуль»	27
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Строй-Модуль»	34
2.4 Анализ стратегии ООО «Строй-Модуль»	40
3 Разработка стратегии роста ООО «Строй-Модуль»	47
3.1 Формирование ключевых факторов успеха в стратегическом управлении ООО «Строй-Модуль»	47
3.2 Разработка стратегии роста ООО «Строй-Модуль»	50
3.3 Оценка экономической эффективности стратегии ООО «Строй-Модуль» от разработанной стратегии роста	55
Заключение	58
Библиографический список	62
Приложение А – Основные бухгалтерские показатели ООО «Строй-Модуль» за 2013-2017 года	69
Приложение Б – Функциональная структура управления ООО «Строй-Модуль»	70
Приложение В – Сравнительная характеристика конкурентов	71
Приложение Г - Глоссарий	74

ВВЕДЕНИЕ

Долгосрочная и эффективная работа любой организации, ее развитие, а также экономический рост определяются правильным выбором стратегических ориентиров, которые наилучшим образом реализуют потенциальный человеческий капитал и другие ресурсы.

Разработка стратегии роста организации исследуется, как концепция стратегического управления, которая позволяет организации определить ее развитие как единое целое: почему некоторые организации развиваются и процветают в долгосрочном периоде (как минимум на 5 лет), а другие переживают упадок или им грозит разорение, другими словами, почему происходит постоянное перераспределение основных ролей участников рынка.

Важность изменения в стратегии организации определяется разногласиями между практическими целями организации и существующей ситуацией на рынке. В последнее время все больше организаций прибегают к разработке стратегий развития и соответственной к стратегическому планированию организаций.

Многие известные организации имеют не только хорошо разработанную и прозрачную стратегию, но и стремятся придерживаться установленных стандартов развития, чтобы в конечном итоге они привели их к успехам, и при достижении успехов, организация должна прибегать к стратегическому планированию. Это должно быть не одианным процессом, а постоянно текущей деятельностью менеджеров. Использование стратегии как метода управления в повседневной деятельности организации является необходимым условием и средством не только выживания, но и обеспечения процветания организации.

Грамотно взвешенная стратегия - это не цель, а средство реализации планируемого будущего организации, средство самовыражения и путь к обеспечению стабильного дохода для менеджмента организации.

Рост организации — это проявление его социально-деловой активности в результате интенсивного развития за счет собственных ресурсов,

интегрированного развития в рамках вертикальной и горизонтальной интеграции и диверсификации — освоения новых сфер деятельности.

Следуя стратегии роста, организация планирует и осуществляет действия по улучшению своих позиций на рынке (например, привлекает новых и новых покупателей выгодными предложениями, ищет возможности установить контроль за действиями конкурентов).

В условиях конкуренции и быстро меняющейся ситуации менеджеры обращают свое внимание не только на внутреннем состоянии дел, но и выработывают стратегию роста исходя из видения и миссии организации, сформулированной стратегической цели.

Выбранная тема актуальна, так как развитию организации в целом зависит как от роста, так и от ее структурных подразделений.

Стратегия ООО "Строй-Модуль" существует на интуитивном уровне, то есть "не положена на бумагу". Отсутствие четко сформулированного стратегического замысла, плана и организованных действий по его реализации часто делает путь к достижению цели гораздо более сложным, а полученные результаты — менее значимыми, что и приводит к главной проблеме организации.

Разработка стратегической модели начинается с анализа среды, в которой и благодаря которой находится организация. В условиях конкурентной борьбы, менеджерами организации особое внимание уделяется анализу внешней среды.

Со временем внешняя среда организаций динамична и разнообразна. Способность приспосабливаться и реагировать на изменения внешней среды - основное условие функционирования успешного бизнеса. Организации должны, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, сами организации генерируют изменения во внешней среде, выпуская новые виды товаров и услуг, используя новые виды сырья, материалов, энергии, оборудования и технологий.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себя тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а именно, существовать и выживать в определенный период времени.

Информация о внутренней среде организации необходима менеджеру, чтобы определить внутренний потенциал, возможность, на которых организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше понять цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация также обеспечивает возможность существования своим сотрудникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Целью работы является разработка стратегий роста на ближайшую перспективу.

Для достижения вышеуказанной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать актуальные проблемы формирования стратегии роста организации;
- провести анализ стратегического управления ООО «Строй-Модуль»;
- разработать стратегию роста ООО «Строй-Модуль».

Информационными источниками для написания работы послужили данные внутренней и бухгалтерской отчетности за период 2015 – 2017 гг. ООО «Строй-Модуль». Методическими - периодическая, монографическая, справочная литература, нормативные документы, статьи периодической печати.

В качестве методов исследования применялись: описательный, финансово – экономический, сравнительный, социологический, метод опроса.

1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Современные подходы к формированию и реализации стратегии роста организации

Современный этап развития экономики сопровождается разнонаправленными процессами в виде изменения потребительских предпочтений, формирования технологического уклада на инновационной основе, нарастающего дефицита многих ресурсов, роста потребности в финансовой поддержке организаций, что приводит как к обострению конкуренции, так и к новым возможностям развития. В этой связи одна из главных проблем, с которой сталкиваются российские организации, — формирование и реализация стратегии роста в условиях высокой неопределенности внешней среды¹.

Основные трудности, с которыми сопряжено формирование стратегии роста организаций современная внешняя среда организаций - одна динамична и разнообразна. Способность приспосабливаться и реагировать на изменения внешней среды – главное условие функционирования успешного бизнеса. Организации должно, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, сами организации создают изменения во внешней среде, выпуская новые виды товаров и услуг, используя новые виды сырья, материалов, энергии, оборудования, технологии.

В современной экономической литературе стратегию организации рассматривают как, главную программу, действий которых направлены на выявление приоритетных проблем и выделение ресурсов, необходимых для ее достижения. Таким образом, стратегия формирует главные цели развития организации и основные пути их достижения.² В качестве краткого определения часто применяется понятие А. Чандлера: «Стратегия — есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей». По опре

¹ Натальина Т.В. Интегрированный подход к формированию и реализации стратегии роста предприятий / Т.В. Натальина // Журнал Этап: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. - № 30 - С. 135.

² Винокуров В. Организация стратегического управления на предприятии. М., Центр экономики и маркетинга, 2016. – 234 с. 20

делению Г.Б. Клейнера, стратегия организации - это «согласованная совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность организации, имеющих долгосрочные и трудно-обратимые последствия». Представитель японской школы менеджмента Майкл Коленсо определяет стратегию как «искусство сориентировать организацию так, чтобы она продолжала существовать и добилась превосходства над конкурентами». ³ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд утверждают, что «стратегия - это совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства». ⁴

В работе Л.Д. Гительмана встречается такое определение стратегии, как «стратегия - это целевые ориентиры долгосрочного плана действий, направленные на достижение качественно новых целей, связанных с коренным изменением существующего состояния управляемого объекта, а следовательно, системы управления, ее структуры, сложившихся отношений, норм поведения и содержания деятельности работников». ⁵ По мнению М. Портера стратегию возможно рассматривать как «создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный набор видов деятельности. Если бы была только одна идеальная позиция, не было бы никакой нужды в стратегии. Задача всех компаний в этом случае была бы вполне очевидна - каждая из них стремилась бы первой найти позицию и занять ее. Суть же стратегического позиционирования заключается в выборе видов деятельности, от личных от видов деятельности конкурентов». Виханский О.С. считает, что стратегия – это «долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям».

³ Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. - М.: Экономист, 2012.

⁴ Кэмпбелл Д. и др. Стратегический менеджмент. Пер с англ. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.

⁵ Градов А.Н. Экономическая стратегия фирмы. С-Петербург, Спецлитература, 2015. – 87 с.

⁶ Интересным является подход к толкованию сущности понятия «стратегия» у И. Ансоффа, который считает, что «стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».⁷ При этом ученый выделяет четыре группы правил формирования стратегии организации.

Рыночная ситуация всегда отличается высокой степенью неопределенности, особенно это характерно в период кризисной обстановки в экономике. Изменяются конкуренты на рынке, потребительский сегмент становится не стабилен, происходит стагнация во многих отраслях. Соответственно, формирование стратегии предполагает использование некоторых стандартных, наработанных моделей развития организации, которые уже неоднократно проверены на практике. Однако, такой подход неоднозначен. С одной стороны, современная теория управления содержит в себе модели принятия решений по часто возникающим и оперативным проблемам деятельности компаний, а также вопросам стратегического управления. Они представляют собой некоторые шаблонные варианты управления. Такие модели применимы в том случае, если рыночная ситуация стабильна и в ней не происходит качественных изменений. С другой стороны, чем сложнее спрогнозировать развитие рыночной ситуации, тем менее стандартны варианты стратегий развития, которые могут принести успех организациям. В этой связи актуальной проблемой является выбор правильного подхода к вопросам формирования стратегии, в этом случае уже на начальных этапах закладывается ее необходимая эффективность. Современная организация должна уметь развиваться и функционировать в условиях быстро меняющейся рыночной ситуации, выстраивать систему гибкого управления,

⁶ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2015. – 296 с.

⁷ . Алексеева М.А. Планирование деятельности фирмы. М., Финансы и статистика, 2013. – 403 с.

удерживать свои позиции на рынке, ста бильно производить продукт или услугу с учетом требований к их инновационности.⁸

В настоящее время изменения в конкурентном составе рынка происходит настолько быстро, что важно не упустить время и осуществить быструю реализацию выбранного стратегического направления.

На этапе реализации осуществляется реализация принятых решений, выбранной стратегии. Стратегическое управление перемещается в сторону фактических событий распределения работ, ответственности за формирование намерений, графиков, методов выполнения работ. Организация меняет собственный облик: вносятся изменения в образовавшуюся систему ценностей и организационную структуру.

Несколько составляющих успешного выполнения стратегии:

- своевременное и качественное доведение цели, стратегии и намерений до работников организации для достижений понимания и вовлечения в процесс выполнения стратегий;

- разработка системы стимулов реализации стратегии;

- деятельность управленческого руководства по организации выполнения стратегии, выделение важных ресурсов;

- проведение необходимых стратегических перемен в организации, позволяющих приспособиться во внешней среде. Проведение внедрение и изменений в организации создает условия, нужные для применения выбранной стратегии. Без стратегических перемен даже самая обоснованная стратегия окажется неэффективной.

Контроль и оценка исполнения стратегии. Процесс контроля обеспечивает обратную связь с процессом реализации стратегии. Главными задачами контроля являются:

- обеспечение стратегического контроля нужной информацией;

⁸ . Богуславский И.В., Синельникова Е.А. Инвестиции в инновации: перспективы венчурного капитала. / В сборнике: Инновации, экология и ресурсосберегающие технологии материалы XI международного научно-технического форума. 2014. С. 879-884.

- установление системы показателей, согласно которым осуществляется контроль;

- формирование механизма сопоставления и оценки результатов, и исследование факторов отклонений;

- осуществление надлежащей корректировки при отклонениях в ходе реализации стратегии. Стратегическое управление выполняется с помощью разработки, исследования и принятия стратегических решений. К ним следует применить заключения, касающихся ключевых сторон деятельности организации, ориентированных на перспективу и принимаемые в обстоятельствах неопределенности.⁹

Стратегические решения имеют ряд определенных особенностей. Основные из них: инновационный характер; направленность на перспективные цели организации и их возможности; сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно; субъективность оценки; необратимость и большая степень риска. Стратегические решения – это такие решения в организации, когда происходят его реконструкция, введении новой продукта и технологического процесса, выходе на новые рынки реализации продукции и услуг, приобретении и слиянии организаций. Проведении организационных перемен (переход к новым конфигурациям и формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.). Заключения, затрагивающие применения имеющегося потенциала производственной базы, разумно относить к тактическим.

⁹ Синельникова Е.А. Оптимизация организационной структуры управления предприятием /Актуальные вопросы гуманитарных, правовых и социально-экономических исследований – М.: 2013. С. 91-95.

1.2 Научное обоснование процедур и факторов определяющих стратегию роста организации

Как правило, стратегия роста не гарантирует успех, если не будет проведена граница между внутренней и внешней средой, не создано существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность организации.

Очевидно, что выбор конкретной стратегии зависит от степени насыщенности рынка конкурентов и возможности организации постоянно обновлять производство. Несмотря на свою принципиальную альтернативность, две или более стратегии могут сочетаться.

Для правильного подхода к вопросу формирования стратегии, необходим системный подход к разработке стратегии, который предполагает учет большого числа факторов, критериев и условий, влияющих на деятельность организации, а также системный анализ составляющих окружающей среды. Рассмотрим те факторы, которые определенно должны быть учтены и обеспечены системность и устойчивость развития организации. Основой для формирования любой стратегии, а также для стратегии роста, является результат анализа состояния среды организации, как макро, так и микроокружения. Если анализ такого уровня проведен вовремя и содержит в себе объективные данные, то и разрабатываемая стратегия роста будет актуальной. От этого напрямую зависит конкурентоспособность организации, ее положение на рынке, возможность минимизирования рисков, сопутствующие бизнесу любого уровня. Поэтому актуальной проблемой является постоянное отслеживание составляющих внешней среды, их изменения во времени, а также их влияния на различные направления деятельности организации. Здесь важно отслеживать как макроэкономические показатели, такие как темпы роста инфляции, величина ВВП, общий уровень экономического развития страны и мировой экономики, состояние природных ресурсов, так и изменения в непосредственном окружении фирмы. Это касается конкурентного состава рыночного сегмента, анализа действующих и потенциальных поставщиков, исследование потребителей. Необходимо отметить, что чрезвычайно важна и

нформация о формировании и распределении ресурсов, отношении правительства страны к различным отраслям экономики и территориям, возможность получения государственной поддержки. Можно привести в пример формирование в Российской Федерации территорий опережающего социально-экономического развития, дающие льготы для развития бизнеса.

