

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

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент  
Направленность (профильность) образовательной программы Менеджмент  
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васф А.В. Васильева

« 15 » 06 2022 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование стратегии развития ООО «Системы навигации»

Исполнитель

студент группы 872-об

А.А. Компанец 15.06.2022  
(подпись, дата)

А.А. Компанец

Руководитель

доцент, д-р экон. наук

С.А. Мясоедов 15.06.2022 С.А. Мясоедов  
(подпись, дата)

Консультант по экономической  
части, доцент, д-р экон. наук

С.А. Мясоедов 15.06.2022 С.А. Мясоедов  
(подпись, дата)

Нормоконтроль

Н.А. Николаева - 15.06.2022 Н.А. Николаева  
(подпись, дата)

Благовещенск 2022

Министерство науки и высшего образования 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. Васильев А.В. Васильев

подпись

И.О. Фамилия

« 11 » 04 2022 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента Бочалов Арсена Викторовича

1. Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование структуры управления ООО «Система рейтингов»

(утверждена приказом от 21.05.2022 № 641-Уч.)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 15.06.2022

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Задача модели и структура, часть ООО «Система рейтингов»

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Исследование системы рейтингов, анализ и выбор модели совершенствования структуры, анализ экономической эффективности совершенствованных структур.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и

т.п.) Курсы лекций, семинары, консультации, задания в формате вопросов; проект работы; список задач

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним

разделов) Маслов Сергей Викторович

7. Дата выдачи задания 11.04.2022

Руководитель выпускной квалификационной работы: Маслов Сергей Викторович, доцент, к.э.н. (Фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученая звание)

Задание принял к исполнению (дата): 11.04.2022

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Работа содержит 98 с., 43 таблицы, 11 рисунков, 50 источников, 8 приложений.

СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ, ЗАТРАТЫ, ДОХОДЫ, ПРИБЫЛЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Целью бакалаврской работы является совершенствование стратегии развития организации.

Предметом исследования является стратегия развития предприятия.

Объектом исследования выступает ООО «Системы навигации».

Период исследования: 2019 – 2021 гг.

В первой главе бакалаврской работы раскрыты теоретические основы формирования и внедрения стратегии развития организации.

Во второй главе работы проведена диагностика деятельности ООО «Системы навигации» и оценка действующей стратегии.

В третьей главе бакалаврской работы предложены направления совершенствования стратегии развития ООО «Системы навигации».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы формирования и внедрения стратегии развития организации	9
1.1 Экономическая сущность и особенности формирования стратегии развития	9
1.2 Основные направления стратегии развития организации	16
1.3 Методика разработки и внедрения стратегии развития организации	22
2 Диагностика деятельности ООО «Системы навигации» и оценка действующей стратегии	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Системы навигации»	28
2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «Системы навигации»	32
2.3 Особенности действующей стратегии ООО «Системы навигации» и ее оценка	50
3 Совершенствование стратегии развития ООО «Системы навигации»	55
3.1 Обоснование необходимости совершенствования стратегии развития в деятельности ООО «Системы навигации»	55
3.2 Экономическое обоснование выполнения стратегии диверсификации ООО «Системы навигации»	58
3.3 Оценка сценариев экономического эффекта от совершенствования нынешней стратегии	66
Заключение	82
Библиографический список	87
Приложение А Предварительный объем продаж	91
Приложение Б Потребность в оборотных фондах	92
Приложение В Калькуляция себестоимости	93

Приложение Г Прогноз продаж	94
Приложение Д Смета затрат	95
Приложение Е Бюджет прибылей и убытков	96
Приложение Ж Бюджет движения денежных средств	97
Приложение З Расчет показателей эффективности реализации стратегии	98

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время общее внимание со стороны предприятий к стратегиям собственного развития стремительно возрастает. Стратегии развития предприятий являются эффективной деловой концепцией, дополненной набором реальных действий, которые способны привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Единой стратегии для предприятия не существует. Каждая стратегия предприятия даже в одной отрасли уникальна, поэтому индивидуально и определение направления стратегии предприятия, зависящей как от его потенциала, так и от размера предприятия.

При этом еще несколько лет назад многие предприятия могли успешно существовать, не обращая особого внимания на внешнюю среду и сосредотачивая свои силы преимущественно на ежедневных задачах и внутренних проблемах, которые связаны с увеличением эффективности использования ресурсов в текущей работе. На сегодняшний день, несмотря на то, что текущая деятельность предприятия не уходит на второй план, более перспективным становится управление, обеспечивающее адаптацию организации к внешней среде, которая изменяется быстрыми темпами.

Кроме того, если раньше существовало мнение о том, что у крупной организации значительно больше шансов выиграть в конкурентной борьбе у небольшой компании, то сейчас становится очевидно, что в этой борьбе побеждает тот, кто быстрее отреагировал и подстроился под изменения внешней среды. Появление новых маркетинговых инструментов, неожиданное изменение позиции покупателя и роли человеческих ресурсов, развитие информационных сетей, серьезные изменения в экономике, политике, социальной и технологической сфере и множество других причин привели к резкому росту значения стратегического менеджмента.

В современных условиях, становление стратегического управления на предприятиях сталкивается с рядом методологических трудностей, одна из которых – выбор эффективной стратегии развития предприятия. Стремительное

развитие научно-технического прогресса оказывает существенное влияние на все функциональные и обеспечивающие процессы предприятий. Изменения, происходящие во внешней среде, требуют постоянной адаптации к ним и выбора наиболее подходящей стратегии развития, которая способствует уменьшению влияния негативных факторов на показатели функционирования и направлена на адаптацию к использованию и разработкам инновационных процессов, услуг и продуктов. Таким образом, актуальность стратегического развития организаций в современных российских условиях значительно возросла.

Стратегическое управление позволяет руководителям компаний заранее выявлять различные угрозы, которые могут негативно повлиять на текущую деятельность и развитие предприятия, и управлять ими, благодаря грамотному использованию имеющихся ресурсов. Профессионально разработанная и эффективно реализованная стратегия развития предприятия в условиях глобализации и интернационализации экономических процессов позволяет компаниям более точно выявить потребности и запросы целевой аудитории и в дальнейшем сделать как можно больше клиентов постоянными. Таким образом, можно сделать вывод, что стратегический менеджмент – это один из наиболее эффективных инструментов управления, который позволяет предприятиям разработать и реализовать долгосрочную стратегию усиления своих позиций на динамично развивающихся рынках. Сказанное позволяет судить об актуальности выбранной темы исследования.

Целью бакалаврской работы является совершенствование стратегии развития организации. Для достижения указанной цели, определены следующие задачи исследования:

- раскрыть экономическую сущность и особенности формирования стратегии развития;
- обобщить основные направления формирования стратегии развития организации;
- охарактеризовать методику разработки и внедрения стратегии развития организации;

- представить организационно-экономическую характеристику ООО «Системы навигации»;
- проанализировать факторы внешней и внутренней среды ООО «Системы навигации»;
- выявить особенности и провести оценку действующей стратегии ООО «Системы навигации»;
- обосновать необходимость совершенствования стратегии развития ООО «Системы навигации»;
- определить точки роста, развития ООО «Системы навигации»;
- представить оценку сценариев экономического эффекта от совершенствования нынешней стратегии.

Предметом исследования является процесс формирования стратегии развития предприятия.

Объектом исследования выступает ООО «Системы навигации».

Период исследования: 2019 – 2021 гг.

Информационной базой исследования при написании бакалаврской работы, послужили материалы учебной и периодической литературы в области экономики организации, стратегического менеджмента и стратегического управления, а также локальные нормативные документы и финансовая отчетность ООО «Системы навигации» за 2019 – 2021 гг.

При написании бакалаврской работы, использованы следующие методы: абстрактно-логический метод, метод анализа и синтеза, метод абсолютных и относительных разниц, графический метод, экономическое прогнозирование и другие.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Экономическая сущность и особенности формирования стратегии развития

В настоящее время общее внимание со стороны предприятий к стратегиям собственного развития стремительно возрастает. Стратегии развития предприятий являются эффективной деловой концепцией, дополненной набором реальных действий, которые способны привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Единой стратегии для предприятия не существует. Каждая стратегия предприятия даже в одной отрасли уникальна, поэтому индивидуально и определение направления стратегии предприятия, зависящей как от его потенциала, так и от размера предприятия.

В целях раскрытия понятия «стратегия развития предприятия», целесообразно рассмотреть каждый термин отдельно. Так, термин «стратегия» является достаточно сложным и емким понятием, исследованием которого занимаются многие экономисты. В целях обобщения авторских подходов к исследованию понятия «стратегия», в таблице 1 представлены необходимые сведения.

Таблица 1 – Авторские определения понятия «стратегия»

Автор	Определение термина «стратегия»
1	2
И. Ансофф	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности <sup>1</sup>
М. Портер	Стратегия представляет собой создание – посредством разнообразных действий – уникальной и ценной позиции <sup>2</sup>
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд	Стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребностей и достижение поставленных целей <sup>3</sup>
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг	Стратегия компании – это системный подход к решению проблем ее развития и функционирования, что обеспечи-

<sup>1</sup> Ансофф, И. Стратегическое управление. М.: Экономика. 2019. С. 182.