В настоящее время ухудшение политической обстановки и усиление санкций против Российской Федерации негативно воздействовали на конкурентоспособность многих организаций. Это связано с неблагоприятными и изменениями во внешней политике государств партнеров по бизнесу.

Особенно это сказывается на малом и среднем бизнесе. Поэтому не вызывает сомнения, что формирование устойчивой стратегии предполагает одновременную работу не только на разных потребительских частях рынка и взаимодействие с различными поставщиками, но и диверсификацию производства, которая позволяет удерживать баланс в бизнесе. Также актуальным направлением анализа является технологическая и инновационная составляющие внешней среды: необходимо четко отслеживать новые технологии, оборудование, программное обеспечение, появляющиеся на рынке и позволяющие обеспечить требуемый уровень качества товаров и услуг.¹⁰

Направления государственной поддержки инноваций могут дать предпринимателю шанс развития нового бизнеса и повышения конкурентоспособности.

Следующий аспект – это исследование потребностей рынка, без которого невозможно обеспечение конкурентоспособности и привлечение потребителей, и, соответственно, устойчивое развитие организации. В процессе анализа посетителей организации необходимо четко ответить на следующие вопросы: Кто участвует в выборе продукта или услуги? Кто принимает решение о покупке? Кто платит за продукт или услугу? Именно эти ответы на данные вопросы позволяют точно определить, кто является покупателем, а

¹⁰ Шестопап, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопап. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.

кто потребителем. А это, непосредственно, дает возможность сделать продукт или услугу, отвечающую всем требованиям и имеющую несомненные конкурентные преимущества. Это позволяет организации основательно занять рыночный сегмент, создавать хороший имидж в глазах потребителей, обеспечивать постоянный объем продаж выпускаемого продукта или услуги и при этом, не боясь изменения вкусов потребителей и их покупательной способности. В настоящее время из-за спада экономики, резкого повышения цен многим потребителям пришлось пересмотреть свою структуру затрат. Многие отказались от ряда продуктов и услуг или перешли на более дешевые варианты. В этом случае многие организации стали под угрозой потери части своего потребительского сегмента.

Следует выделить следующие факторы конкурентного преимущества:

1. конкурентоспособная цена, которая должна соответствовать качеству, а также современности продукта.

2. дифференциация, которая предполагает наличие в продукте особенных характеристик, свойств и т.п.

3. высокое качество товаров и услуг, которое во многом определяется их брендом. Также существует еще один немаловажный аспект, определяющий конкурентоспособность продуктов и услуг это их доступность для широкого сегмента потребителей. Здесь можно выделить два аспекта: географический и социальный. Географическая удаленность потенциального потребителя от точек сбыта делает подчас невозможной покупку, и, тем самым, производитель теряет часть своего целевого сегмента. Эта проблема решается предоставлением возможности удаленного доступа к товару посредством интернет - ресурсов, а также расширением сбытовой сети¹¹. Социальный аспект: современное общество состоит из большого числа различных социальных групп, среди которых присутствуют лица с ОВЗ и инвалиды, для

¹¹ Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.

которых возможность приобретения необходимых товаров и услуг иногда становится не осуществима.

В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует занимаемую организацией, позицию по отношению к конкурентам в конкретной отрасли и позволяет разрабатывать собственную конкурентную стратегию, учитывая профиль деятельности, цели, возможности, навыки и ресурсы.

Ключевые факторы успеха являются важной составляющей частью стратегического управления организации и рассматриваются как основа его разработки, с учетом характера целей и задач развития.

Ключевые факторы успеха – это те самые факторы, которым организация должна уделять особое внимание, так как они определяют успех организации на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность. Организация может достичь значительного конкурентного преимущества, опираясь при реализации своей стратегии на ключевые факторы успеха.

Ключевые факторы успеха на рынках разнообразны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней.

Идентификация КФУ – один из главных приоритетов разработки стратегии.

Они могут служить основой построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выявление.

Хорошая стратегия предполагает использование всех ключевых факторов успеха в определенной отрасли и достижение очевидного превосходства как минимум по одному из них.

¹² Кряжева Ю.С. Механизм формирования ключевых факторов успеха / Ю.С. Кряжева // Стуженческая наука XXI ВЕКА. – 2016. - № 4 (11). С. 190-193.

Основными принципами выбора стратегии являются¹³:

1) рациональная стратегия должна содержать в себе три важные составляющие: основные цели или задачи деятельности; наиболее существенные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей. Так как стратегии определяют только общее направление развития и не являются просто программами достижения закрепленных целей, то при формулировании стратегии должна учитываться и изменения целей.

2) эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких количественно ограниченных концепций и направлений, что придает им устойчивость и сбалансированность. Одни направления могут быть временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. При этом необходимо координировать деятельность таким образом, чтобы каждое направление было в должной мере обеспечено ресурсами в независимости от соотношения «издержки/доходы».

3) стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но зачастую и с неопределенными факторами. Никто из специалистов не сможет представить точный прогноз того, как поведут себя конкурирующие силы, какое воздействие окажут факторы влияния и вообще будет ли организацию ожидать ошеломляющий успех или постигнет неудача. Суть процесса разработки стратегии состоит в том, чтобы выстроить достаточно сильную и гибкую позицию для обеспечения достижения определенных целей.

4) для каждого уровня управления необходимо разрабатывать свою стратегию. При этом должна быть четко определена соподчиненность стратегий, согласованность со стратегиями более высокого уровня. Неважно, как разработана стратегия, но крайне необходимо, чтобы учитывались выделенные обобщающие итоги.

¹³ Ельшина П. Антикризисный маркетинг// Маркетолог - 27.01.2015

1.3 Теоретические основы разработки стратегии роста организации

В малых организациях, управляемых владельцем, выработка стратегии проходит неформально. Часто стратегия существует не в письменном виде, а только в уме управляющего и устных договоренностях с главными подчиненными. Крупные организации, однако, склонны разрабатывать свои действия посредством ежегодного планирования стратегии.

В общем виде процесс разработки стратегий состоит из ряда последовательных этапов. Базовой моделью разработки стратегического плана принято считать модель Гарвардской школы бизнеса, лидером которой по праву считается К. Эндрюс. Эта модель разрабатывалась американскими исследователями в течение достаточно продолжительного периода времени. Г. Минцберг называет эту модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит уверенность в том, что формулирование стратегии как процесс опирается на несколько базовых постулатов, которые в своей совокупности обеспечивают проектирование стратегии.

Согласно этой модели процесс стратегического планирования представляет собой некую точку соприкосновения выявленных возможностей и угроз внешней деловой среды, которые выражаются в форме ключевых факторов успеха, и сильных и слабых сторон ресурсного потенциала организации, выраженных в отличительных способностях к развитию.¹⁴

Анализ и выбор стратегии роста этот процесс считается ядром стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится организация. Однако существует некоторые общие подходы к формированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

¹⁴ Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2016. — 184 с.

При определении стратегии организации руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением организации на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти.

Первая область связана с лидерством и минимизацией издержек производства. Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Третья область определения стратегии относится к фиксации определенной части рынка и концентрации усилий организации на выбранном рыночном сегменте.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации показывают в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно изучать причины, почему организация выбирает ту, а не именно другую стратегию.

При определенных условиях малое увеличение или отсутствие такого роста задерживает развитие и совершенствование деятельности организации. Особенно стратегия роста актуальна в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.¹⁶

В неустойчивой отрасли отсутствие роста может привести к банкротству.

Любая организация имеет два принципиальных варианта стратегии роста — внутреннее развитие (интенсивный рост) либо внешний рост.

Интенсивный рост подразумевает достижение организацией более высоких результатов в существующих сферах ее деятельности в области базового рынка. Здесь предполагается превышение результатов деятельности путем совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых

¹⁵ Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: Проспект, 2015. – 328 с.

¹⁶ Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб... — М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 256 с.

«внутренних» резервов. Это целесообразно, когда организация еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее продукцией и базовым рынком.

Внешний рост предусматривает развитие организации путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки (интеграционный рост), а также освоения новых «ниш» бизнеса вне рамок основной деятельности (диверсификационный рост). Это возможно, когда возможностей внутреннего роста не хватает для ликвидации разрыва между заданными показателями и задачами. Таким образом, может создаваться стратегическое преимущество посредством присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может быть более эффективно, чем их внутреннее развитие в рамках определенной организации.

Современные тенденции бизнеса тесно связаны с такими интеграционными процессами, как слияние, поглощение и создание совместных предприятий, которые имеют различные формы. По характеру решаемых задач можно выделить следующие типы поглощения:

- вертикальные, когда поглощается поставщик или потребитель;
- горизонтальные, когда поглощается конкурент;
- с целью развития продукта, когда поглощается организация для создания единого комплекта продуктов;
- с целью расширения рынка, когда поглощается родственная организация, действующая на другом рынке.

В современных условиях получили развитие такие организационные формы интеграции, как: концерн, холдинг, конгломерат, картель, консорциум, финансово-промышленная группа (ФПГ), корпорация, транснациональная корпорация (ТНК)¹⁷.

Стратегические альтернативные варианты внутреннего роста: проникновение на рынок, развитие рынков, развитие через продукцию.

Стратегия проникновения на рынок связана с имеющимися товарами на уже существующих рынках и в большей степени ориентированы на кратко

¹⁷ Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. - СПб: Питер, 2016.

срочный период развития организации. Увеличения объема продаж можно достичь путем воздействия на компоненты изначального спроса. Например, путем привлечения новых потребителей товара, побуждения покупателей к более частому применению товара и/или большему разовому его потреблению; путем выявления новых возможностей продажи товара. Подобное поведение характерно для фирм-лидеров рынка, которые больше всех выигрывают от увеличения размера рынка, и оправдано, когда базовый рынок продолжает развиваться или еще не насыщен.

Другой вариант направления роста фирмы в рамках стратегии проникновения — это увеличение части рынка путем активных действий по продвижению товаров и услуг, таких как: установление конкурентоспособных цен (цена проникновения), улучшение качества товара, укрепление сбытовой сети, проведение дополнительных мероприятий по стимулированию сбыта. Такие действия в основном направлены на привлечение клиентов фирм-конкурентов и типичны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, т. е. в стадии зрелости жизненного цикла товара.

Несмотря на то, что стратегическая альтернатива интенсивного роста завязана с наименьшим риском, она в конечном итоге имеет ограничения размерами рынка, сменой технологий, появлением новых товаров, изменением вкусов и предпочтений покупателей.

Стратегия развития рынков предусматривает рост организации путем внедрения производимых товаров на новые рынки. Здесь возможны следующие альтернативные варианты.¹⁸

- Выход на новые сегменты. Например, предложить товар промышленного назначения потребительскому рынку или другому сектору промышленности.
- Создание новых сбытовых каналов. Например, посредством франчайзинга.

¹⁸ Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова – М.: ИНФРА-М, 2017. – 288 с.

- Внедрение на новые географические рынки как в пределах страны, так и в других странах.

Главным инструментом стратегии развития рынков является маркетинговый анализ.

Стратегия развития через товар направлена на рост организации за счет внедрения новых или изменению имеющихся товаров на освоенном рынке. Это возможно путем: расширения ассортимента уже имеющегося товара, увеличения числа функций или характеристик товара, разработки новых моделей или вариантов с различным уровнем качества, замены устаревших товаров на улучшенные функционально или технологически.

Стратегия разработки товара опирается в основном на товарную политику организации и анализ сегментации.

Таким образом, стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка – однозначной и ясной. Значимость выбора определяется тем, что выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. При этом должны приниматься во внимания многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.п.

2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ООО «СТРОЙ-МОДУЛЬ»

2.1 Общая характеристика ООО «Строй-Модуль»

Объектом исследования является ООО "Строй-Модуль", ведет свою деятельность с 14.06.06 года. ООО "Строй-Модуль" и действует на основании устава, утвержденного протоколом общего собрания участников ООО "Строй-Модуль". Это коммерческое предприятие с организационно правовой формой ООО (общество с ограниченной ответственностью), и его основная цель – это получение прибыли, что отмечено в уставе организации.

Основным видом деятельности по ОКВЭД является 56.10 «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания». Также ООО «Строй-Модуль», работает еще по 9 направлениям:

- Деятельность рекламных агентств;
- Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- Торговля розничная играми и игрушками в специализированных магазинах;
- Торговля розничная прочими товарами в специализированных магазинах;
- Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;
- Операции с недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе;
- Деятельность зрелищно-развлекательная прочая;

- Деятельность зрелищно-развлекательная прочая, не включенная в другие группировки.

Форма собственности – частная, учредителями являются трое физических лиц. Организация является субъектом малого предпринимательства, категория: малое предприятие, дата включения в реестр: 1 августа 2016 г. Размер уставного капитала 10 000 руб.

Основные бухгалтерские показатели ООО "Строй-Модуль" за 2013-2017 года, представлены в Приложении А.

Структурные подразделения ООО "Строй-Модуль":

- парк развлечений "5 континентов" (по адресу улица Мухина 114, ТРЦ "Острова");

- кафе быстрого питания "Tasty food" (по адресу Новотроицкое шоссе 3, ТРЦ "Перекресток").

Так же имеются 2 филиала (в городе Благовещенск ТРЦ "Мега" и в городе Биробиджан ТРЦ "Гигант").

Парк развлечений "5 континентов" в ТРЦ "Острова" начал свою деятельность с декабря 2012 года, открыв детскую комнату и самый большой на Дальнем Востоке четырех этажный лабиринт. На начало 2017 года территория парка составляла площадь 1643 м², на которой располагалось более 80 игровых автоматов и 7 аттракционов.