<sup>2</sup> Портер, М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения. 2018. С. 114.

<sup>3</sup> Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. М.: Юнити. 2018. С. 97.

1	2
	вает сбалансированность деятельности компании <sup>4</sup>
О.С. Виханский	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 <sup>5</sup>
А.Т. Зуб	Стратегия — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании <sup>6</sup>
Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова	Стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций <sup>7</sup>
В.А. Василенко, Т.И. Ткаченко	Стратегия является концепцией интегрального подхода к деятельности предприятия и представляет собой такое сочетание ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой среды, действующих в настоящем и будущем, при которых организация надеется достичь своей основной цели <sup>8</sup>
А.И. Буравлев, Г.И. Горчица, В.Ю. Саламатов, И.А. Степановская	Стратегия – это направление и способ действия руководства компании по достижению поставленных целей <sup>9</sup>
Н.К. Смирнова, А.В. Фомина	Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ <sup>10</sup>
Л.Г. Мельник	Стратегия предприятия – долгосрочные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения руководства предприятий относительно производства, доходов и расходов, капиталовложений, цен, социальной защиты <sup>11</sup>

Анализируя представленные сведения следует отметить, что авторские определения характеризуются терминологическими различиями, а также

<sup>4</sup> Котлер, Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс. 2019. С. 252.

<sup>5</sup> Виханский, О.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: Экономика. 2017. С. 84.

<sup>6</sup> Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс. 2020. С. 75.

<sup>7</sup> Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Юристъ. 2020. С. 176.

<sup>8</sup> Василенко, В.О. Стратегическое управление: пособие для вузов. М.: Юрайт. 2019. С. 207.

<sup>9</sup> Буравлев А.И. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства. М.: Юрайт. 2018. С. 59.

<sup>10</sup> Смирнова, Н.К. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному. М.: Юрайт. 2019. С. 176.

<sup>11</sup> Мельник, Л.Г. Экономика предпринимательства: учебник для вузов. М.: Юнити-Дана. 2020. С. 318.

различиями в подходах по отношению к классификационным признакам термина «стратегия». При этом необходимо согласиться с мнением исследователя Дж. Миддлтоном, который полагает, что «определение стратегии всегда связаны с выбором направления для развития деятельности организации и маршрутом этого движения»<sup>12</sup>.

Представленные определения термина «стратегия» возможно объединить в три основные группы:

- 1) стратегия, как средство достижения целей предприятия, план или модель его действий;
- 2) стратегия, как набор правил принятия решений;
- 3) стратегия, как программа функционирования предприятия во внешней среде, то есть программа взаимодействия с конкурентами, удовлетворение потребностей клиентов, реализации интересов владельцев, укрепления конкурентных позиций предприятия.

Примеры определений термина «стратегия» с учетом выше представленной группировки, раскрыты в таблице 2.

Таблица 2 - Примеры определений термина «стратегия» с учетом классификации на три основные группы подходов

Подход	Автор	Определение термина «стратегия»
1	2	3
Стратегия как средство достижения целей предприятия, план или модель его действий	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия является детальным всесторонним комплексным планом, назначенным для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей <sup>13</sup>
Стратегия как набор правил принятия решений	Г. Минцберг	Определение долгосрочных целей и задач предприятия, корректировка деятельности в этой связи и привлечение ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей. Стратегия является средством координации целей и ресурсов, что больше всего отвечает концепции стратегиче-

<sup>12</sup> Миддлтон, Дж. Библиотека избранных трудов стратегии бизнеса: пятьдесятнаиболее влиятельных идей всех времен. М. : Олимп–Бизнес. 2019. С. 74.

<sup>13</sup> Мескон, М. Основы менеджмента. М. : Юрайт. 2019 С. 273.

1	2	3
		ского управления <sup>14</sup>
Стратегия, как программа функционирования предприятия во внешней среде, то есть программа взаимодействия с конкурентами, удовлетворение потребностей клиентов, реализации интересов владельцев, укрепления конкурентных позиций предприятия.	О.С. Виханский	Под стратегией понимается набор правил, способов, механизмов развития, необходимых для эффективной деятельности предприятия, в условиях ограниченности ресурсов и динамично изменяющейся внешней и внутренней среды <sup>15</sup>

Важно отметить, что современные экономические условия диктуют необходимость изменения термина «стратегия», в целях достижения его соответствия динамично меняющимся внешним условиям. Усложняется внутренняя структура стратегии: исследователи стремятся выделить в ней отдельные части, сформировать правила определения стратегии, определить базовый набор компонентов.

В указанных выше целях, необходимо раскрыть термин «развитие предприятия». В отношении указанного термина исследователи используют различные подходы, что позволяет судить об отсутствии единого определения рассматриваемого понятия. В целях обобщения мнений исследователей, в таблице 3 представлены авторские подходы к определению термина «развитие предприятия».

Таблица 3 – Авторские определения термина «развитие предприятия»

Автор	Определение термина «стратегия»
1	2
Н.П. Масленникова	Не функционируя, предприятие не может заниматься вопросами развития, а не развиваясь, не сможет функционировать, поэтому именно развитие является способом сохранения предприятия. При этом основными свойствами развития выступают необратимые, направленные, за-

<sup>14</sup> Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер. 2019. С. 139.

<sup>15</sup> Виханский, О.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: Экономика. 2017. С. 118.

1	2
	кономерные изменение системы на основе реализации внутренних механизмов самоорганизации <sup>16</sup>
Т.В. Сухорукова	Автор развитие предприятия как качественное и направленное изменение структуры, характера бизнес-процессов предприятия, при котором достигается более эффективное функционирование <sup>17</sup>
Е.М. Коротков	Коротков, рассматривая развитие на уровне предприятия, трактует его как совокупность изменений, которые ведут к появлению нового качества и укреплению системы, ее способность оказывать сопротивление разрушительным силами внешней среды <sup>18</sup>
У.Р. Сухорская	Автор рассматривает его как систему планируемых внутренних организационных мероприятий, направленных на оптимизацию функционирования организации относительно имеющихся и ожидаемых состояний ее окружения <sup>19</sup>

Различия в подходах к термину «развитие предприятия» обусловлено разницей в методических подходах к определению эффективности. В экономике, общепринятой формулой расчета эффективности, является отношение экономического результата (эффекта) к расходам, реализация которых привела к получению экономического результата. Указанная формула представлена ниже:

$$Eф = E : Z, \quad (1)$$

где

Eф – экономический результат (эффект);

E – величина экономического эффекта;

Z – затраты.<sup>20</sup>

Исходя из представленной формулы, повышение эффективности, достигается при следующих условиях:

- увеличение экономического эффекта при неизменности расходов;

<sup>16</sup> Масленникова, Н.П. Управление развитием организации. М.: Центр экономики и маркетинга. 2019. С. 156.

<sup>17</sup> Сухорукова, Т.В. Экономическая устойчивость предприятия // Вопросы экономики. 2021. №5. С. 49.

<sup>18</sup> Коротков, Е.М. Концепция менеджмента. М.: Юрайт. 2018. С. 182.

<sup>19</sup> Сухорская, У.Р. Маркетинговые стратегии предпринимательства: сущность, значение, классификация // Фундаментальные исследования. 2018. №3. С. 60.

<sup>20</sup> Люлёв, А.В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» // Молодой ученый. 2019. № 10 (21). С. 89.

- снижение расходов при неизменности экономического результата (эффекта);

- оптимизация соотношения результата (эффекта) и расходов (то есть увеличение результата и снижение расходов).

Сказанное подтверждается мнением исследователя Ю.Н. Деревянко, которая полагает, что «оптимальное развитие может происходить лишь при условиях, когда абсолютный прирост эффекта сопровождается абсолютным снижением расходов на ресурсы то есть повышение уровня эффекта одновременно сопровождается снижением уровня расходов на ресурсы»<sup>21</sup>. Подобная динамика развития, по мнению автора, отвечает термину «устойчивое социально-экономическое развитие».

Рассматривая в совокупности представленные определения понятий «стратегия» и «развития предприятия», представляется возможным проследить тесную взаимосвязь между ними. Подобная взаимосвязь раскрывается в авторских определениях термина «стратегия развития предприятия», которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Авторские определения термина «стратегия развития предприятия»

Автор	Определение термина «стратегия»
1	2
В.С. Марцин	Стратегия развития предприятия является итерационным процессом формирования распределенной во времени системы целей и направлений развития предприятия с учетом тенденций изменения конъюнктуры рынка и конкурентной среды и имеющихся и возможных для привлечения ресурсов <sup>22</sup>
Б. Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцкий	Авторы отождествляют стратегию предприятия со стратегией его развития, выделяя три неравнозначных группы: - стратегии роста; - стратегии стабильности; - стратегии сокращения <sup>23</sup>

<sup>21</sup> Деревянко, Ю.М. Научно-методические задачи обеспечения эффективности предпринимательской деятельности // Фундаментальные исследования. 2021. №4. С. 54.

<sup>22</sup> Марцин, В.С. Экономическое регулирование эффективности деятельности предприятий // Фундаментальные исследования. 2020. №2. С. 92.

<sup>23</sup> Шелегеда, Б.Г. Стратегическое управление потенциалом предпринимательства // Фундаментальные исследования. 2019. №1. С. 121.

1	2
Т.Х. Тогузаев	Автор отождествляет стратегию развития предприятия со стратегией предприятия <sup>24</sup>
А.А. Мазаракин	Автор полагает, что формирование стратегии развития предприятий дает возможность определить направление поведения предприятия на рынке, с учетом условий внешней среды; оценить конкурентоспособность и стратегически конкурентные преимущества предприятия; сформулировать глобальную цель его деятельности; определить ресурсы, которые необходимо привлечь для достижения поставленных целей и обеспечить их наиболее эффективное использование <sup>25</sup>

Важно отметить общее во мнениях указанных авторов, которые полагают, что формирование стратегии развития предприятия должно базироваться на ниже представленных принципах:

- ориентация на стратегические цели хозяйствующего субъекта, а также экономические интересы собственников (участников) предприятия;
- необходимость учета многочисленных варианты развития предприятия, с учетом постоянно меняющихся внешних условий хозяйствования;
- комплексный характер стратегии, а также согласованность направлений ее реализации.<sup>26</sup>

В целях выражения взаимосвязи между термином «стратегия» и «развитие предприятия», следует отметить следующее. Развитие предприятия является результатом реализации стратегии, в свою очередь, стратегия является инструментом для достижения цели развития предприятия. Учитывая сказанное, стратегию развития предприятия целесообразно рассматривать как «метастратегию субъекта ведения хозяйства, сущность которой заключается в описании его поведения на уровне динамического процесса изменения стратегий, при этом которая позволяет обеспечить эффективность деятельности предприятия, в условиях ограниченности ресурсов и быстро изменяющихся условий внешней среды»<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> Тогузаев, Т.Х. Научные аспекты понятия «стратегии развития предприятия» // Экономическая теория институциональная экономика. 2019. №2 (24). С. 22.

<sup>25</sup> Мазаракин, А.А. Экономика предпринимательства: учебник для вузов // Вопросы экономики. 2021. №2. С. 80.

<sup>26</sup> Москвина, А.К. Значимость стратегии для деятельности предприятия // Молодой ученый. 2018. №3. С. 156.

<sup>27</sup> Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело. 2018. С. 248.

## 1.2 Основные направления стратегии развития организации

Стратегия развития предприятия рассматривается в экономической литературе в разной классификации, в частности:

- 1) по форме развития;
- 2) по направлению развития.

Среди видов стратегий развития предприятия по форме развития, выделяют следующие группы стратегий:

- стратегии развития по типу экономического роста;
- стратегии развития в зависимости от этапа жизн. цикла организации;
- стратегии развития по направлению развития эконом. потенциала.

Направления стратегии развития в указанной выше классификации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Общая классификация стратегии развития предприятия по форме развития<sup>28</sup>

Более подробная классификация представленных видов стратегий развития предприятия представлена в таблице 5.

<sup>28</sup> Новоселов, А.В. Стратегии развития предприятия // Управление организацией. 2021. № 13. С. 145.

Таблица 5 - Классификация стратегии развития предприятия по форме развития

Группы стратегий	Виды стратегий	Характеристика видов стратегий	Типы стратегий
1	2	3	4
Стратегии развития по типу экономического роста	Стратегия концентрированного роста	Предполагает концентрацию операционной деятельности предприятия на одной отрасли	Стратегия усиления позиции на рынке, целью которой является завоевание лучших позиций с существующим продуктом. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном компанией рынке.
	Стратегия диверсифицированного роста	Связана с формированием «стратегических зон хозяйствования», на которых лежит полная ответственность за разработку ассортимента конкурентоспособной продукции, эффективной сбытовой стратегии, обеспечивающей их инвестиционной стратегии.	Стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. Стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Стратегия конгломеративной диверсификации, предполагающая рост компании за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.
	Стратегия интегрированного роста	Связана с расширением компании путем добавления новых структур. Обычно компании прибегают к осуществлению таких стратегий, когда находятся в сильном бизнесе.	Стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост компании за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте компании за счет приобретения или усиления контроля над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден, когда компания не может найти посредников с качественным уровнем работы.
Стратегии развития	Стратегия ускоренного	Предполагает интенсификацию	Стратегия расширения активности организации «вглубь», т.е. сегментация суще-

1	2	3	4
в зависимости от этапа жизненного цикла организации	роста	усилий компании по завоеванию рынка и расширению своих потенциальных возможностей. Подобная стратегия применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющимися технологиями.	<p>ствующих рынков с целью охвата своей продукцией новых групп потребителей</p> <p>Стратегия расширения активности организации «вширь», т.е. диверсификация производства путем выпуска новых видов товаров как связанных, так и не связанных с основным профилем.</p> <p>Стратегия расширения активности организации «количественно» - рост объемов реализации продукции за счет наращивания объемов производства неизменной номенклатуры товаров для действующего рынка</p> <p>Стратегия расширения активности организации «через границы», т.е. обеспечение увеличения выпуска продукции за счет выхода на новые рынки.</p>
Стратегии развития по направлению развития экономического потенциала	Стратегия ограниченного роста	Стратегия ограниченного роста потенциала компании предполагает сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса. Для этой стратегии цели устанавливаются от достигнутого уровня.	<p>Стратегия усиления конкурентной позиции, при которой предприятие делает все, чтобы с конкретным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.</p> <p>Стратегия расширения рынка, подразумевающая создание нового рынка или увеличение емкости существующего за счет изменения способов и норм использования предлагаемого товара, поиска новых групп потребителей.</p> <p>Стратегия совершенствование продукта предполагает формирование функции продукта, которая заключается в определении характеристик будущего его образа: физических характеристик, качества.</p>
	Стратегия интеграции (интеграционная стратегия)	Представляет собой совокупность принципов функциональной и организационной интеграции предприятия с другими организациями.	<p>Стратегия вертикальной интеграции заключается в приобретении активов видов бизнеса, находящихся в одной цепочке ценностей с организацией (снабжающих организацию ресурсами или потребляющих её продукцию).</p> <p>Стратегия горизонтальной (отраслевой) интеграции используется для достижения роста через покупку активов, специализированных на той же стадии отраслевой цепочки ценностей, что и текущий бизнес организации.</p>

Классификация стратегии развития предприятия по направлению

развития, предполагает следующие виды стратегий:

- стратегия, направленная на активно потребляющих клиентов;
- стратегия, направленная на потенциальных клиентов;
- стратегия, направленная на нецелевую аудиторию.<sup>29</sup>

Характеристика представленных стратегий раскрывается в таблице 6.

Таблица 6 - Характеристика стратегий развития предприятия по направлению развития

Виды стратегии развития предприятия по направлению развития	Цель	Характеристика
Стратегия, направленная на активно потребляющих клиентов	Определить наиболее важные факторы выбора и сделать на них акцент	Стратегия предполагает сосредоточение усилий предприятия на отдельных направлениях деятельности, в целях достижения конкурентных преимуществ.
Стратегия, направленная на пробующих клиентов – в данной стратегии фокус направляется на новых клиентов	Облегчить клиентам процесс принятия решения	При реализации данной стратегии предприятие расширяет границы рынка, предпочитая конкурировать на новом поле.
Стратегия, направленная на потенциальных клиентов	Убрать барьеры, мешающие им удовлетворять потребности клиентов.	Предприятие должно создать ценность, которая будет актуальной для потребителя. При этом у предприятия есть возможность расширить границы рынка и тем самым привлечь других клиентов. Рассматриваемая стратегия способна полностью трансформировать рынок, изменив структуру факторов выбора.
Стратегия, направленная на нецелевую аудиторию	Создать для потребителя ценность и тем самым убедить воспользоваться продуктом или услугой вашего предприятия. То есть, в данном случае формируется новый рынок	Рассматриваемая стратегия также способна привести клиентов из других групп, поскольку предложение может оказаться более привлекательным, чем все, что существовало ранее на рынке.

<sup>29</sup> Салихов, А.А. Стратегия управления организацией // Международный научный журнал «Символ науки». 2020. № 3. С. 189.