В ноябре 2017 года было принято решение о расширении парка развлечений в ТРЦ "Острова" путем объединения с филиалом в ТРЦ "Мега". Таким образом, взята в аренду дополнительная площадь в 800 м² и осуществлен перевоз аттракционов и часть игровых автоматов в ТРЦ "Острова". На данный момент на территории парка площадью 2443 м², располагаются около 100 игровых автоматов и 10 аттракционов: крутые виражи (горки); автодром; тарзанка; батут mini; карусель; железная дорога; осьминожка; гоночная машина; игровой комплекс для малышей; лабиринт.

Ключевым фактором успеха стратегии для ООО «Строй-Модуль» яв

ляется увеличение доли рынка. При этом основной задачей является повышение качества обслуживания за счет нового оборудования (новых аттракционов). С помощью корреляционного анализа может быть проведена взаимосвязь между технической оснащенностью парка и долей рынка. Для этого определим коэффициент корреляции. В все необходимые расчеты сведем в таблицу 1.

Таблица 1 - Вспомогательная таблица для расчета корреляционно регрессионной зависимости между коэффициентом годности основных средств и долей рынка ООО «Строй-Модуль»

Год	Доля рынка (X)	Коэффициент годности (Y)	Yx	x^2	y^2
1	2	3	4	5	6
2008	0,82	0,86	0,7052	0,7396	0,6724
2009	0,74	0,78	0,5772	0,6084	0,5476
2010	0,57	0,65	0,3705	0,4225	0,3249
2011	0,62	0,56	0,3472	0,3136	0,3844
2012	0,71	0,76	0,536	0,5776	0,5041
2013	0,61	0,65	0,3965	0,4225	0,3721
2014	0,57	0,59	0,3363	0,3481	0,3249
2015	0,54	0,68	0,3672	0,4624	0,2916
2016	0,62	0,61	0,3782	0,3721	0,3844
2017	0,52	0,55	0,286	0,3025	0,2704
Σ	6,32	6,69	4,3039	4,5693	4,0768

На основе данных таблицы 1, рассчитаем коэффициент корреляции:

$$r = \frac{\sum x \cdot y - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}\right) \cdot \left(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}\right)}} \quad (1)$$

$$r = 0,862$$

После расчета получили, что коэффициент корреляции составил 0,862. Взаимосвязь между признаками сильная и прямая. Это свидетельствует о пропорциональной зависимости между коэффициентом годности основных средств и долей рынка ООО «Строй-Модуль».

Определение дальнейшего развития невозможно без оценки предыдущего уровня развития. Основным показателем эффективности деятельности является показатель чистой прибыли, целью статистического анализа которого является оценка факторов ее изменения. Результаты факторного анализа чистой прибыли с помощью аддитивной модели представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты факторного анализа чистой прибыли ООО «Строй-Модуль» за 2016-2017 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	Влияние изменения на чистую прибыль (+/-)
Выручка, тыс. руб.	36500	44897	8397
Себестоимость услуг, тыс. руб.	30537	35641	-5104
Проценты к уплате, тыс. руб.	5228	4836	+392
Прочие расходы, тыс. руб.	0	213	-213
Налог на прибыль, тыс. руб.	0	815	-815
Общее влияние факторов, тыс. руб.			+2657

Согласно таблицы 2, чистая прибыль в 2017 году увеличилась на 2657 тыс. рублей. Положительное влияние на чистую прибыль оказало увеличение выручки от реализации на 8397 тыс. рублей и снижение процентов к уплате на 392 тыс. рублей. Остальные показатели отрицательно повлияли на уровень чистой прибыли, в частности, в 2017 году увеличилась себесто

имость услуг, появились прочие расходы и был уплачен налог на прибыль в сумме 815 тыс. рублей.

Следующим стратегически важным показателем является выручка от реализации. Целью статистического анализа выручки является определение ее динамики и прогноз. Для проведения анализа ниже представлена вспомогательная таблица 3.

Таблица 3 – Показатели динамики выручки от реализации ООО «Строй-Модуль» за 2008-2017 гг.

Год	Выручка, тыс. руб.	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, в процентах		Темп прироста, в процентах		Абсолютное значение 1% прироста
		цепной	базисный	цепной	базисный	цепной	базисный	
2008	10956	-	0,0	-	100,0	-	0,0	-
2009	11218	262,0	262,0	102,4	102,4	2,4	2,4	185,3
2010	11354	136,0	398,0	101,2	103,6	1,2	3,6	202,5
2011	12479	1125,0	1523,0	109,9	113,9	9,9	13,9	247,5
2012	14211	1732,0	3255,0	113,9	129,7	13,9	29,7	351,1
2013	21740	7529,0	10784,0	153,0	198,4	53,0	98,4	584,6
2014	23453	1713,0	12497,0	107,9	214,1	7,9	114,1	1312,6
2015	27545	4092,0	16589,0	117,4	251,4	17,4	151,4	1787,1
2016	36500	8955,0	25544,0	132,5	333,2	32,5	233,2	1741,0
2017	44897	8397,0	33941,0	123,0	409,8	23,0	309,8	1696,1
Итого	214353,0	33941,0	104793,0					

Представим исходный ряд динамики выручки графически (рисунок 1).



Рисунок 1 – Динамика выручки от реализации ООО «Строй-Модуль» за 2008-2017 гг.

То есть, средний абсолютный прирост определяется следующим обра

ЗОМ:

$$\overline{\Delta_x} = \frac{X_n - X_0}{n-1} = \frac{44897 - 10956}{9} = +3771,22 \text{ тыс. рублей.}$$

Расчеты показывают, что за период 2008-2017 годы выручка от реализации услуг увеличивалась в среднем в год на 3771,22 тыс. рублей.

Средний темп роста за 9 лет определим по формуле средней геометрической:

$$\overline{K_p} = \sqrt[n-1]{\frac{X_n}{X_1}} = \sqrt[9]{\frac{44897}{10956}} \approx 116,9(16,9\%)$$

То есть среднегодовой темп роста выручки составляет приблизительно 16,9%.

Далее проведена оценка структуры персонала как важного элемента стратегического развития ООО «Строй-Модуль»

Структурный анализ персонала представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Строй-Модуль» за 2015-2017 гг..

Категория работников	Численность, чел			Абсолютный прирост		Отношение к 2017, %		Численности за 2017, %
	2015	2016	2017	2015/2016	2016/2017	2015	2016	
Весь персонал, в том числе:	40	51	61	11	10	122,0	152,5	100
Руководители	5	6	7	1	1	116,7	140,0	11,47
Специалисты	23	31	37	8	6	119,4	160,9	60,66
Рабочие	12	14	17	2	3	121,4	141,7	27,87

Из таблицы видно, что за рассматриваемый период произошло некоторое увеличение численности персонала. Рост персонала за данный период на 40% произошел за счет расширения объемов услуг. Функциональная структура управления ООО «Строй-Модуль» представлена в Приложении Б.

Таким образом, ООО «Строй-Модуль» существует на рынке услуг уже больше десяти лет. Основными видами деятельности является предоставле

ние развлекательных услуг и деятельность ресторанов быстрого питания.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Строй-Модуль»

В городе Благовещенске достаточно развита индустрия развлечений. Как показывает многолетняя практика, сфера этой деятельности ежегодно обновляется, так как спрос у благовещенцев и гостей Приамурья стабилен и увеличивается.

Как показал анализ, на развитие бизнеса ООО «Строй-Модуль» оказывает влияние следующие факторы внешней среды.

Парк развлечений «5 континентов» имеет не только детскую площадку и аттракционы, но и игровые автоматы. Так же имеются 2 филиала в городе Благовещенск в ТРЦ Мега и в городе Биробиджан ТРЦ Гигант.

Деятельность развлекательных объектов регулируется требованиями действующего законодательства по безопасности аттракционов, в том числе передвижных; технической эксплуатации электроустановок потребителей. Контроль над предоставлением развлекательных услуг с использованием аттракционов, батутных, каруселей и других развлекательных установок, осуществляет Роспотребнадзор, в части проверки эксплуатации электроустановок – Ростехнадзор.

Конкурентная среда в сфере развлечений в городе Благовещенске жесткая. Основными конкурентами парка развлечений являются:

- развлекательный центр «Мадагаскар»;
- детский парк «Балу».

Все вышеперечисленные конкуренты имеют схожие игровые площадки.

В ТРЦ Острова также имеются конкуренты:

- батутный центр «Юрский парк»;

- Лего парк;
- Дом радуги и света;
- лазерный лабиринт.

Можно отметить меж сезонных конкурентов. С началом весны открываются городские парки.

Важным фактором внешней среды является демографическая ситуация в области. Город Благовещенск является студенческим городом. Ежегодно численность принятых студентов в государственные и негосударственные организации высшего профессионального образования, а также государственные, муниципальные и негосударственные образовательные организации по программе подготовки специалистов среднего звена составляет более 10 тысяч.

По оценке Амурстата, численность постоянного населения Амурской области на 1 сентября 2018 года составила 795,6 тыс. человек и за январь-август 2018 года уменьшилась на 2,8 тыс. человек, или на 0,35% (на соответствующую дату 2017г. сокращение составило 1,5 тыс. человек, или 0,19%).

В 2018 году естественная убыль населения составила 1257 человек, в 2017 году число умерших превышало число родившихся на 876 человек.

Таблица 5 – Характеристика движения населения Амурской области

Показатели	2017 г.	2018 г.	Прирост (+), снижение (-)	2017 г.	2018 г.
Родившихся	6377	5975	-402	12,0	11,2
Умерших	7253	7232	-21	13,6	13,6
из них детей в возрасте до 1 года ²)	34	30	-4	5,0	4,9
Естественный прирост (+), убыль (-)	-876	-1257	-381	1,6	-2,4
Браков	4031	3943	-88	7,6	7,4
Разводов	2591	2740	149	4,9	5,2

Согласно статистическим данным на начало 2018 года в городском округе г. Благовещенске:

- проживает 225 091 человек;
- численность жителей трудоспособного возраста – 142 815 человека, или 62 % от общей численности населения;
- моложе трудоспособного возраста – 40 264 человек, или 18%, в том числе 38 299 детей в возрасте от 0 до 15 лет, или 17%;
- старше трудоспособного возраста – 46674 человека, или 20 %.

По оценке Росстата Амурской области:

- среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в апреле 2018 года составила 40 202,3 рубля и по сравнению с апрелем 2017 года увеличилась на 13,5%;
- среднедушевые денежные доходы населения в период январь-май 2018 г. составляют 28708,3 руб. в месяц;
- потребительские расходы на душу населения в период январь-май 2018 составляют 22458,7 руб. в месяц.

Потребительский рынок города Благовещенска по состоянию на начало 2017 г. представлен 3011 объектами - это предприятия торговли, общественного питания и бытового обслуживания. Розничная торговля в Благовещенске представлена 1220 объектами торговли, торговой площадью 351,7 тысяча кв. м², 807 из которых – непродовольственные, 307 – продовольственные, 106 – смешанные. Рост торговой площади по сравнению с 2015 г. составил 6,5 %, в 2016 г. появилось 26 объектов торговой площадью 21,5 тысячи м². Продолжается активное строительство торгово-развлекательных центров.

Согласно данным национального бюро кредитных историй (НБКИ) в 2018 году жители Приамурья попали в список самых закредитованных россиян. В среднем амурчане тратят на обслуживание всех своих кредитных обязательств 28,16 % от месячной зарплаты. То есть при средней в Приамурье зарплате 40 500 рублей около 11 500 рублей у него уходит на погашение

шение займов. Это второй в стране показатель долговой нагрузки.

Однако в период с января по июнь 2018 года амурчане снизили свою долговую нагрузку на один процентный пункт. Если раньше в среднем на погашение кредитов житель региона тратил 29,21 % от месячной зарплаты, то теперь он отдает только 28,16 %.

Для анализа макроокружения проведен PEST - анализ ООО «Строй-Модуль».

Исходим из того, что PEST анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Политический фактор изучается потому, что власть определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономического фактора это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия.

Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – анализа.

Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Произведенный анализ внешней среды позволяет установить условия, связанные с угрозами и возможностями предприятия.

По результатам анализа составлена матрица на рисунке 2.

<p>Р</p> <p>Изменение законодательства в сфере развлекательных услуг Изменение налогового законодательства Государственная поддержка администрации Амурской области в развитии бизнеса</p>	<p>Е</p> <p>Тенденции экономического роста России Развитие рекламы Увеличение конкурентов</p>
<p>S</p> <p>Изменение в уровне и стиле жизни Демографические изменения Изменения структуры доходов и расходов Нехватка кадров</p>	<p>Т</p> <p>Развитие интернета Появление новых развлекательных центров Появление более популярных интернет – игр</p>

Рисунок 2 - PEST анализ

Произведенный анализ внешней среды позволяет установить условия, связанные с угрозами и возможностями предприятия.

Выявляя факторы внешней среды непосредственного и косвенного воздействия, определяем сферы возможного их использования и нежелательного влияния угроз при разработке стратегии ООО «Строй-Модуль».

Проведен анализ конкурентов, 7 заведений со специализированным предложением для детского отдыха: группы аниматоров "Дом енота" и "Кaramel", детские игровые площадки "Бинго бонго", "Балу", "Мадагаскар", семейные кафе с детским меню и зоной для игр "Сытная лавка" и "Сердце".

Конкуренты оценивались по критерию условий для проведения детских праздников.

В ходе анализа было выявлено, что имеются два ключевых сильных конкурентов "Балу", "Мадагаскар". Данные конкуренты угроза для бизнеса, они имеют одинаковую целевую аудиторию и высокое влияние на рынок. Одного прямого слабого конкурента, который так же имеет схожую целевую аудиторию, но слабое влияние на рынок : "Бинго бонго" в ТЦ "Ледяной". Данная компания не представляет угрозы для бизнеса, действия данного игрока необходимо мониторить, но предпринимать активные действия только в случае перехода его в другой класс. Два косвенных слабых конкурента, имеют разную целевую аудиторию (разный уровень дохода), но предоста

влияют схожие услуги. Слабо влияют на рынок: кафе "Сытная лавка" и "Сердце". Данные компании не представляет угрозы для бизнеса. Два косвенного сильных конкурентов, имеют разную целевую аудиторию (разный уровень дохода) и предоставляют частично схожие услуги, влияют на рынок: группы аниматоров со своей площадью под банкеты "Карамель" и "Дом енота". Данный конкурент угроза для бизнеса.

Также обзорно были проанализированы: "Центр радуги и света", "Лего-клуб" и батутный парк в ТРЦ "Острова". Также игровая площадка в ТЦ "Флагман". Они являются косвенно-слабыми конкурентами и не представляют угрозы для бизнеса.

Специализированное детское меню только в кафе "Сердце"; в детских центрах "Мадагаскар" и "Балу" по предзаказу.

У всех компаний схожий набор меню и анимационных программ. Исключение: "Дом енота".

Средние затраты на детский праздник вне дома в г. Благовещенск – не менее 15 000 рублей.

Активное продвижение у всех участников рынка, кроме детского центра "Бинго бонго".

Сравнительная характеристика конкурентов ООО «Строй - Мод уль» представлена в Приложении Г.

Исходя из анализа конкурентов, можно сделать вывод, что «5 континентов» имеет уникальное конкурентное преимущество – детский центр для разных возрастов.

В ходе анализа был проведен опрос среди всех посетителей "5 континентов" и кафе "Тести фуд". Количество опрошенных 50 человек.

Самый важный критерий выбора аудитории центра "5 континентов" – разнообразие аттракционов для разных возрастов и приветливый персонал – аниматоры. Также значительная часть указала – удобство расположения в ТЦ "Острова". Результат представлен на рисунке 3.

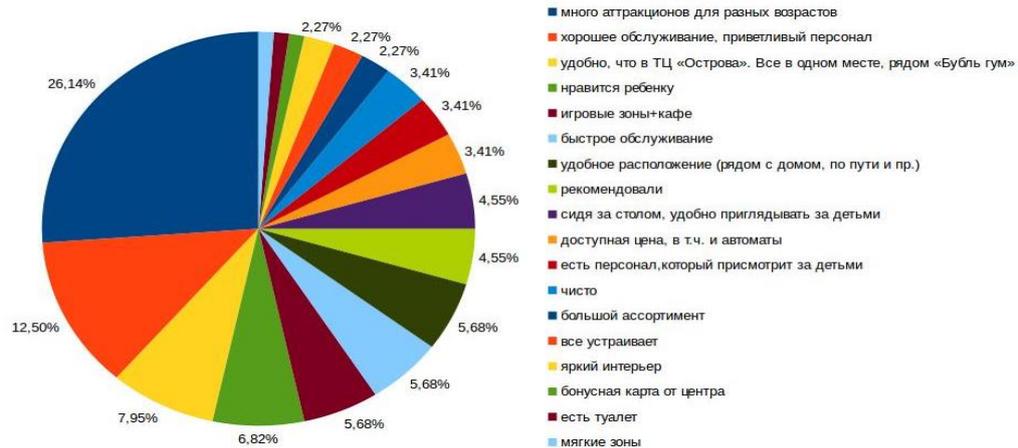


Рисунок 3 - Положительные критерии выбора посещения «5 континентов»

Из отрицательных качеств первые три места заняли – шум, теснота и шатающиеся столики. Значительную часть аудитории все устраивает. Представлено на рисунке 4.

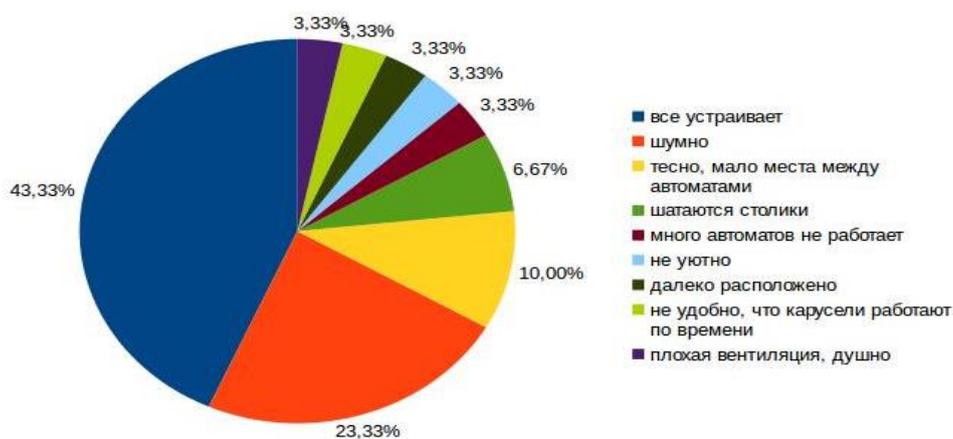


Рисунок 4 - Отрицательные качества парка «5 континентов»

Анализ выявил, что парк развлечений "5 континентов" действительно нацелен на более полное удовлетворение потребностей разновозрастной группы населения, чем его конкуренты.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «Строй-Модуль»

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

При анализе организации, помимо измерения внешней среды, необходимо оценить сильные и слабые стороны внутренней среды.

На основе проведенного исследования по макроокружению и выявлению сильных и слабых сторон во внутренней среде предприятия, сформирована матрица - SWOT анализа, отражающая возможности и угрозы предприятия при комплексном подходе к ранее описанным негативам и позитивам.

Таблица 6 – Характеристика внутренней среды ООО "Строй-Модуль".

Возможности	Сильные стороны
1 Поддержка малого предпринимательства Правительством РФ; 2 Обновление и расширение ассортимента 3 Создание скидок, акций, предложений	1 Приверженность постоянных посетителей 2 Высокий уровень конкурентоспособности 3 Появление нового ассортимента 4 Хорошее месторасположение – ТРЦ Острова
Угрозы	Слабые стороны
1 Неблагоприятные демографические изменения 2 Высокие налоговые требования; 3 Падение покупательской способности (снижение объемов продаж) 4 Увеличение конкурентов в связи со строительством новых ТРЦ	1 Физический износ оборудования 2 Слабая реклама организации 3 Высокий уровень цен 4 Недостаточное количество сотрудников (дежурных зала игровых автоматов и аттракционов)

В парке развлечений имеются различные аттракционы и игровые автоматы. Игровые автоматы (более 100) представлены в различном возрастном контингенте, что касается аттракционов, то имеются возрастные, ростовые,

весовые ограничения, представленные в таблице 8.

Таблица 8 - Ограничения аттракционов

Наименование аттракциона	Возраст	Вес	Рост
Крутые виражи	От 6 лет	-	От 115 см
Автодром	От 7 лет	Не более 150 кг в одну машину	Дети ниже 120 см в сопровождении
Тарзанка	-	От 20 кг до 70 кг	От 80 см
Карусель	Дети до 4 лет допускаются только в сопровождении родителей	До 45 кг, допускается до 70 кг только на лошадки расположенных внутри платформы ближе к центру карусели	-
Железная дорога	Дети до 4 лет допускаются только в сопровождении родителей	Катание взрослых и детей больше 50 кг только в вагонах, в паровозе до 50 кг	-
Батут mini	От 3 лет	До 90 кг	-
Лабиринт вулкан	От 5 до 8 лет	-	До 130 см
Лабиринт, детская комната	От 1 до 4 лет в сопровождении родителей	-	До 120 см
Гоночная машина	От 3 до 8 лет, дети до 5 лет в сопровождении родителей	До 150 кг	-
Осьминожка	Дети от 3 до 6 лет, минимальное количество 2 человека	До 90 кг	-

Таким образом, можно сделать вывод, что посетителями парка развлечений "5 континентов" является различная возрастная группа населения.

Проведен анализ конкурентных преимуществ фирмы, представленный в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ конкурентных преимуществ парка развлечений "5 континентов"

Виды конкурентных преимуществ	5 континентов	Мадагаскар	Балу
Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах	1. Выгодное расположение; 2. Сеть филиалов в Амурской области.	1. Невыгодное расположение; 2. Отсутствие филиалов.	1. Выгодное расположение; 2. Отсутствие филиалов.
Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах	1. Наличие игровых автоматов; 2. Наличие различных аттракционов. 3. Опыт работы 5 лет.	1. Наличие игровых автоматов; 2. Малый выбор аттракционов; 3. Опыт работы 4 года.	1. Отсутствие игровых автоматов; 2. Небольшой выбор аттракционов; 3. Опыт работы более 2 лет.
Технические (технологические) конкурентные преимущества	1. Большая арендная площадка; 2. Наличие субарендаторов.	1. Большая арендная площадка; 2. Отсутствие субарендаторов.	1. Большая арендная площадка; 2. Наличие субарендаторов.
Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах	1. Ориентированность на разновозрастную группу населения.	1. Ограничения возрастной группы.	1. Ограничения возрастной группы.
Конкурентные преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры	1. Наличие призовой системы. 2. Отсутствие аниматоров	1. Наличие призовой системы. 2. Наличие аниматоров	1. Отсутствие призовой системы. 2. Наличие аниматоров.
Конкурентные преимущества структурного характера	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено
Конкурентные преимущества, определяемые хорошей и информированностью	1. Отсутствие рекламной компании; 2. Плохо развита маркетинговая деятельность; 3. Наличие сайта; 4. Проведение различных акций; 5. Наличие e-mail.	1. Отсутствие рекламной компании; 2. Плохо развита маркетинговая деятельность; 3. Наличие сайта; 4. Проведение различных акций; 5. Наличие e-mail.	1. Отсутствие рекламной компании; 2. Плохо развита маркетинговая деятельность; 3. Отсутствие сайта; 4. Проведение различных акций; 5. Отсутствие e-mail.
Конкурентные преимущества, вызванные административными мерами	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено
Конкурентные пр	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено

еимущества, основанные на нормативно-правовых актах			
---	--	--	--

Исходя из всего проведенного анализа видно, что парк развлечений "5 континентов" имеет достаточно достоинств, чтобы успешно развиваться. Для процветания и развития организации, эффективного распределения всех его ресурсов требуется четко сформулированная стратегия ООО "Строй-Модуль".

Применение матрицы GE / McKinsey позволяет определить позиции организации и выработать соответствующие стратегии развития представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Модель GE/McKinsey

Привлекательность рынка	Конкурентные позиции		
	Сильные	Средние	Слабые
Сильная	Защищайте позицию	Инвестируйте в развитие	Развивайтесь селективно
	<ul style="list-style-type: none"> • Инвестируйте в развитие по максимуму • Концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон 	<ul style="list-style-type: none"> • Боритесь за лидерство • Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны • Укрепляйте свои узкие участки 	<ul style="list-style-type: none"> • Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон • Ищите пути преодоления слабых сторон • Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют
Средняя	Развивайтесь селективно	Извлекайте доход	Небольшое расширение
	<ul style="list-style-type: none"> • Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли • Развивайте способность противостоять конкуренции • Делайте упор на повышение прибыльности • увеличения производства 	<ul style="list-style-type: none"> • Защищайте существующую программу • Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск 	<ul style="list-style-type: none"> • Ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте • инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций
Слабая	Защищайтесь и меняйте ориентиры	Извлекайте доход	Выходите из бизнеса

<ul style="list-style-type: none"> • Старайтесь зарабатывать • Сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах • Защищайте свои сильные стороны 	<ul style="list-style-type: none"> • Защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах • Обновляйте ассортимент • Минимизируйте инвестиции 	<ul style="list-style-type: none"> • Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену • Сократите постоянные издержки и некоторое время избегайте инвестиций
--	--	---

Результаты применения метода GE / McKinsey в практике работы ООО «Строй-Модуль» приведены в таблице 10 и на рисунке 5.

Таблица 10 - Анализ стратегического положения ООО «Строй-Модуль»

Наименование фактора	Балльная оценка	Весовой коэффициент	Итоговый расчет
Привлекательность рынка:			
Абсолютный размер	7	0,11	0,77
Рост рынка	5	0,20	1,0
Широта рынка	5	0,10	0,5
Легкость выхода на рынок	7	0,10	0,7
Благоприятная позиция ЖЦ	7	0,18	1,26
Отраслевая норма прибыли	10	0,16	1,6
Социальная роль	10	0,15	1,5
ИТОГО:		1,0	7,33
Сила бизнеса:			
Имидж фирмы	10	0,15	1,5
Относительный размер	7	0,11	0,77
Доля рынка	7	0,12	0,84
Сравнительная рентабельность	4	0,16	0,64
Технологическое обеспечение	10	0,17	1,7
Руководство и люди	8	0,16	1,28
Конкурентоспособность цены	4	0,13	0,52
ИТОГО:		1,0	7,25

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в ООО «Строй-Модуль» за счет высокой нормы прибыли и социальной роли для общества привлекательность рынка характеризуется как высокая.

Сила бизнеса характеризуется хорошим имиджем фирмы, технологическим обеспечением и высококвалифицированным персоналом.

«Инвестируйте в развитие»: Эта стратегия выбирается, когда привлекательный рынок предполагает возможности для роста, которых не на -

зрелости Существенные ции для чтобы на своих сторон затем высокие темпы роста, характерные для таких рынков.