Следует отметить, что в рамках стратегии точек роста, любое предприятие может развиваться за счет основных точек роста, которыми являются:

– масштабирование бизнеса (предприятие должно как можно часто попадать во внимание потребителя различными путями, например, путем масштабирования ассортимента, то есть расширение ассортиментной матрицы или оптимизация ассортимента продуктов или предоставляемых услуг);

– интеграция (предполагает расширение деятельности предприятия за счет добавления новых структур. В данном случае изменяются три составляющих: продукт, рынок, положение предприятия в отрасли);

– дезинтеграция (концентрация деятельности на узких отрезках цепочки ценностей и передачи остальных функций в аутсорсинг внешним поставщикам);

– трансформация (трансформационные стратегии меняют саму суть бизнеса. Можно выделить следующие их виды: трансформация ассортимента - это предложение решений, удовлетворяющих прочие потребности клиентов; трансформация предприятия, путем создания в ней подразделений, никак не связанных с существующими клиентами и продуктами и работающих в направлениях, абсолютно новых для основного бизнеса).<sup>30</sup>

Важно отметить, что вне зависимости от выбора типа разрабатываемой стратегии, она должна приводить к достижению ниже представленных задач:

- достижение долгосрочных целей предприятия в рамках социального и экономического развития деятельности хозяйствующего субъекта;
- эффективное использование внутреннего потенциала предприятия;
- достижение новых перспективных возможностей предприятия;
- формировать дополнительные конкурентные преимущества предприятия;
- обеспечить взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления финансово-хозяйственной деятельностью организации;
- обеспечить алгоритм организационного поведения предприятия, в целях

---

<sup>30</sup> Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Юнити-Дана. 2018. С. 119.

достижения наиболее стратегически значимых задач предприятия.

Стратегия развития предприятия включает в себя следующие элементы:

1) определение сферы деятельности (выбор отрасли, в которой собирается функционировать предприятие; выбор номенклатуры продукции предприятия; выбор степени вертикальной интеграции или диверсификации).

2) выбор конкурентных преимуществ, которые помогут предприятию занять устойчивое или лидирующее положение на рынке.

3) миссия предприятия (миссия - это определение основных приоритетов, которая должна вызывать как мотивацию сотрудников предприятия, так и доверие у потребителей).

3) стратегические цели (они конкретизируют заявление о предназначении миссии, дают ясное представление об основных направлениях развития).<sup>31</sup>

Как правило, стратегические цели ориентированы на долгосрочный период. Для предприятия такими целями могут стать:

- расширение сегмента рынка;
- введение принципиально новых технологий;
- обеспечение необходимого контроля за качеством продукции;
- изменение системы оплаты труда;
- повышение профессионального уровня работников;
- создание положительного социально-психологического климата.

Разработка стратегии развития предприятия должна учитывать основную цель стратегии, определенную руководством на этапе ее разработки. Необходимо отметить, что стратегия развития предприятия выступает в качестве базовой стратегии, имеющей своей целью стабильное и динамичное развитие. Помимо этого, важное значение для стратегии развития предприятия имеют отраслевые особенности и тенденции развития отрасли, формируемые как под влиянием государственных направлений развития отдельных сфер экономики, так и за счет воздействия факторов внешней среды.

---

<sup>31</sup> Баев, И.А. Управление предприятием. Моделирование, анализ, управление: учебное пособие. М.: Либроком. 2019. С.107.

### **1.3 Методика разработки и внедрения стратегии развития организации**

В целях работы и внедрения стратегии развития организации, необходимо осуществить выбор конкурентного направления, который осуществляется исходя из ниже представленных условий:

- факторы внешней среды, влияющие на развитие отдельных сфер экономики, а также на развитие рынков конкретных товаров и услуг на определенной территории;
- современные тенденции развития отдельной сферы экономики, в которой осуществляет деятельность та или иная организация;
- современный уровень развития и текущие тенденции изменения конкретных рынков товаров, продукции или услуг на определенной территории;
- уровень конкуренции в отрасли, а также факторы, способствующие и сдерживающие развитие конкуренции;
- текущий уровень развития деятельности предприятия;
- имеющийся финансовый, имущественный, кадровый, внешнеэкономический, материально-производственный и иных потенциалов предприятия;
- современные направления развития, реализуемые на предприятии.<sup>32</sup>

Также важно отметить, что из всего многообразия стратегий развития предприятия, в целях достижения наилучших результатов, необходимо выбрать только одну, что позволит более четко и объективно сформулировать цели и задачи стратегии, а также разработать конкретные мероприятия и действия, реализация которых необходима для разработки и внедрения стратегии. При этом разрабатываемая стратегия развития предприятия обязательно должна основываться на базовых компонентах стратегии, которые представлены на рисунке 2.

---

<sup>32</sup> Андреева, А.А. Виды и элементы стратегического развития предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2020. №2. С. 13.



Рисунок 2 – Базовые компоненты стратегии развития предприятия<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Выборова, Е.Н. Подходы к определению и классификации стратегий развития фирмы // Стратегический менеджмент. 2020. №2. С. 38.

Разработка стратегии развития предприятия предполагает реализацию ниже представленных этапов:

1) определение функциональных областей. Как отмечают исследователи, стратегия является наиболее общим планом деятельности компании, которая в свою очередь позволяет достичь целей организации. Для достижения целей деятельности организации необходимо планирование деятельности всех элементов организации, к ним можно отнести логистику, маркетинг, производств, кадровую деятельность, коммерческую деятельность и др. Оценка состояния и эффективности функционирования действующей системы коммуникации должно происходить с учётом осуществления операционной деятельности и программ инвестиционного развития;

2) определение миссии и целей. Следующим шагом является определение целей. Если цели уже определены, на данном этапе можно сэкономить и время, и финансы. Так в процессе целеполагания могут одновременно быть определены целевые клиентские и продуктовые сегменты, а значит алгоритмы расчёта целевых показателей, происходит конкретизация целевых показателей через систему основных показателей хозяйственной деятельности. Также стоит учитывать стратегические альтернативы, которые вырабатываются одними их прикладных методов маркетинговых исследования, наибольшую известность получил метод SWOT-анализы. На основании данного метода анализируются сильные и слабые стороны компании, а также соответствующие возможности и угрозы внешней среды;

3) диагностика деятельности предприятия. В ходе диагностики составляется список сильных и слабых сторон предприятия, данный список может быть составлен как сотрудниками предприятия, так и внешним консультантом, который непосредственно разрабатывает стратегию;

4) исследование внешней среды. Анализ внешней среды позволяет составить исчерпывающий список факторов, которые не только влияют на предприятие в частности, но и на отрасль в целом. Что соответственно обуславливает необходимость их учета в процессе разработки стратегии;

5) SWOT-анализ предприятия. SWOT-анализ выступает в роли инструмента по структурированию информации о состоянии организации на рынке. Исходя из качества соответствия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами, делается вывод об оценке стратегических альтернатив. Выделение расходов на стратегию должно происходить в рамках планов инвестиционного развития предприятия (развитие сети, диверсификация деятельности);

б) реализация стратегии. После разработки стратегии необходимо также спланировать механизм ее реализации, в противном случае практической значимость от стратегии не будет. Создание детального плана реализации не входит в стандартную процедуру стратегического планирования, но тем не менее шаги по реализации должны быть прописаны в стратегии.<sup>34</sup>

Важно отметить, что в организационно-технологическом плане процесс формирования стратегии проходит те же стадии управления, что и любой другой объект управления, и на любом уровне, а именно:

- этап оценки;
- определение направлений развития;
- непосредственно формирование плановых параметров динамики объекта;
- организация контроля (мониторинг) за реализацией принятых решений и (при необходимости) их корректировка. Важным условием эффективной реализации стратегии организации является ответственность за реализацию плана и контроль за его выполнением, которую, как правило, несут маркетинговые службы.<sup>35</sup>

После разработки стратегии, необходимо четко спланировать механизм действий, иначе, реализация стратегии не принесет желаемых результатов. Важно отметить, что для разработки механизма действий, могут быть использованы формальные или неформальные методы. Формальные методы основываются на математических подходах и в большинстве случаев имеют матричное

---

<sup>34</sup> Сафронов, И.В. Понятие и классификация стратегий развития бизнеса // Стратегический менеджмент. 2021. № 17. С. 119.

<sup>35</sup> Галлеев, М.Ш. Особенности оценки и контроля реализации стратегий предприятий // Российское предпринимательство. 2021. №4. С. 14.

выражение. Неформальные методы базируются на творческом или интуитивном подходе.

Наибольшее распространение получили формальные методы, учитывая, что они позволяют получить наиболее объективные результаты. Среди матричных методов могут быть использованы следующие:

1) матрица И. Ансоффа применяется для разработки стратегий в условиях растущего рынка. Она отображает возможные расхождения на предприятии между развитием реальным и планируемым;

2) модель М. Портера используется при установлении связей между доходностью предприятия и долей рынка. Она ориентируется по медленно растущим рынкам и уделяет огромное внимание предприятиям-конкурентам.<sup>36</sup>

Также особое место в системе разработки и реализации стратегии развития предприятия, имеет процесс управления стратегией, которые требует формирования эффективной системы аппарата управления, адаптированного к современным условиям хозяйствования и изменениям на микро- и макроуровне, и является наиболее важным аспектом деятельности организации, который позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с развитием предприятия.

В ходе реализации стратегии, необходимо уделить особое внимание контролю над ходом внедрения конкретных действий и механизмов. В экономической литературе выделяют три основные функции контроля:

- формулирование целей контроля; – количественное измерение результатов;
- анализ результатов деятельности, поиск причин любых отклонений от запланированного;
- корректирующие действия для устранения несоответствия между поставленными задачами и их исполнением.