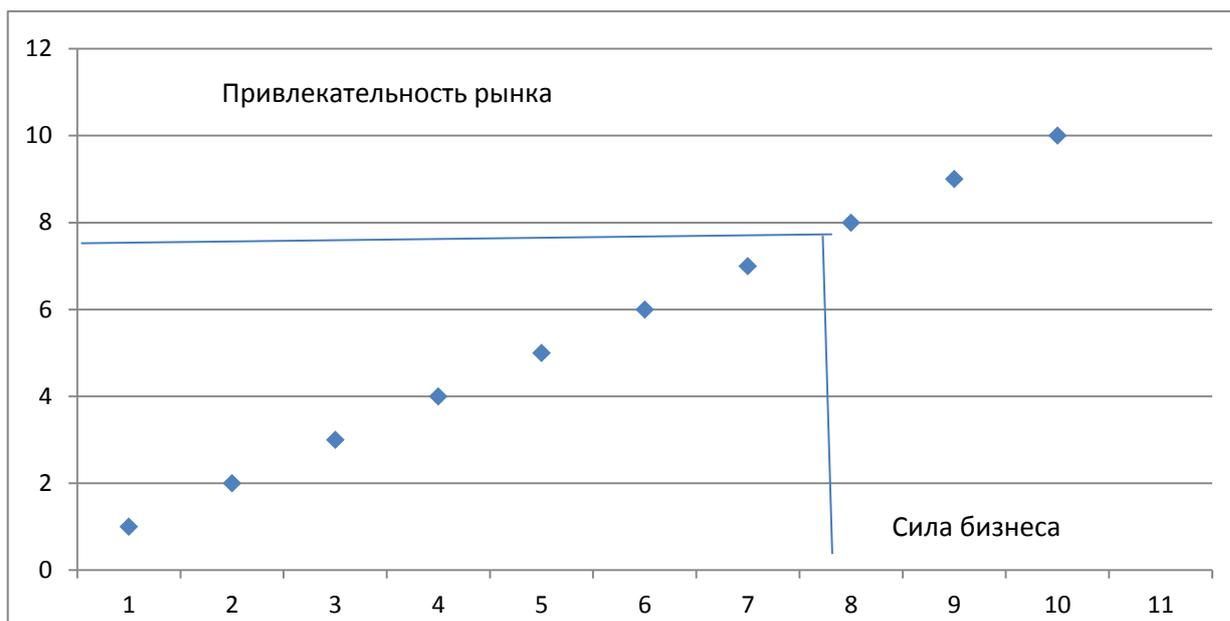


Рисунок 5 – Рекомендуемое стратегическое положение ООО «Строй-Модуль»

2.4 Анализ стратегии ООО «Строй-Модуль»

Целью хозяйственной деятельности ООО «Строй-Модуль» является получение прибыли. Миссия ООО «Строй-Модуль» заключается в предоставлении покупателям качественных услуг развлекательного характера и услуг общественного питания в том объеме, который обеспечит прибыль, обеспечивающей непрерывную реализацию этих услуг. Для характеристики стратегии проведем SWOT-анализ ООО «Строй-Модуль».

В SWOT-анализе фирмы отражены все сильные, слабые стороны, а также возможности и угрозы представлены в таблице 11.

На основе проведенного SWOT -анализа а также оценке конкурентных позиций основных конкурентов ООО «Строй-Модуль», в процессе были рассмотрены товарная, ценовая, сбытовая стратегии, а также стратегия продвижения.

Таблица 11- SWOT-анализ ООО «Строй-Модуль»

		Внешняя среда	
		Возможности 1. Расширение ассортимента товаров и услуг 2. Выход на новые рынки товаров 3. Усиление маркетинговой деятельности. 4. Усиление конкурентных позиций на рынке	Угрозы 1. Отсутствие инвестиций в отрасль со стороны государства 2. Потеря конкурентного преимущества 3. Обесценивание оборотного капитала 4. Изменение ставки рефинансирования ЦБ 5. Увеличение себестоимости услуг 6. Демпинг цен конкурентов 7. Снижение покупательской способности клиентов
Внутренняя среда	Сильные стороны 1. Квалифицированный персонал 2. Хорошая репутация у покупателя 3. Увеличение объёмов продаж 4. Широкий ассортимент 5. Договор долгосрочной аренды помещений 6. Направленность деятельности на потребителя 7. Отсутствие посредников 8. Конкурентоспособные цены	Развитие Расширение ассортимента за счет новых услуг Использование нового оборудования для расширения услуг, создание отдела маркетинга	Компенсация угроз Повысить приверженность постоянных покупателей Повышение качества услуг, расширения ассортимента в общественном питании
	Слабые стороны 1. Нет разработанной маркетинговой стратегии 2. Большая диспропорция между основным и оборотным капиталом 3. Нехватка собственного капитала 4. Ухудшающиеся конкурентные позиции 5. Нет разработанных стратегических планов.	Что изменить? Разработать новую стратегию продвижения услуг	Проблемный Общий экономический кризис Зависимость от поставщиков, разработка стратегического плана развития предприятия

1) Товарная стратегия.

Руководство ООО «Строй-Модуль» не придерживается какой-либо определенной товарной стратегии. Представленный ассортимент услуг и продуктов питания рассчитан на массового покупателя. Исследования предпочтений покупателей и рынка сбыта не уделяет должного внимания.

Это происходит из-за того, что в настоящее время у организации нет ярко выраженных стремлений освоить какие-либо другие, новые рынки сбыта. Анализ конкурентов – работа в этом направлении осуществляется, но является не систематической, а скорее случайной – по мере необходимости.

2) Ценовая стратегия.

Выбор ценовой стратегии определяется как целями ООО «Строй-Модуль», так и ее размерами, финансовым состоянием, положением на рынке, интенсивностью конкурентной борьбы.

В ООО «Строй-Модуль» используется стратегия ценообразования на основе себестоимости (установление цен путем приплюсования намеченной прибыли к подсчитанным издержкам; установление цены с возмещением издержек). Это самый простой способ установить цену. Надо отметить, что уровень торговой наценки не превышает 10 %, таким образом, достигается конкурентное преимущество по цене.

3) Продвижение услуг на рынок и стимулирование сбыта.

Именно этому виду деятельности уделяется наибольшее внимание со стороны руководства ООО «Строй-Модуль».

Проанализируем процесс управления стратегической деятельности ООО «Строй-Модуль» по его составляющим в таблице 12.

Таблица 12 - Оценка процесса управления стратегической деятельности в ООО «Строй-Модуль»

Составляющие процесса управления	Характеристика составляющих	Заключение о выполнении
Мониторинг	Анализ рынка сбыта, анализ конкурентов, анализ потребителей	Анализ потребителей не проводится, анализ конкурентов и рынка сбыта проводится не регулярно, от случая к случаю
Анализ продаж	Анализ объемов продаж, анализ структуры продаж, анализ продаж по каналам сбыта	Выполняется в полной мере
Планирование	Планирование деятельности: Планирование объемов услуг общественного питания проводится ежемесячно	Планирование маркетинговой деятельности осуществляется на основании данных за предыдущий период
Контроль	Контроль за выполнением плана реализации продуктов питания	Контроль мониторинга, а также контроль за выполнением плана

		продаж не осуществляется
--	--	--------------------------

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

В процессе управления стратегической деятельностью силами сотрудников ООО «Строй-Модуль» осуществляется анализ конкурентов и рынков сбыта, однако данные мероприятия проводятся не регулярно, а от случая к случаю.

Анализ потребностей потребителей не осуществляется, заказ товаров производится на основании данных о продажах за предыдущий период. Контроль за мониторингом, а также контроль выполнением плана продаж также не осуществляется, т.к. в организационной структуре ООО «Строй-Модуль» нет человека, который бы нес ответственность за это.

Оценка стратегического положения ООО «Строй-Модуль» на рынке производится с использованием метода SPACE.

SPACE-метод позволяет определить стратегическое положение организации, оценить в целом привлекательность сферы деятельности организации на конкурентных рынках.

В основе методики SPACE лежит оценка положения фирмы и условий ее функционирования по четырем параметрам: конкурентное положение фирмы; финансовое положение; «привлекательность отрасли»; стабильность экономической среды. Методика SPACE рассматривает четыре основных позиции фирмы на рынке. Это агрессивная, конкурентная, консервативная и защитная позиции. Для удобства оценки данные факторы сведены в таблицы. В качестве экспертного мнения использовалось мнение руководителя ООО «Строй-Модуль».

Результаты использования метода SPACE представлены в таблице 13 и рисунке 6.

Используемая шкала оценок: 0 - слабое влияние факторов - 10 - сильное влияние факторов.

Таблица 13 - Оценка влияния факторов используемой стратегии ООО «Строй-Модуль»

Факторы	Оценка
Факторы стабильной обстановки (ES)	
1. Технологические изменения	8
2. Изменчивость спроса	10
3. Диапазон цен конкурирующих продуктов	9
4. Препятствия для доступа на рынок	6
5. Давление конкурентов	8
6. Ценовая эластичность спроса	6
Средняя оценка	7,8
Факторы промышленного потенциала (IS)	
1. Уровень технологии	7
2. Потенциал роста производства	5
3. Степень использования ресурсов	3
4. Легкость доступа на рынок	6
Средняя оценка	5,25
Факторы конкурентных преимуществ (CA)	
1. Качество услуг	10
2. Этапы жизненного цикла товара	8
3. Цикл замещения продукта	7
4. Лояльность покупателей	8
5. Степень использования конкурентных преимуществ	9
Средняя оценка	8,4
Факторы финансового потенциала (FS)	
1. Ликвидность	5
2. Денежный поток	7
3. Легкость ухода с рынка	3
4 Риск предприятия	9
Средняя оценка	6

Графическое оформление результатов анализа свидетельствует о том, что ООО «Строй-Модуль» занимает оборонительную позицию и свои усилия интегрирует на защиту своего стратегического положения на рынке.

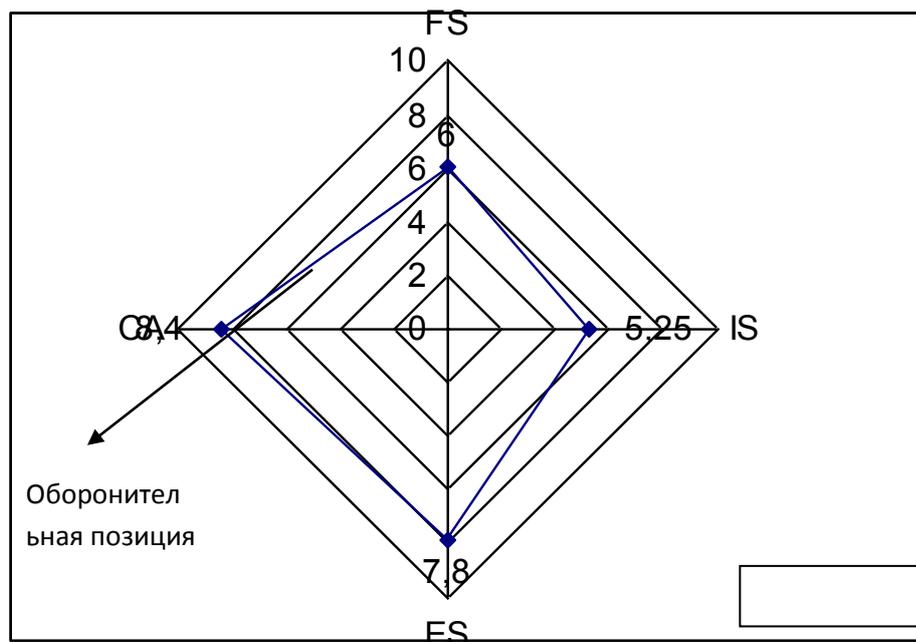


Рисунок 6 - Стратегическая позиция ООО «Строй-Модуль»

Одним из инструментов сравнения стратегических позиций является разработка карты стратегических групп. Этот аналитический прием связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждой организации в отдельности.

Так, можно сделать вывод о том, что ООО «Строй-Модуль» использует защитную стратегию положения на рынке. Защитная (оборонительная) стратегия характеризуется невысоким уровнем риска, достаточно высоким уровнем технических (проектно-конструкторских и технологических) разработок и определенной завоеванной долей рынка. Такую стратегию используют предприятия, которые получают значительную прибыль в условиях конкуренции. Эти компании имеют более прочные позиции в области маркетинга и производства по сравнению с инновационными разработками, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами.

Таким образом, используемая стратегия ООО «Строй-Модуль» требует совершенствования. Исследование деятельности ООО «Строй-Модуль» показало, что данное предприятие относится к организациям в отрасли, которое борется за увеличение своей рыночной доли за счет совершенствования качества и ассортимента услуг. Анализ основных конку-

ренгов ООО «Строй-Модуль» показал, что все конкуренты географически рас сосредоточены. Поэтому, основные усилия по воздействию на конкурентов следует осуществлять с помощью атакowych стратегий.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РОСТА ООО «СТРОЙ-МОДУЛЬ»

3.1 Формирование ключевых факторов успеха в стратегическом управлении ООО «Строй-Модуль»

Ключевые факторы успеха (далее - КФУ) и есть те самые факторы, реализация которых поможет улучшить конкурентную позицию организации.

Задача исследований заключается в том, чтобы выделить наиболее важные КФУ на ближайшую перспективу, которые позволят сконцентрировать все усилия на тех аспектах организационного развития, которые являются ключевыми для данной организации.

Исходя из того, что ключевые факторы успеха – это те факторы, которым организация должна уделять особое внимание, так как они определяют успех организации на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность. Организация может достичь значительного конкурентного преимущества, опираясь при реализации своей стратегии на ключевые факторы успеха.

Ключевые факторы успеха на рынках различны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней.

Стратегическое управление ООО «Строй-Модуль» заключается в качественно определенном направлении развития организации на основе координации и распределения ресурсов, учета и адекватного реагирования на изменения факторов внешней среды с достижения преимуществ долгосрочной перспективе.