Организация эффективного контроля над ходом реализации стратегии

---

<sup>36</sup> Виханский, О.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: Экономика. 2017. С. 154.

позволяет достичь более эффективных результатов, а также определить необходимость внесения корректировок в сформированный план действий для реализации стратегии.

Стратегия развития предприятия имеет особое значение в современных экономических условиях, формируемых санкционной политикой иностранных государств против России. Политические и экономические санкции стран Запада, с одной стороны, генерируют многочисленные ограничения для российских организаций, которые связаны с нарушением логистики поставок товаров, ограничением доступа России к выходу на международные рынки товаров, сложности в организации платежей с иностранными государствами, удорожание кредитов из-за роста ключевой ставки РФ, и, как следствие, роста процентных ставок по кредитам банков. Представленные проблемы ведет к росту финансовых расходов организаций, и, в результате, к снижению финансовых результатов.

При этом помимо негативных факторов, формируемых иностранными санкциями, имеют место и позитивные, которые формируются за счет ухода ряда иностранных организаций с российского внутреннего рынка, что создает возможности для развития деятельности предприятий.

В целях развития деятельности хозяйствующих субъектов в кризисных условиях, стратегия развития предприятия должна корректироваться под меняющиеся факторы внешней среды, это позволит оперативно изменять направления реализации стратегии, а также приведет к более позитивным результатам реализации стратегии предприятия. Сказанное определяет значимость стратегии развития предприятия во всей имеющейся совокупности стратегий.

## 2 ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СИСТЕМЫ НАВИГАЦИИ» И ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Системы навигации»

Общество с ограниченной ответственностью «Системы навигации» (ООО «Системы навигации») зарегистрировано в качестве юридического лица 13.01.2014 г. по адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Зейская, дом 171, офис 402.

Согласно учредительным документам, основным видом деятельности ООО «Системы навигации», является производство электрических ламп и осветительного оборудования (ОКВЭД 27.40). Дополнительными видами деятельности организации, являются:

- ремонт машин и оборудования (ОКВЭД 33.12);
- ремонт электрического оборудования (ОКВЭД 33.14);
- строительство жилых и нежилых зданий (ОКВЭД 41.20);
- производство электромонтажных работ (ОКВЭД 43.21);
- производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха (ОКВЭД 43.22);
- производство кровельных работ (ОКВЭД 43.91);
- работы гидроизоляционные (ОКВЭД 43.99.1);
- работы по монтажу стальных строительных конструкций (ОКВЭД 43.99.5);
- работы строительные специализированные, не включенные в другие группировки (ОКВЭД 43.99.9);
- торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами (ОКВЭД 45.11.1) и другие.

Фактически, в настоящее время, ООО «Системы навигации» занимается оптовой и розничной торговлей бытовыми электроприборами, а также установкой систем слежения и видеонаблюдения.

Организационная структура управления ООО «Системы навигации» имеет

линейно-функциональный тип (рисунок 3).

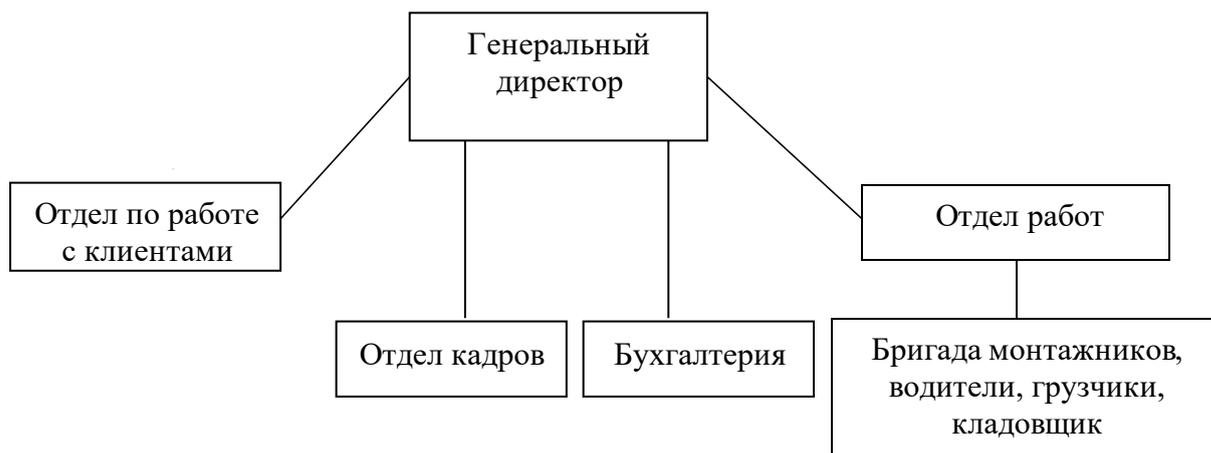


Рисунок 3 – Структура управления ООО «Система Навигации»

Линейная-функциональная структура организации состоит из руководителя (предприятия) и нескольких отделов. Основные преимущества линейно-функциональных организационных структур: четкая система взаимных связей, быстрота реакции в ответ на прямые приказания, согласованность действий исполнителей, оперативность в принятии решений, а также ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

ООО «Система Навигации» возглавляет генеральный директор, осуществляющий оперативное и стратегическое управление деятельностью Общества. В прямом подчинении у генерального директора организации, находятся три линейных руководителя: начальник отдела по работе с клиентами, главный инженер, а также начальник отдела работ. Таким образом, наблюдается небольшой масштаб управления генерального директора.

Следует отметить, что для каждой должности в ООО «Системы навигаций» разработана должностная инструкция, в которой определены знания и умения, которыми должен обладать сотрудник, занимающий определенную должность; должностные обязанности сотрудников; права сотрудников, занимающих определенную должность.

В целях исследования динамики основных экономических показателей деятельности ООО «Системы навигации», в таблице 7 представлены

соответствующие сведения.

Таблица 7 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Системы навигации» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	Значения показателей			Изменения 2021 г. к 2019 г	
	2019 г.	2020 г.	2021 г	абсолютные.	относительные, процент
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	2 072	3 954	5 476	3 404	в 2,64
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	2 072	3 954	5 476	3 404	в 2,64
в том числе:					
- запасы	1 462	2 759	4 082	2 620	в 2,79
Собственный капитал, тыс. руб.	1 178	1 653	2 913	1 735	в 2,47
в том числе:					
- уставный капитал	10	10	10	-	-
- нераспределенная прибыль	1 168	1 643	2 903	1 735	в 2,49
Выручка, тыс. руб.	2 861	5 317	7 552	4 691	в 2,64
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1 263	2 485	3 698	2 435	в 2,93
Валовая прибыль, тыс. руб.	1 598	2 832	3 854	2 256	в 2,41
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 178	2 336	3 482	2 304	в 2,96
Среднегодовая численность персонала, чел.	14	15	24	10	71,43
Годовая выработка одного сотрудника, тыс. руб.	204,36	354,47	314,67	110,31	53,98
Рентабельность продаж, процент	41,17	43,93	46,11	5	х

Согласно представленным в таблице 7 сведениям, ООО «Система навигаций» является микро предприятием. Среднегодовая стоимость имущества составляет 5 476 тыс. руб. в 2021 г., при этом в анализируемом периоде (2019 – 2021 гг.) наблюдается увеличение показателя на 3 404 тыс. руб. (в 2,64 раза), за счет увеличения среднегодовой стоимости оборотных активов, в частности, денежных средств. Важно отметить, что особенностью формирования имущества ООО «Системы навигации», является наличие в составе активов бухгалтерского

баланса организации исключительно оборотных активов, то есть основные средства и иные внеоборотные активы отсутствуют.

Капитал ООО «Системы навигации» сформирован исключительно за счет собственных средств, что является особенностью финансирования имущества организации. Большая часть собственного капитала организации представлена нераспределенной прибылью (2 903 тыс. руб. в 2021 г. из 2 913 тыс. руб. собственного капитала), остальная часть собственного капитала организации представлена уставным капиталом (1 848 тыс. руб.).

Финансовые показатели деятельности ООО «Системы навигации» имеют тенденцию к росту. Так, выручка увеличилась на 4 691 тыс. руб. (2,64 раза), что является следствием увеличения потребительского спроса на продукцию, производимую организацией. В результате увеличения масштабов производства, в анализируемом периоде наблюдается увеличение себестоимости продаж на 2435 тыс. руб. (в 2,93 раза), как результат увеличения производственных расходов организации. Динамика представленных показателей привела к росту валовой прибыли на 2 256 тыс. руб. (в 2,41 раза), что позволяет судить об увеличении результатов производственной деятельности предприятия. Также следует отметить увеличение чистой прибыли ООО «Системы навигации» на 2 304 тыс. руб. (2,96 раза), что позволяет судить об увеличении совокупных результатов деятельности организации.

Важно отметить, что не смотря на существенное увеличение финансовых показателей деятельности ООО «Системы навигации» в анализируемом периоде (более, чем в 2 раза), значения показателей остаются существенно малы, что не позволяет охарактеризовать ООО «Системы навигации» как высоко конкурентную организацию.

Помимо представленных показателей, в целях оценки текущего уровня развития деятельности ООО «Системы навигации», рассмотрена динамика численности персонала организации. Так, среднегодовая численность персонала увеличилась на 10 человек за 2019 – 2021 гг. Увеличение выручки, приходящейся на одного работника (на 110,31 тыс. руб. или на 53,98 %) позволяет судить о

росте производительности труда в организации.

Негативной тенденцией является снижение рентабельности продаж ООО «Системы навигации» на 4,94 процентных пунктов, что позволяет судить о сокращении эффективности деятельности организации, как результат сокращения величины чистой прибыли, приходящейся на рубль выручки от продаж.

Представленные сведения позволяют заключить о низких показателях имущественного, финансового, кадрового и производственного потенциалов ООО «Системы навигации». В целях наращивания масштабов производства, а также улучшения финансового положения организации, необходимо внедрить меры, направленные на развитие организации, что возможно посредством расширения ассортимента производимой продукции, внедрения дополнительных услуг, выхода на новые рынки сбыта, поиск новых каналов сбыта продукции и прочих мер.

## **2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «Системы навигации»**

Деятельность ООО «Системы навигации» подвержена влиянию факторов внешней и внутренней среды. Среди факторов внешней среды, следует особо отметить пандемию коронавирусной инфекции, начавшейся в декабре 2019 г. В целях сдерживания распространения заболеваемости населения России, Правительством РФ были введены меры, ограничивающие перемещение населения, а также работу предприятий отдельных сфер деятельности, как результат режима самоизоляции. В результате чего, ООО «Системы навигации» в 2020 г. было вынуждено временно приостановить производственную и торговую деятельность, что отразилось на финансовых показателях. Важно отметить, что в анализируемом периоде, ООО «Системы навигации» планировало расширять масштабы собственной деятельности, посредством увеличения клиентской базы. Указанная цель не была в полной мере реализована по причине негативного влияния пандемии. В 2021 г. пандемия коронавирусной инфекции в России характеризовалась меньшим, по сравнению с 2020 г. уровнем заболеваемости, в связи с чем, ООО «Системы навигации» продолжило коммерческую деятельность. При этом

очередным препятствием на пути достижения выше указанной цели, стали нарушения графика поставок производственного сырья (для производства электрических ламп и осветительного оборудования), основным поставщиком которых, является Китай. В связи с чем, ООО «Системы навигации» не смогло достичь планируемых объемов производства.

Также негативное влияние на деятельность ООО «Системы навигации» оказывает уровень доходов населения, который формирует потребительскую способность. Не смотря на увеличение среднемесячного уровня доходов населения г. Благовещенска и сравнительно небольшие темпы роста инфляции, фактически, уровень жизни населения в период пандемии ухудшился, в результате сокращения потребительской способности. Важно отметить, что статистический уровень инфляции учитывает только темпы роста цен производителей отдельных групп продукции и не отражает уровень роста розничных цен. Следует добавить, что в период пандемии, уровень розничных цен на отдельные группы товаров увеличился до 30 – 50 %, на отдельные группы товаров, продукции и услуг даже в большей степени. Сказанное подтверждает снижение уровня жизни населения в период пандемии.

Помимо представленных факторов, на деятельность ООО «Системы навигаций» оказывают и иные факторы, которые представлены и охарактеризованы в таблице 8.

Таблица 8 - PEST – анализ ООО «Системы навигации»

Фактор	Характеристика факторы	Негативное проявление	Направления минимизации негативного влияния фактора
1	2	3	
Политико-правовые факторы			
Направления реализации государственной политики, связанной с оказание государственной помощи предприятиям, пострадавшим в период пандемии	В целях поддержки предприятий, пострадавших от пандемии, на территории России были введены следующие меры: субсидии и кредиты на выплату заработных плат сотрудникам, налоговые каникулы, мораторий на налоговые проверки, субсидирование отдельных стратегически важных	Отмена льгот для предприятий, пострадавших от коронавируса	Наращивание собственных источников финансирования, посредством расширения клиентской базы, достижение финансовой устойчивости

1	2	3	
<p>Направления государственной политики в части государственной помощи предприятиям в период санкционной политики Запада против России</p>	<p>сфер экономики.</p> <p>Российская Федерация длительное время находится под действие иностранных санкций. Новая волна санкционной политики против России началась в 2014 г. после присоединение полуострова Крым к территории Российской Федерации. Причиной санкционной политики, по мнению отдельных иностранных государств, стало нарушение территориальной целостности Украины. Современные условия характеризуются более серьезными санкционными ограничениями со стороны западных государств, как результат начала специальной военной операции на Украине.</p> <p>В целях поддержки Российской экономики, на территории государства введено государственное субсидирование отдельных отраслей экономики, льготное кредитование и другие направления государственной помощи предприятиям.</p>	<p>Сокращение объемов государственной помощи.</p>	<p>Наращивание производственных оборотов, привлечение новых потребителей, развитие коммерческой деятельности.</p>
<p>Изменение нормативно-правового регулирования в сфере производства ламп и осветительного оборудования</p>	<p>В современных условиях, в Российской Федерации для отдельных сфер экономики. В частности, в отношении основного вида деятельности ООО «Системы навигаций», производства электрических ламп и осветительного оборудования, действуют следующие нормативно-правовые акты: Свод правил СП 52.13330.2016 «Естественное и искусственное освещение» Актуализированная редакция СНиП 23-05-95, федеральный закон от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании», федеральный закон от 26.06.2008 г. № 102-ФЗ «Об обеспечении единства измерений» и другие.</p>	<p>Установление государством тарифов на отдельные группы товаров, в целях снижения социальной напряженности и снижения уровня инфляции.</p>	<p>Внедрение дополнительных видов деятельности, которые не попадают под строгие ограничения.</p>
<p>Регулирование конкуренции на государственном уровне</p>	<p>В современных условиях, в РФ реализуются меры, направленные на недопущение развития монополий. При этом крупные предприятия, обладающие масштабным производственным и финансовым потенциалами, фактически не являющиеся монополиями, мо-</p>	<p>Государственная поддержка крупных стратегически значимых для государства предприятий.</p>	<p>Формирование новых конкурентных преимуществ, повышение уровня конкурентоспособности</p>

1	2	3	
	гут занимать практически весь рынок определенных товаров, работ или услуг.		
Экономические факторы			
Экономические санкции иностранных государств против России	Современные условия характеризуются более серьезными санкционными ограничениями со стороны западных государств, как результат начала специальной военной операции на Украине.	Результатом санкционной политики Запада, является ограничение доступа России в современным технологиям и различного рода ресурсам.	Укрепление отношений с действующими поставщиками в Китае, заключение долгосрочных договоров на поставку сырья.
Уровень развития экономики	В современных условиях, экономическое положение Амурской области характеризуется стабильным развитием. Наличие развитой инфраструктуры, транспортной логистики, а также рынков свободной конкуренции различных групп товаров, продукции, работ и услуг формируют благоприятные условия для развития конкурентной среды.	Высокий уровень темпов роста розничных цен, а также рост процентных ставок по коммерческим кредитам	Увеличение собственных источников финансирования за счет роста прибыли. Использование в качестве заемных источников финансирования инвестиционные вложения частных лиц.
Уровень конкуренции на рынке производства электрических ламп и осветительного оборудования	Сфера производства электрических ламп и осветительного оборудования на рынке г. Благовещенска характеризуется низким уровнем конкуренции, что формирует благоприятные условия для появления новых игроков на рынке и развития деятельности предприятий указанной сферы.	Появление большого числа новых игроков на рынке, что приведет к дополнительным барьерам в отрасли	Развитие производства, поиск новых рынков и каналов сбыта, увеличение клиентской базы.
Уровень инфляции	Статистический уровень инфляции учитывает только темпы роста цен производителей отдельных групп продукции и не отражает уровень роста розничных цен. Согласно данным статистики, уровень инфляции в Амурской области в 2021 г. составляет 9,2 %. При этом фактический уровень роста розничных цен за 2020 - 2021 гг. достиг 30 – 50 % на отдельные группы товаров и продукции.	Рост уровня цен на ресурсы, используемы ООО «Системы интеграций» в коммерческой деятельности.	Поиск поставщиков, предлагающих необходимые ресурсы по приемлемым ценам, заключение долгосрочных договоров.
Цены на энергетические и коммуникационные ресурсы	Изменение цен на указанные группы ресурсов существенно образом способны существенным образом отразится на снижении финансовых результатов организаций.	Рост тарифов на электрическую энергию и коммунальные услуги.	Экономное расходование энергетических и коммуникационных ресурсов