Разработана последовательность анализа ключевых факторов ООО «Строй-Модуль» следующая:

- идентификация КФУ;
- выявление тенденций изменения КФУ;
- определение тех КФУ, которые имеют наибольшее значения для организации;
- оценка влияния главных КФУ на стратегию организации.

Очень редко можно в определенный момент времени выделить более

трех-четырёх ключевых факторов успеха в конкретной отрасли.

При анализе нужно уметь отсекаать факторы, имеющие второстепенное значение. Включение в перечень КФУ всех факторов, имеющих хоть какое-то значение, отвлекает внимание руководства от главных факторов, определяющих успеха в конкурентной борьбе.

Существуют различные типы КФУ:

- Связанные с технологией;
- Связанные с производством;
- Связанные с распределением;
- Связанные с маркетингом;
- Связанные с квалификацией;
- Связанные с возможностями организации;
- Другие типы;

Учитывая отраслевую принадлежность организации выделены следующие типы КФУ для ООО "Строй-Модуль".

Таблица 15 - Типы ключевых факторов успеха для ООО "Строй-Модуль"

Типы КФУ	Состав ключевых факторов успеха
Связанные с распределением	- наличие филиалов; - собственная торговая сеть компании «5 континентов», «tasty food».
Связанные с маркетингом	- хорошо испытанный, проверенный способ продаж; - удобный, доступный сервис и техобслуживание парка; - удовлетворение запросов посетителей; - доступный и хорошо организованный сервис; - широкий диапазон представленных аттракционов
Связанные с возможностями организации	- способность руководства быстро реагировать на и изменяющиеся рыночные условия; - компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау» в сфере развлекательной деятельности.
Связанные со стратегическим управлением	- благоприятный имидж и репутация ; - наличие бренда организации; - осознание себя, как лидера на рынке развлекательных услуг в городе Благовещенске; - удобное расположение в ТРЦ «Острова»; - приятное, вежливое обслуживание посетителей

После открытия новой игровой зоны произошло увеличение посетителей парка, а соответственно и увеличение выручки. Проведение различных акций,

мероприятий на территории парка, а также реклама в средствах массовой информации и в социальных сетях повлияло на узнаваемость бренда парка.

Если стратегия управления опирается на ключевые факторы успеха, то проводимые программы и мероприятия помогут быть конкурентоспособной и прибыльной организацией.

Спрогнозируем влияние КФУ на стратегическое управление ООО «Строй - Модуль» на период 2018-2022 гг. Из таблицы видно, что по отношению к базовому 2018 г. выручка и объемы продаж с каждым годом будут увеличиваться на 10%. Что будет в последующем отражать стратегические цели организации.

На 2022 г. выручка увеличится на 16,4 млн. руб. по сравнению с 2018 г. Объем продаж увеличивается на 27,4 тыс.руб. Количество посетителей в 2022 г. увеличится на 20 тыс. чел.

Таблица 16 - Прогнозные расчеты параметров стратегического управления с учетом действия КФУ для ООО «Строй - Модуль» на период 2018-2022 гг.

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022
Выручка, млн руб.	46	47	51,7	56,8	62,4
Объемы продаж, тыс. руб.	49,2	57,7	63,4	69,7	76,6
Количество посетителей, тыс. чел.	46	48	55,2	60	66

Таким образом, действия менеджера в ООО «Строй-Модуль» должны быть направлены на выявления ключевых факторов успеха, позволяющих создать условия, отвечающие ожиданиям конкретной целевой группы.

3.2 Разработка стратегии роста ООО «Строй-Модуль»

Исходя из анализа внешней и внутренней среды ООО «Строй-Модуль» и ее стратегических направлений разработаем стратегию интенсивного роста, а именно рост за счет активного рынка.

Стратегия роста применяется в организациях, стремящихся к лидерству своей области. Такая стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ за счет постоянных инноваций.

Рост за счет активного рынка – это увеличение доли рынка посредством активных действий по продвижению товаров и услуг, таких как: установление конкурентоспособных цен (цена проникновения), улучшение качества товара, укрепление сбытовой сети, проведение дополнительных мероприятий по стимулированию сбыта. Такие действия в основном направлены на привлечение клиентов фирм-конкурентов и типичны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, т. е. в стадии зрелости жизненного цикла товара.

Разработку стратегии начинаем с разработки и установления миссии организации.

Исходим из действующей миссии на предприятии: «Миссия ООО «Строй-Модуль» заключается в предоставлении населению развлекательных услуг и обслуживание посетителей в кафе быстрого питания, удовлетворяющих требованиям стандартам ГОСТ, создание положительных эмоций и ярких впечатлений при посещении крытого круглогодичного парк развлечений с аттракционами и игровыми автоматами.»

Это должно позволить партнерам ООО "Строй-Модуль" получить оптимальную прибыль, а ее персоналу - достойное и справедливое вознаграждение.

Разработаем стратегическую цель ООО "Строй-Модуль" на 2018 – 2022 гг.: «Привлечение наибольшего числа посетителей и лидерская позиция в Амурской области по предоставлению развлекательных услуг.»

Для достижения такой цели нужно:

- полноценное удовлетворение потребностей посетителей;
- более привлекательные рабочие места для персонала, чем у конкурентов;
- создание развлекательных мероприятий на территории парка для привлечения посетителей;
- создание развлекательного интерьера в парке;
- создание рекламы, как на телевидении, так и в социальных сетях;
- проведение различных акций.

Содержание стратегии интенсивного роста за счет активного рынка на 2018 – 2022 гг.:

1. Обнаружение новых возможностей использования услуг. Привлечение различных субарендаторов (прокат гироскутеров, очки виртуальной реальности, аквагрим). Привлечение таких субарендаторов разнообразит наличие аттракционов на территории парка, а также усилит конкурентоспособность парка. Для этого необходимо заключить договора аренды с субарендаторами и для их расположения расширить территорию парка. (2018 - 2019 гг.)

На сегодняшний день площадь парка составляет около 2443 м². Для наличия свободного места требуется еще торговой площади размеров в 100 м². Стоимость одного квадратного метра в ТРЦ Острова составляет 500 рублей. В связи с этим арендная плата повысится на 50000 рублей.

Составим таблицу, отражающую занимаемую площадь и стоимость арендной платы субарендаторов.

Таблица 16 - Стоимость арендной платы субарендаторов

Субарендатор	Количество занимаемой площади, м ²	Арендная плата, тыс.
Прокат гироскутеров	30	20000
Виртуальная реальность	50	35000
Аквагрим	20	10000
Итого:	100	65000

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что при расширении территории парка и установлении арендной платы для субарендаторов, дополнительный доход от их размещения ежемесячно составит 15 тыс. рублей с учетом затрат парка на аренду дополнительного пространства.

2. Побуждение к более частому использованию услуг. Для этого необходимо обновление путем замены игровых автоматов. В среднем стоимость одного автомата от 250 тыс. руб. и более. Для обновления ассортимента игровых автоматов предстоит закупить десять игровых автоматов, взамен автоматам, которые пришли в негодность в связи с физическим износом. При покупке автоматов необходимо учитывать, то, что посетителями парка является разновозрастная группа населения. (2019 – 2022 гг.). Представим таблицу затрат на необходимую закупку автоматов.

Таблица 17 - Стоимость затрат на приобретение новых игровых автоматов

Год	Кол-во автоматов, шт	Сумма, тыс.руб.
2019	2	500000
2020	3	800000
2021	3	900000
2022	2	600000
Итого	10	2800000

Таким образом, сумма затрат на обновление игровых автоматов составляет 2 800 000 тыс. рублей за четыре года.

3. Побуждение к большему разовому потреблению услуги. Этого можно добиться, путем обновления детской комнаты (например кинетический песок, одноразовые носочки для детей, новые развивающие игрушки) (2019) . Обновленная детская комната будет привлекать все больше маленьких посетителей. Очень часто родители жалуется на то, что дети пачкают свои носочки, играя в детской и лабиринте, при большом количестве посетителей за день не всегда, получается, вовремя делать влажную уборку. В связи с этим требуется внедрение одноразовых носочков. Кинетический песок не является новшеством и давно присутствует в детских игровых, его наличие в детской

комнате разнообразит наличие развивающих игр. На внедрение этих новшеств, а именно закупку, потребуется около 10 тыс. рублей.

4. Привлечение клиентов фирм-конкурентов посредством активных действий по продвижению услуг. Для привлечения клиентов фирм-конкурентов требуется запуск рекламы, путем различных каналов размещения (2018). Приведем расчет затрат, которые понесет ООО «Строй-Модуль» для рекламы, представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Размещение рекламы ООО «Строй-Модуль» с целью укрепления своих конкурентных позиций

Наименование мероприятия	Характеристика мероприятия	Место размещения рекламных мероприятий	Стоимость изготовления (размещения)
Фирменные рекламные буклеты	Раздача буклетов клиентам с информацией об услугах	Торговый зал	Листовки формата 9х12 см в типографии «Радуга», 20000 экземпляров - 5600 руб.
Радио реклама	Изготовление и размещение радиороликов в эфире	Радио «Автордио»	1 месяц – 8000 руб., 3 месяца – 24000 руб.
Телевизионная реклама	Создание и прокрутка видеоролика	СТС	1 выход – 210 руб. 3 месяца x 20 выходов = 60 x 210 = 12600 руб.
Итого:			42200 руб.

В качестве рекламных мероприятий предлагается разместить рекламу в радио эфире, например в эфире такого популярного в г. Благовещенске радио как «Автордио». Так, рекламные затраты на изготовление и размещение роликов составят 8000 руб. Количество размещений рекламных роликов – 4-5 раз в день.

Также, необходимо будет изготовить фирменный видеоролик. Цель создания ролика – информирование и напоминание жителям г. Благовещенска о существовании и месторасположении отделов ООО «Строй-Модуль». Продолжительность звучания – не менее 7 секунд. Ролик можно будет размещать в эфире канала СТС в вечернее время, Стоимость размещения ролика продолжительностью 7 секунд на канале СТС в указанное время стоит 210 руб. В месяц целесообразно будет размещать не более 20 выходов ролика.

Таким образом, сумма затрат на проведение рекламы в течение 3 месяцев составит 42200 руб. на три месяца.

Бюджет рекламы ограничен и составляет в 2018 г. 204,5 тыс. руб. предлагаемая нами структура расходов на рекламу и стимулирование продаж отражена в таблице 19 и на рисунке 7.

Таблица 19 - Распределение рекламного бюджета ООО «Строй-Модуль» в 2018 г.

Наименование средства продвижения	Стоимость	
	в тыс. руб.	в процентах к общему бюджету, %
Директ-мейл	18,3	8,95
Реклама в СМИ	35,3	17,26
Наружная реклама	15,6	7,63
Паблсити	5,0	2,44
Личная продажа	9,0	4,40
Стимулирование сбыта	8,9	4,35
Продажа товаров по каталогам	44,7	21,86
Внедрение дисконтных карт	27,1	13,25
Организация лотереи	40,6	19,85
Итого	204,5	100,00

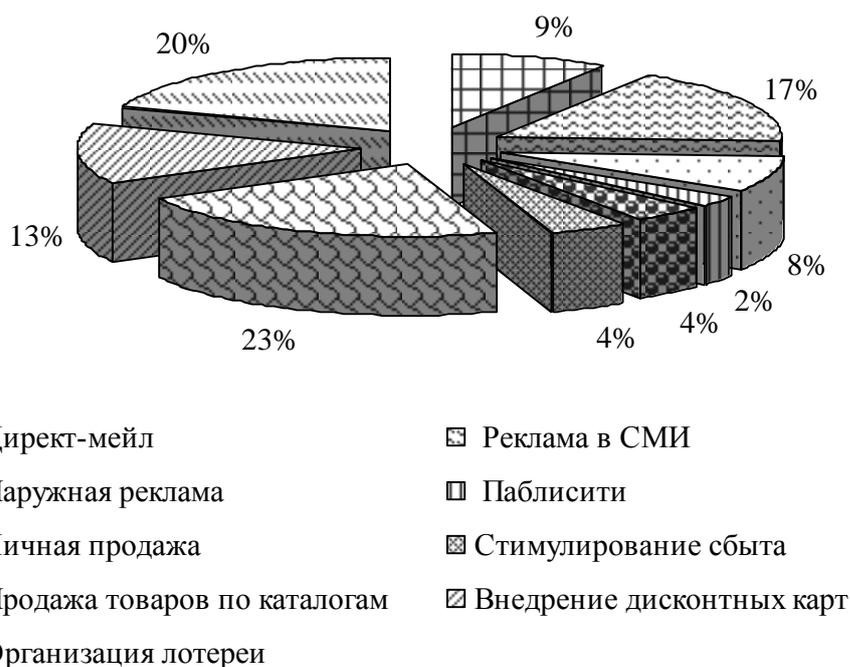


Рисунок 7 - Структура рекламного бюджета

Таким образом, для оптимизации рекламной деятельности ООО «Строй-Модуль» следует порекомендовать использование различных каналов распространения рекламы: кроме печатной рекламы в газетах и наружной рекламы использовать различные журналы, Интернет, радио.

Итоговой суммой затрат на реализацию данных мероприятий на 2018 – 2022 гг. является 3 056 700 рублей. Денежные средства будут выделены из собственных средств организации.

3.3 Оценка экономической эффективности деятельности ООО «Строй-Модуль» от разработанной стратегии роста

Для расчета экономического эффекта оценим влияние предложенных мероприятий на величину выручки фирмы. В качестве эксперта выступает руководитель ООО «Строй-Модуль», который на основании имеющегося опыта может дать количественные прогнозные оценки роста показателей и влияния эффекта на прибыль предприятия в процентах.