1	2	3	
Направления развития внешнеторговой деятельности региона	Современные направления внешнеэкономической деятельности как Амурской области, так и России в целом, характеризуются направленностью на экспорт и сдерживанием импорта, в рамках политики импортозамещения. В указанных целях, большинство экспортируемых товаров с территории РФ, облагается вывозной таможенной пошлиной по ставке 0 %.	Увеличение вывозных таможенных пошлин на электрические лампы и осветительное оборудование	Развитие экспортной деятельности, достижение высоких ее объемов.
Социально-демографические факторы			
Численность населения	Численность населения Амурской области существенным образом влияет на уровень потребительского спроса, что в свою очередь влияет на объемы продаж коммерческих предприятий. Важно отметить, что за 2019 – 2021 гг. численность населения сократилась на 17,4 тыс. чел. и составила 772,6 тыс. чел.	Сохранение тенденций естественной убыли населения и сокращения численности населения региона.	Поиск потенциальных рынков сбыта в других регионах России.
Потребительские предпочтения	Потребительские предпочтения в отношении технических характеристик и внешнего вида электрических ламп и осветительного оборудования существенным образом сказываются на объемах продаж ООО «Системы навигаций», а также на уровне конкурентоспособности продукции организации.	Существенные изменения потребительских предпочтений населения Амурской области.	Анкетирование потенциальных потребителей на предмет соответствия производимой в ООО «Система навигации» продукции потребительским предпочтениям.
Структура социально-активного населения	Удельный вес социально-активного населения существенным образом сказывается на потребительской способности. Так, снижение удельного веса социально-активного населения региона ведет к снижению среднедушевых доходов населения, соответственно, снижает совокупный потребительский спрос на различные группы товаров, работ и услуг.	Снижение доли социально-активного населения в общей структуре населения страны способно привести к снижению потребительской способности покупателей товаров организации.	Привлечение как можно большего числа клиентов, посредством предложения им наиболее выгодных условий сотрудничества.
Уровень доходов населения	Уровень доходов населения существенно сказывается на уровне потребительского спроса и потребительской способности.	Снижение реальных располагаемых доходов населе-	Расширение клиентской базы, поиск новых рынков сбыта.

1	2	3	
	Показатели имеют прямо-пропорциональную зависимость. По данным статистики, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата населения Амурской области увеличилась за 2019 – 2021 гг. на 11 918,5 тыс. руб. (25,23 %) и составила 59 152,9 тыс. руб. в 2021 г.	ния.	
Технико-технологические факторы			
Законодательство в области технологического развития отрасли	В производственной сфере действует федеральный закон № 184-ФЗ от 01.07.2017 г. «О техническом регулировании», устанавливающий требования к производимой продукции.	Ужесточение требований к производству электрических ламп и осветительного оборудования.	Организация должного контроля в части соблюдения требований федерального закона № 184-ФЗ от 01.07.2017 г. «О техническом регулировании»
Уровень инноваций в отрасли	Развитие инноваций в отрасли приводит к появлению новых современных видов охранного оборудования	Снижение уровня инновационного развития отрасли, в результате ограничения допуска в современных технологиям (к примеру, из-за санкций иностранных государств)	Отслеживание тенденций в инновационном развитии охранного оборудования, закупка новых видов охранного оборудования, в целях привлечения большего числа потребителей
Износ оборудования	Техническое состояние производственного оборудования существенно образом сказывается на объемах производства, расходах на внеплановые ремонты и простоях в работе оборудования.	Высокий уровень износа торгово-технологического оборудования снижает результаты эффективности торговой деятельности организации.	Своевременная замена торгово-технологического оборудования
Научно-технический прогресс, развитие технологий	Уровень технологического развития охранного оборудования не стоит на месте. С появлением новых товаров рассматриваемой группы на рынке, интерес потребителей к ним повышается	Ограничение доступа к современным информационным технологиям.	Отслеживание тенденций в технологическом развитии охранного оборудования, закупка новых видов охранного оборудования, в целях привлечения большего числа потребителей

1	2	3	
Степень использования технологий	Использование современных технологий в торговле позволяет повысить результаты и эффективность торговой деятельности.	Ограничение доступа к современным технологиям.	Мониторинг развития технологий в части производства и применения охранного оборудования

Представленные сведения позволяют судить о существенном влиянии факторов внешней среды на деятельность ООО «Системы навигации». Важно отметить, что избежать влияния внешних факторов, не представляется возможным, при этом имеется возможность разработки и внедрения мероприятий, направленных на минимизацию негативного влияния факторов внешней среды.

В целях дальнейшего исследования факторов внешней среды, воздействующих на деятельность ООО «Системы навигации», проведена оценка факторов мезосреды на основе модели пяти сил М. Портера (таблица 9).

Таблица 9 – Оценка факторов мезосреды, влияющих на деятельность ООО «Системы навигации» по модели пяти сил М. Портера

Факторы мезосреды	Характеристика факторов
1	2
Угроза появления новых игроков на рынке	Рынок производства электрических ламп и осветительного оборудования характеризуется наличием определенных ограничений при входе на рынок, в частности, финансовыми расходами на приобретение производственного оборудования, закупку необходимого сырья, приобретение или аренду производственного помещения. Также следует отметить, что большая часть электрических ламп и осветительного оборудования, присутствующих на рынке г. Благовещенска, производится за пределами г. Благовещенска и Амурской области, либо импортируется из иностранных государств. Таким образом, рынок производства электрических ламп и осветительного оборудования г. Благовещенска характеризуется низким уровнем конкуренции, в связи с чем, имеется угроза появления новых игроков на указанном территориальном рынке.
Рыночная власть поставщиков	Основными поставщиками сырья для производства электрических ламп и осветительного оборудования, производимого электрических ламп и осветительного оборудования, являются китайские поставщики отдельных групп сырья. Следует отметить, что ООО «Системы навигации» работает с проверенными поставщиками, предлагающими необходимые ресурсы высокого качества и по приемлемым ценам. При

1	2
	<p>этом при увеличении цен поставщиками, или при снижении курса рубля по отношению к китайской валюте юаню, ООО «Системы навигации» будет вынуждено либо увеличить продажные цены на производимую организацией продукцию, либо данная ситуация приведет к увеличению расходов, и, соответственно, к снижению прибыли.</p> <p>Таким образом, деятельность ООО «Системы интеграций» подвержена угрозе рыночной власти поставщиков.</p>
Рыночная власть потребителей	<p>Потребители оказывают существенное влияние на финансовые результаты деятельности ООО «Системы навигации». В частности, влияние оказывают: уровень доходов населения и потребительские предпочтения в отношении технических характеристик, внешнего вида и стоимости производимых организацией электрических ламп и осветительного оборудования. При существенном снижении доходов населения, сокращается потребительская способность, и, соответственно, уровень спроса на продукцию ООО «Системы навигации». Также, при несоответствии параметров и характеристик электрических ламп и осветительного оборудования, производимых организацией, потребительским предпочтениям, ожидается снижение объемов продаж, и, соответственно, сокращение выручки организации. Таким образом, ООО «Системы навигации» существенным образом подвержено угрозе рыночной власти потребителей.</p>
Внутриотраслевая конкуренция	<p>Уровень конкуренции в сфере производства и розничной торговли электрических ламп и осветительного оборудования на рынке г. Благовещенска достаточно низкий. Следует отметить, что на указанной территории, присутствует несколько организаций, занимающихся розничной торговлей электрических ламп и осветительного оборудования. При этом, помимо ООО «Системы навигации», только три организации в г. Благовещенске работают в указанной сфере деятельности. В связи с чем, угроза внутриотраслевой конкуренции в рассматриваемой сфере на территории г. Благовещенска не существенна.</p>
Угроза появления товаров-заменителей	<p>В современных условиях, угроза появления товаров заменителей электрических ламп и осветительного оборудования не существует. Возможен выпуск более современных, энергоемких и экономичных товаров, но полная замена рассматриваемой группы товаров невозможна. В связи с чем, угроза появления товаров-заменителей отсутствует.</p>

Таким образом, среди представленных угроз мезосреды, наибольшим влиянием на деятельность ООО «Системы навигации», влияют: угроза рыночной власти потребителей, угроза рыночной власти поставщиков, а также угроза внутриотраслевой конкуренции.

В целях оценки потребительских предпочтений в отношении продукции, производимой ООО «Системы навигации», на рисунке 4 представлена структура

объемов продаж в 2021 г.

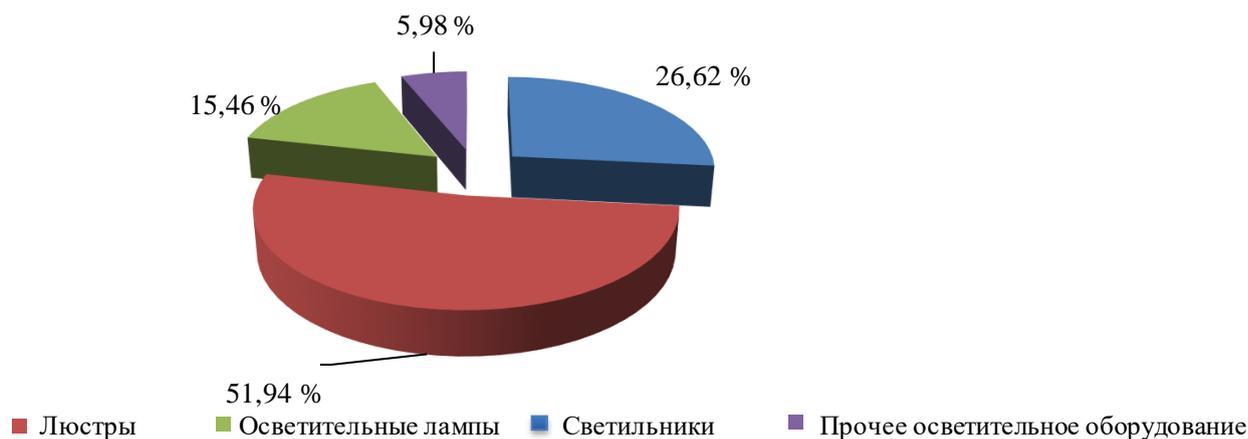


Рисунок 4 – Структура объемов продаж товаров ООО «Системы навигации» в 2021 г.