Таблица 20 - Эффективность предложенных мероприятий ООО «Строй-Модуль»

Показатель	Рост показателя в %	Направление действия эффекта	Влияние эффекта на прибыль предприятия, в %
1	2	3	4
1. Увеличение доли рынка	20	Заключение новых договоров, открытие новых кафе	10
2. Повышение качества обслуживания	15	Уменьшение количества жалоб	2
3. Увеличение числа новых клиентов	10	Привлечение новых клиентов, для которых уровень обслуживания и ассортимент является решающим фактором при выборе кафе	2
4. Повышение доходов работников	30	Повышение уровня приверженности работников, уменьшение текучести кадров, уменьшение затрат на адаптацию и обучение нового персонала	5
5. Социальная защищенность работников	10	Повышение уровня приверженности работников, уменьшение текучести кадров, уменьшение затрат на адаптацию и	2

		обучение нового персонала	
6. Обеспечение развития работников	50	Возможность совершенствования инновационной деятельности на предприятии с помощью новых знаний сотрудников	1
Итого:			22

Так, по мнению эксперта (руководителя ООО «Строй-Модуль»), предложенные мероприятия могут увеличить прибыль предприятия на 22 %, что в суммарном выражении составит: 8091,38 тыс. руб. Возможное увеличение выручки и других показателей деятельности ООО «Строй-Модуль» представлено в таблице 21.

Таблица 21 - Ожидаемый эффект от предложенных мероприятий в 2018 г.

Показатель	Факт 2016 г.	План 2018 г.	Отклонение 2018 г. 2016 г.	
			Абсолютное, тыс. руб.	Относительное %
Выручка, тыс. руб.	254883	310957,26	56074,3	122
Себестоимость, тыс. руб.	218104	266086,88	47982,9	122
Прибыль, тыс. руб.	36779	44870,38	8091,38	122,0
Рентабельность продаж, %	12,5	14,4	1,9	115,4

Таким образом, предложенные мероприятия в 2018 г. позволят получить прибыль в размере 44870,38 тыс. руб., что больше прибыли 2015 г. на 22 %. Рентабельность продаж в 2018 г. также увеличится на 15,4 %.

Спрогнозируем увеличение выручки от предложенной стратегии.

Из динамики за период 2008-2017 годы выручка от реализации услуг увеличивалась в среднем в год на 3771,22 тыс. рублей.

Определим средний темп роста за девять лет определим по формуле средней геометрической:

$$\bar{K}_p = \sqrt[n-1]{\frac{X_n}{X_1}} = \sqrt[9]{\frac{44897}{10956}} \approx 116,9(16,9\%)$$

То есть среднегодовой темп роста выручки составляет приблизительно 16,9%.

Кроме этого, для определения прогноза выручки определено уравнение тренда:

$$Y_t = 1307,005 + 3659,69 \times t.$$

Полученные результаты прогноза на основе среднего значения абсолютного и относительного роста, а также экстраполяции показаны в таблице 22.

Таблица 22 - Годовые прогнозные значения выручки от реализации предложенной стратегии ООО «Строй-Модуль» на 2018-2020 гг.

Год	Прогноз на основе			
	Среднего абсолютного прироста, тыс. рублей.	Среднего темпа роста, тыс. рублей.	Аналитического выравнивания, тыс. рублей.	
			t	Y _t
2018	48668,22	52484,59	11	41563,6
2019	52439,44	61354,49	12	45223,3
2020	56210,66	71723,40	13	48883

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что выручка от реализации услуг будет увеличиваться в ближайшие три года.

Исходя из оценки экономической эффективности рассчитанной путем прогнозной оценки эксперта и прогнозных расчетов динамики реализации услуг, видно, что предложенная стратегия интенсивного роста за счет активного рынка поможет ООО «Строй-Модуль» достичь поставленной цели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный в первой главе работы анализ актуальных проблем, связанных с формулированием и выбором стратегии роста позволяет сделать следующие выводы.

Основой стратегического управления является разработка мер и мероприятий, нацеленные на успешную работу и повышение производственного потенциала в долгосрочной перспективе.

Реализуя свою стратегию, организация стремиться достичь долгосрочных конкурентных преимуществ и тем самым занять лидерскую позицию на рынке. Первоначальными пунктами для разработки стратегии являются анализ трендов на рынке и в окружающей среде, а также субъективные представления руководящих лиц о будущем организации. Это находит свое выражение в миссии, целевой картине и видении организации и определяет дальнейший процесс разработки стратегии.

Следуя стратегии роста, организация планирует и осуществляет действия по улучшению своих позиций на рынке (например, привлекает новых покупателей выгодными условиями продаж, ищет возможности установить контроль за конкурентами).

Для контроля над конкурентами собирают информацию с рекламносителей (газеты, щиты, объявления, Интернет). Собранную информацию анализируют и классифицируют по месторасположению, оформлению, виду покупателей, выкладке товара, условиям продаж, уровню маржи.

Работа с покупателями заключается в проведении опросов. Опросы позволяют определить значение для покупателей отдельных характеристик товаров, оценить ассортимент, эффективность проводимых мероприятий.

Реализуя данную стратегию, компания должна постоянно проводить маркетинговые исследования, разработать грамотную маркетинговую политику.

В данной работе был проведен анализ ООО "Строй-Модуль" и одного из детских развлекательных центров г. Благовещенска – парка развлечений

"5 континентов". На данный момент в г. Благовещенске функционируют 5 детских парков, 3 из которых являются прямыми конкурентами парка развлечений "5 континентов" – "Балу", "Baby Park", "Мадагаскар". Эти развлекательные центры имеют схожую игровую площадку. Анализ выявил, что парк развлечений "5 континентов" действительно нацелен на более полное удовлетворение потребностей разновозрастной группы населения, чем его конкуренты. Исходя из всего проведенного анализа видно, что парк развлечений "5 континентов" имеет достаточно достоинств, чтобы успешно развиваться.

Проанализировав работу парк развлечений "5 континентов" были выявлены преимущества и недостатки в работе данного заведения. Главными преимуществами парк развлечений "5 континентов" является удачное месторасположение в ТРЦ Острова, широкий спектр услуг, удобный график работы, высокое качество сервиса. Но кроме плюсов существуют и минусы - достаточно высокая стоимость предоставляемых услуг, недостаток аттракционов для детей от одного года до трех лет, слабая реклама.

Что касается ООО "Строй-Модуль", то главной проблемой является отсутствие четко сформулированной стратегии организации. Выбор стратегии организации тесно связан с изменчивостью внешней среды, существующих и требуемых реакций организации и на основе этого определяется строение организации, которое заключается в изменении структуры, изменении системы управления, изменение в персонале и технологии. Такая тесная взаимозависимость внутренних переменных с факторами внешней среды и определяет важность их анализа для более тщательного выбора стратегии организации, и ее дальнейшего развития.

Разработка стратегии роста организации исследуется, как концепция стратегического менеджмента, которая позволяет организации определить развитие как на единое целое: почему некоторые организации развиваются и процветают на продолжительный период (как минимум 5 лет), а иные пере

живают стагнацию или им грозит банкротство, то есть, почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Разработка стратегии начинается с разработки и установления миссии организации.

Миссия ООО "Строй-Модуль" заключается в предоставлении населению развлекательных услуг и обслуживание посетителей в кафе быстрого питания, удовлетворяющих требованиям стандартам ГОСТ, создание положительной эмоциональной атмосферы и ярких впечатлений при посещении крытого круглогодичного парка развлечений с аттракционами и игровыми автоматами.

Это должно позволить партнерам ООО "Строй-Модуль" получить оптимальную прибыль, а ее персоналу - достойное и справедливое вознаграждение.

Цель ООО "Строй-Модуль" привлечение наибольшего числа посетителей и лидерская позиция в Амурской области по предоставлению развлекательных услуг.

Для достижения такой цели нужно:

- полноценное удовлетворение потребностей посетителей;
- более привлекательные рабочие места для персонала, чем у конкурентов;
- создание развлекательных мероприятий на территории парка для привлечения посетителей;
- создание развлекательного интерьера в парке;
- создание рекламы, как на телевидении, так и в социальных сетях;
- проведение различных акций.

По мнению эксперта (руководителя ООО «Строй-Модуль»), предложенные мероприятия могут увеличить прибыль предприятия на 22 %, что в суммарном выражении составит: 8091,38 тыс. руб., в 2018 г. позволят получить прибыль в размере 44870,38 тыс. руб., что больше прибыли 2015 г. на 22 %. Рентабельность продаж в 2018 г. также увеличится на 15,4 %.

Стратегия роста применяется в организациях, стремящихся к лидерству своей области. Такая стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ за счет постоянных инноваций.

В результате анализа для ООО "Строй-Модуль" была выбрана стратегия интенсивного (внутреннего) роста организации, а именно рост за счет активного рынка.

Таким образом, проведя анализ, можно сделать вывод о том, что изменения некоторых деталей в сфере обслуживания и небольшая перестановка в парке развлечений "5 континентов", а также формирование стратегии организации поможет данному заведению успешно функционировать в сфере услуг г. Благовещенске и уверенно закрепится на первом месте среди всех детских развлекательных центров г. Благовещенска.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аксютик Е.А., Кроливецкий Э.Н. Инновационное развитие отраслевых составляющих сферы услуг: Монография. - СПб.: Изд-во «Арт-экспресс», 2014.
2. Алексеева М.А. Планирование деятельности фирмы. М., Финансы и статистика, 2013. – 403 с.
3. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, Карамидис А. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 400 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебное пособие Сокр. пер. с англ. / И.Ансофф - М.: Экономика, 2013. - 519 с.
5. Антонов Г.Д. Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 153 с.
6. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 804 с.
7. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М.: Финстатинформ, 2014. – 310 с.
8. Афонин И.В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. Учебное пособие. - М.: Дашков и К°, 2014.
9. Балашов А.П. Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 352 с.
10. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
11. Барден, Ф. Взлом Маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем / Ф. Барден. - МИФ, 2014.-492 с.
12. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
13. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 285 с.

14. Богуславский И.В., Синельникова Е.А. Инвестиции в инновации: перспективы венчурного капитала. / В сборнике: Инновации, экология и ресурсосберегающие технологии материалы XI международного научно-технического форума. 2014. С. 879-884.
15. Божко Л.М. Комбинированные научные подходы к управлению изменениями // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 2. С. 77-83.
16. Божук С.Г. Маркетинговые исследования. Основные концепции и методы. - СПб.: Вектор, 2015. - 288 с.
17. Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: Проспект, 2015. – 328 с.
18. Винокуров В. Организация стратегического управления на предприятии. М., Центр экономики и маркетинга, 2016. – 234 с. 20
19. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Гардарики, 2015. – 296 с.
20. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб... — М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 256 с.
21. Гавриленко, Николай Иванович. Маркетинг: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению "Менеджмент" / Н.И. Гавриленко; - 3-е изд., стер. - М.: Академия, 2013. -673 с.
22. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова . - М. : ЮНИТИ, 2015. - 501 с.
23. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. – М: «Фин пресс», 2013. – 268 с.
24. Градов А.Н. Экономическая стратегия фирмы. С-Петербург, Спецлитература, 2015. – 87 с.
25. Дегтева Л.В. Основные направления государственного регулирования стратегии импортозамещения в России. // Интеллектуальные ресурсы региональному развитию. 2015. Т. 3. № 1-3. С. 16-22.

26. Демченко, А.А. Стратегический анализ внешней среды предприятия / А.А. Демченко // Маркетинг. - 2014. - N 1. - С. 40-48.
27. Доброва, К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. - М.: Элит, 2013. - 368 с
28. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Повышение эффективности деятельности предприятия. Не на проценты – в разы! // Проблемы экономики и менеджмента №8 2016 г. С. 3-21.
29. Зайцев Л Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. - М.: Экономист, 2016. – 185 с.
30. Зуб. А.О. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб пособие для вузов / А.О. Зуб -. М.: Аспект-Пресс, 2013
31. Ибрагимова М. Х . Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений / М. Х. Ибрагимова // Проблемы современной экономики. – 2017. - № 2 (42). – С. 140 – 143.
32. Иванов И.Н. Экономика промышленного предприятия. Учебник / И.Н. Иванов.-М.: ИНФРА-М, 2015. - 396 с.
33. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М.: ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2015. – 424 с.
34. Капелюшников Р. И. Производительность и оплата труда: немного простой арифметики //Вопросы экономики. – 2014. – №. 3. – С. 36 - 61
35. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб: Питер, 2013. – 875 с.
36. Кряжева Ю.С. Механизм формирования ключевых факторов успеха / Ю.С. Кряжева // Стуженческая наука XXI ВЕКА. – 2016. - № 4 (11). С. 190-193.
37. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник» / Б.Т. Кузнецов. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 623 с.
38. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. — М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 176 с.

39. Кэмбел Д. и др. Стратегический менеджмент. Пер с англ. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2013.
40. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг: учебник/ Ж.Ж. Ламбен.- СПб: Наука, 2015. - 487с.
41. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 236с.
42. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак... — М.: Юрайт, 2013. — 507 с.
43. Литвиненко И.Л. Государственная поддержка инноваций: российский и зарубежный опыт. // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. №8-3(15). С. 40-41.
44. Литвиненко И.Л., Синельникова Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: МГГЭУ, 2015.
45. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии. – М.: Проспект, 2014. –225 с.
46. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. - М. : ЮНИТИ - ДАНА, 2014. - 375 с.
47. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник / А.К. Ляско. – М.: Дело АНХ, 2013. – 488 с.
48. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
49. Маркетинг / ред. А. Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
50. Маркетинг / ред. Н. Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 626 с.
51. Масленников, Н.А. Цели развития организации через призму управленческих теорий / Н.А. Масленников. – Проблемы теории и практики управления. 2014. – С.77-83.

52. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М.: Дело, 2015. – 800 с.
53. Минаев, Э. С. Управление развитием организации / Э. С. Минаев – М.: ИНФРА-М, 2016. – 384 с.
54. Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
55. Натальина Т.В. Интегрированный подход к формированию и реализации стратегии роста предприятий / Т.В. Натальина // Журнал Этап: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. - № 30 - С. 132 – 147.
56. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК: Учебник / А.М. Нехланова, М.Б. Туманова. - М.: КолосС, 2017. - 312 с.
57. Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Панов, ИО. Коробейников, В.А. Панов. – М. : Юнити-Дана, 2014. – 302 с.
58. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина . – М.: КноРус, 2015. – 496 с.
59. Пирс, П Д. Стратегический менеджмент [Текст]/ Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2016. - 560 с.
60. Пострелова, А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А.В. Пострелова // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 398-402.
61. Половова, Т.А. Менеджмент: учебно-методический комплекс / Т.А. Половова. – Новосибирск: НГУЭУ, 2014. – 172 с.
62. Полякова М.Е. Понятие и методика аналитического обоснования ключевых факторов успеха / М.Е. Полякова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2017. - № 3-11 (24) . С. 125-127.
63. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учебник / Е.В. Романов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 160 с.

64. Рубин Ю. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора. //Общество и экономика. – 2015. - № 2. – С. 65-83.
65. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент 2-е изд., испр. и доп. учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 145 с.
66. Синельникова Е.А. Оптимизация организационной структуры управления предприятием /Актуальные вопросы гуманитарных, правовых и социально-экономических исследований – М.: 2013. С. 91-95.
67. Синельникова Е.А. Эффективность и конкурентоспособность фирмы в период кризиса. //Человек. Общество. Инклюзия. 2016. №1 (25). С. 108-112.
68. Трансформация бизнеса в условиях рыночной нестабильности: Монография /под ред. Н.К. Моисеевой – М.: КУРС: ИНФРА-М, 2015.
69. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М: ДЕЛЮ, 2014. – 448с.
70. Хазан М. Организационно-экономический механизм развития в системе управления предприятием. // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 2. – С. 96 - 101.
71. Хубиева Д.Н. Проблемы обеспечения конкурентоспособности современных российских предприятий. //Via scentarium – Дорога знаний. 2015. №3. С. 76-81.
72. Чечевицына Л.Н. Экономический анализ. Учебное пособие. – Ростов-на –Дону: «Феникс», 2014. –358 с..
73. Шеховцева, Л.С. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Л.С. Шеховцева. – Калининград: Изд-во КГУ, 2016. – 380 с.
74. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
75. Шихабахов, Т.А. Формирование стратегии как фактора повышения конкурентоспособности предприятия / Т.А. Шихабахов // Экон. науки. –

2017. – № 1. – С. 157-161.

76. Эриашвили Н.Д. Маркетинг. – М: «ЮНИТИ», 2014. –661 с.

Таблица - Основные бухгалтерские показатели ООО "Строй-Модуль" за 2013-2017 года, тыс.руб.

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Итого - Внеоборотные активы	36199	31538	20562	11556	6060
Основные средства	36199	31538	20562	11556	6060
Итого – Оборотные активы	4348	28967	33941	23329	42218
Запасы	1781	2628	3162	3630	7314
Дебиторская задолженность	1656	23389	21636	1107	12404
Денежные средства и денежные эквиваленты	911	2950	9143	8682	22500
Итого Собственный капитал	-10724	25812	29204	31219	44046
Итого Долгосрочные пассивы	50747	34476	24357	3060	3060
Заемные средства	50747	34476	24357	3060	3060
Итого - Краткосрочные пассивы	524	217	942	606	1172
Кредиторская задолженность	524	217	942	606	1172
БАЛАНС (актив)	40547	60505	54503	34885	48278
БАЛАНС (пассив)	40547	60505	54503	34885	48278
Валовая прибыль (убыток)	-1296	5963	9256	2120	14585
Выручка	27545	36500	44897	45323	58671
Себестоимость продаж	28841	30537	35641	43203	44086
Прибыль (убыток) от продаж	-1296	5963	9256	2120	14585
Прибыль (убыток) до налогообложения	-6509	735	4207	2836	1418
Проценты к уплате	5213	5228	4836	1126	0
Прочие расходы	-	-	213	630	470
Чистая прибыль (убыток)	-6509	735	3392	2015	12826
Текущий налог на прибыль	-	-	815	821	1292



Рисунок 1 Функциональная структура управления ООО "Строй-Модуль"

Приложение В

Таблица Сравнительная характеристика конкурентов ООО «Строй-Модуль»

№	Название	Детское меню (блюда, стоимость)	ЦА	Стоимость услуг	Вместимость (чел.)	Конкурентное преимущество/предложение для детей	Реклама, PR, маркетинг
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Группа аниматоров "Дом енота"	Нет своей кухни	Пол: М, Ж. Возраст: от 25 лет с детьми от 3 лет. Доход: от 30 000 руб.	Банкет. комната: 1200 руб./час. Программа: от 5000 р./час. Кухня: аутсорс	До 50	Стилизованная банкетная комната, уникальные игровые программы, интересный интерьер – мансарда	Акции: да. Раздаточный материал: да. Продвижение: Inst, сайт.
2.	Группа аниматоров "Карамель"	Нет своей кухни.	Пол: М, Ж. Возраст: от 25 лет с детьми от 3 лет. Доход: от 30 000 руб.	Банкетная комната + программа: 11300 руб./ 3 часа. Кухня: аутсорс	До 50	Стилизованный интерьер, большой выбор программ аниматоров	Акции: да. Раздаточный материал: да. Продвижение: Inst, сайт.
3.	Кафе "Сытная лавка"	Детское меню: нет. Гамбургер – 150 руб., пицца – от 400 руб.	Пол: М, Ж. Возраст: от 25 лет с детьми от 3 лет. Доход: от 25 000 руб.	Средний чек 500 руб.	до 50	Детская зона (стол, стул, доска, раскраски, карандаши), отдельная кабинка, для именинника бесплатная аренда банкетной комнаты и 20% скидка по меню	Акции: да. Раздаточный материал: да. Продвижение: Inst, сайт

Продолжение таблицы Приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Кафе "Сердце"	Детское меню: есть.. Мини-пицца 100 г/ 80 руб., фреш – 200 мл./150 руб.	Пол: М, Ж. Возраст: от 25 лет с детьми от 3 лет. Доход: от 30 000 руб.	Средний чек 500 руб.	До 55	Расположение у набережной, детское меню, большой 2-ух этажный детский уголок	Акции: нет. Раздаточный материал: нет. Продвижение: Inst
5.	Детский центр "Мадагаскар"	Детское меню: есть. 2 стилизованных блюда, остальное стандартные закуски. Пицца – 400 руб., сок – 150 руб./ л.	Пол: М, Ж. Возраст: от 25 лет с детьми от 3 лет до 14 лет. Доход: от 30 000 руб.	Банкетная комната: 1500 руб./без ограничения времени. Программа: аутсорс. Игры на автомате: 35 руб./ 30 мин.	Банкетная комната: до 25. Общая зона: до 80.	Стилизованный интерьер под стиль мультфильма "Мадагаскар", 5D кинотеатр, небольшое стилизованное детское меню, игровые автоматы, детский лабиринт	Акции: да. Раздаточный материал: да. Продвижение: Inst, сайт.
6.	Детский центр "Балу"	Детское меню: есть. Бургер – 150 руб., пицца 490 руб., сок – от 100 руб./1 л.	Пол: М, Ж. Возраст: от 25 лет с детьми от 1 года до 8 лет. Доход: от 30 000 руб.	Банкет. комната: 1700 руб./час Программа: аниматор 2500 руб./час, ростовая кукла – 1400 руб./30 мин. Игровая зона: от 50 до 300 руб.	Банкетная комната: до 50. Общая зона: до 300	Контактный зоопарк, развивающие кафе и программы – "Разукрашка", "Мыльные пузыри", кинетический песок. Стилизованная банкетная комната. Детское меню. Своя команда аниматоров, площадки для маленьких детей.	Акции: да. Раздаточный материал: да. Продвижение: Inst, сайт.

Продолжение таблицы Приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8
7.	Детский центр "Бинго бонго"	Детское меню: есть. Пицца от 200 руб., напитки свои.	Пол: М, Ж. Возраст: от 25 лет с детьми от 1 до 6 лет. Доход: от 25 000 руб	Банкет. комната: нет. Аренда стола в общей зоне – бесплатно. Программа: аутсорс. Игровая зона: абонемент – 1600 руб./8 пос-ий. Разовое: от 100 руб./30 мин.	До 150	Большая площадь для маленьких детей, мало людей 1 вид игровых автоматов – вытащи игрушку, остальная зона – мягкие площадки для активных игр..	Акции: нет. Раздаточный материал: нет. Продвижение: нет.
8.	Детский центр "5 континентов"/ "Тести фуд"	Детское меню: нет. Пицца – 210руб./300 г., 380 руб./600 г., бургер – от 115-270 руб.	Пол: М, Ж. Возраст: от 25 лет с детьми от 2 до 14 лет. Доход: от 25 000 руб.	Банкетная комната: от 500 до 1000 руб./час, Стол в общем зале – бесплатно. Программа: аутсорс. Лабиринт, игровая комната: 190-250 руб. Игровые автоматы: 30-90 руб.	Банкетная комната: до 15 Общая зона: до 300	Самый большой в городе выбор аттракционов для всех возрастов от 2 до 14 лет. Удобство расположения в ТЦ "Острова"	Акции: да. Раздаточный материал: нет. Продвижение: Inst, Vk, сайт, наружная реклама

ГЛОССАРИЙ

1. Анализ - разложение целого на более мелкие, простые элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта [67, с. 33].

2. Внешняя организационная среда - находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на неё существенное воздействие элементы: конкуренты, ресурсы, законы поставщики [37, с. 214].

3. Валовой национальный продукт (ВНП)— это совокупная стоимость всей продукции, произведенной за один год резидентами страны на своей территории и за рубежом, исчисленная в рыночных ценах. [96, с. 115].

4. Ключевые факторы успеха - это стратегия, конкурентные возможности, результаты деятельности, определяющие коммерческий успех или провал компании, и ее конкурентоспособность. Ключевые факторы успеха играют огромную роль, поэтому все компании должны их выявлять и анализировать. Четкое представление о факторах, играющих решающую роль в достижении долгосрочного конкурентного преимущества, способствует разработке успешной стратегии [79, с. 125].

5. Количественный метод оценки стратегии - это система, которая включает составление отчетов конечных финансовых результатов деятельности организации: оценка объема продаж, сравнение затрат на маркетинг и рекламу, остальных расходов и получение прибыльных управленческих решений [5, с. 120].

6. Конкуренция - это основное понятие рыночной экономики, основанной на частной собственности, означающее борьбу производителей на рынке за возможность получать наиболее высокие прибыли. Идеальная конкуренция, в представлении экономистов – это рынок с неограниченным ко-

личеством продавцов и товаров, среди которых покупатель выбирает лучший [83, с. 18]. Маркетинг - это социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности благодаря созданию товаров, обладающих потребительской ценностью и обмена ими [39, с. 28].

7. Миссия организации - комплексная цель организации, вызывающая у членов организации состояние устремленности и понимания своей роли и роли организации [12, с. 45].

8. Прибыль - положительная разница между суммарными доходами (в которые входит выручка от реализации товаров и услуг, полученные штрафы и компенсации, процентные доходы и т. п.) и затратами на производство или приобретение товара/услуги [82, с. 65].

9. Прибыльность - это соотношение между валовым доходом и суммарными издержками [82, с. 78].

10. Разработка стратегии - ориентированная на рынок и потребителя творческая деятельность, требующая таких качеств, как умение использовать рыночные возможности и покупательские потребности, чутье на перспективные инновации, готовность к разумному риску и интуитивное понимание того, что нужно для роста и укрепления бизнеса [59, с. 37].

11. Реализация стратегии - набор конкретных действий по воплощению стратегии: запуск стратегических программ, формирование органов принятия и контроля стратегических решений, разработку систем мотивации, направленных на выполнение стратегических целей и задач (систем KPI), формирование стратегического лидерства и корпоративной культуры, нацеленной на реализацию стратегии [59, с. 67].

12. Рост организации — это проявление его социально-деловой активности в результате интенсивного развития за счет собственных ресурсов, интегрированного развития в рамках вертикальной и горизонтальной интеграции и диверсификации — освоения новых сфер

деятельности [75, с. 80].

13. Стратегия- это долговременные, наиболее важные установки высшего руководства в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, цен, социальной защиты [17, с. 46].

14. Стратегический менеджмент -разновидность менеджмента, главной особенностью которого является дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по стратегической программе. Менеджмент стратегический возник в результате усиливающейся динамики экономического развития, остроты конкуренции, научно-технического прогресса, повышения роли человеческого фактора управления, возникновения новых методологий предвидения и моделирования [59, с. 24].

15. Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на который предприятие имеет (или хочет получить) выход [69, с. 26].

16. Транснациональная компания (корпорация) (ТНК) — компания (корпорация), владеющая производственными подразделениями в нескольких странах [25, с. 17].

17. Управление -это сознательное воздействие человека на объекты, процессы и их участников, осуществляющих в целях придания определенной направленности и получения желаемых результатов [12, с. 53].

18. Цель - это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация [47, с. 19].

19. Финансово-промышленная группа (ФПГ) — это объединение, с одной стороны, организаций, имеющих свободные денежные средства (банков, финансовых и инвестиционных фондов и т.д.), а с другой — предприятий и организаций, испытывающих потребность в инвестициях и других заемных средствах [65, с. 20].

20. Экономическое обоснование управленческого решения - комплексное определение эффективности альтернативного варианта решения

[59, с. 81].

21. Эффективность управления - это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности. [37, с.94]