Согласно представленным сведениям, наибольшая доля продаж товаров ООО «Системы навигации» принадлежит люстрам (51,94 % в 2021 г.), что определяет высокий потребительский спрос на указанную группу товаров. Также следует отметить сравнительно высокую долю светильников (26,62 % в 2021 г.), что позволяет сделать аналогичный вывод.

В целях оценки конкурентоспособности товаров ООО «Системы навигации», в таблице 10 представлена информация для построения матрицы БКГ.

Таблица 10 – Исходные данные для построения матрицы БКГ для товаров ООО «Системы навигации»

Группы товаров	Темп роста рынка, процент			Доля рынка, процент			
	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.	средний за 2019 – 2021 гг.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	средняя за 2019 – 2021 гг.
Светильники	122,57	102,11	111,87	26,57	26,38	26,62	26,52
Люстры	130,54	107,43	118,42	46,26	48,92	51,94	49,04
Осветительные лампы	200,68	111,35	149,49	8,65	14,06	15,47	12,73
Прочее осветительное оборудование	70,93	56,79	63,47	18,53	10,65	5,98	11,73

Согласно правилам статистики, расчет среднего темпа роста осуществлен

на основе средней геометрической, расчет средней доли рынка – на основе средней арифметической.

На основе представленных сведений, построена матрица БКГ (рисунок 5).

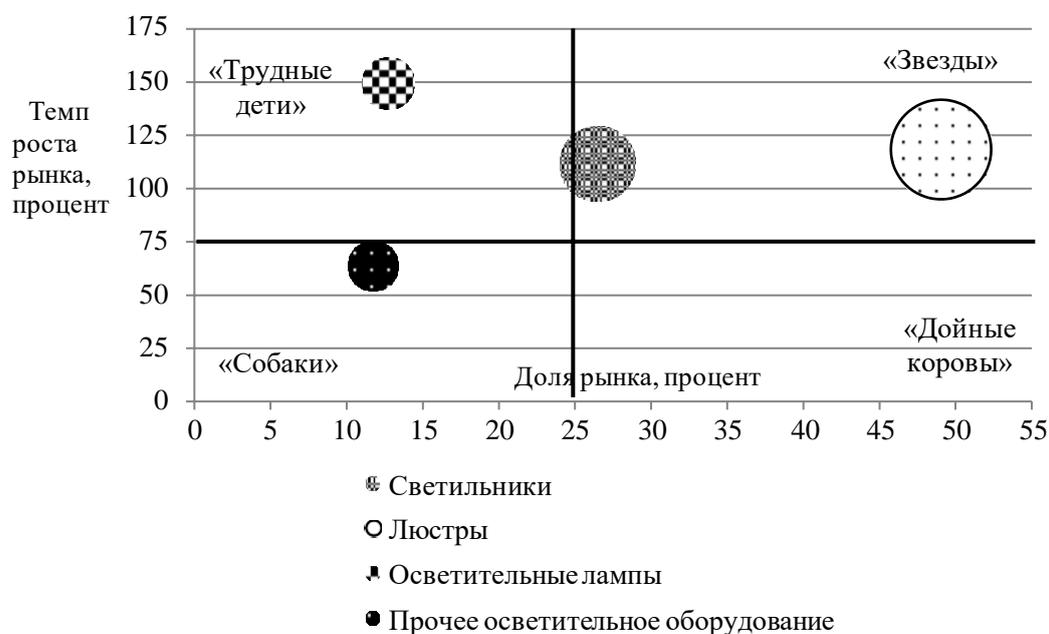


Рисунок 5 – Матрица БКГ ассортимента товаров ООО «Системы навигации»

К категории «Трудные дети» относятся осветительные лампы. Представленные товары характеризуются сравнительно высокими темпами роста рынка и небольшой долей рынка. Товары рассматриваемой группы является оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование. В целях дальнейшего развития деятельности ООО «Системы навигации», посредством роста объемов продаж, следует рассмотреть возможность расширения указанной группы продукции.

К категории «Звезды» относятся люстры и светильники. Указанная группа товаров характеризуется сравнительно высокими темпами роста и высокой долей рынка. Рассматриваемая группа товаров находится в выгодном положении по издержкам и имеет высокие возможности роста. Сохранение представленных групп продуктов обусловлено значительными доходами, получаемыми

организацией от их реализации.

К группе «Собаки» относится прочее осветительное оборудование, которое характеризуется небольшим темпом роста рынка и сравнительно небольшой долей рынка. Указанный вид товаров находится в невыгодном положении по уровню издержек и не имеют возможностей для роста. Сохранение прочего осветительного оборудования в ассортименте товаров ООО «Системы навигации» связано со значительными финансовыми затратами при незначительных шансах на улучшение ситуации. Таким образом, ООО «Системы навигации» имеет возможности для развития ассортимента товаров и достижения требования его оптимальности.

Основными конкурентами ООО «Системы навигации», являются: ООО «Модуль свет», ООО «Юкон-Амур», ООО «Терасвет». Характеристика указанных организаций представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Характеристика конкурентов ООО «Системы навигации»

Критерии оценки	ООО «Модуль свет»	ООО «Юкон-Амур»	ООО «Терасвет»
Местоположение	Амурская область, г. Благовещенск, ул. Зейская, д. 74, офис 203	Амурская область, г. Благовещенск, ул. Шафира, д. 64/2, офис. 10	Амурская область, г. Благовещенск, ул. Воронкова, д. 20, офис. 91
Основной вид деятельности	производство электрических ламп и осветительного оборудования	производство электрических ламп и осветительного оборудования	производство электрических ламп и осветительного оборудования
Дополнительные виды деятельности	производство элементов электронной аппаратуры; производство компьютеров и периферийного оборудования;	производство элементов электронной аппаратуры; производство компьютеров и периферийного оборудования; производство коммуникационного оборудования; производство бытовой электроники; производство электрической аппаратуры	обработка металлов и нанесение покрытий на металлы; обработка металлических изделий механическая производство электроустановочных изделий; ремонт электрического оборудования и другие
Выручка в 2021 г.	54 212 тыс. руб.	14 842 тыс. руб.	27 511 тыс. руб.

Для определения позиции ООО «Системы навигации» на рынке

производства электрических ламп и осветительного оборудования в г. Благовещенске Амурской области, в таблице 12 представлены исходные данные для построения конкурентной карты рынка.

Таблица 12 – Исходные данные для построения конкурентной карты рынка производства электрических ламп и осветительного оборудования в г. Благовещенске

Группы товаров	Темп роста рынка, процент			Доля рынка, процент			
	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.	средний за 2019 – 2021 гг.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	средняя за 2019 – 2021 гг.
ООО «Системы навигации»	185,66	142,18	162,48	2,4	5,03	5,78	4,4
ООО «Модуль свет»	92,78	131,57	110,48	40,03	44,26	54,36	46,21
ООО «Юкон-Амур»	66,04	84,94	74,89	20,84	18,03	15,37	18,08
ООО «Терасвет»	75,47	86,88	80,98	36,73	32,68	24,49	31,30
Итого	х	х	х	100,00	100,00	100,00	100,00

На основе представленных сведений, построена конкурентная карта рынка

Таблица 13 – Конкурентная карта рынка

Темпы прироста рыночной доли $T_i$		Рыночная доля $D_i$			
		Классификационные группы			
		I	II	III	IV
		Лидеры рынка	Организации с сильной конкурентной позицией	Организации со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
I	С быстро растущей конкурентной позицией				
II	С улучшающейся конкурентной позицией	ООО «Модуль свет»			ООО «Системы навигаций»
III	С ухудшающейся конкурентной позицией				
IV	С быстро ухудшающейся конкурентной позицией		ООО «Терасвет»	ООО «Юкон-Амур»	

Таким образом, лидирующее положение на рынке ламп и осветительного оборудования, занимает ООО «Модуль свет», организация является лидером с улучшающейся конкурентной позицией. Более негативное положение имеют ООО «Тера свет» и ООО «Юкон-Амур» - организации с быстро ухудшающейся сильной конкурентной и слабой конкурентной позицией соответственно. При этом ООО «Системы навигации» является аутсайдером рынка с улучшающейся конкурентной позицией, что открывает возможности для развития деятельности организации.

Таким образом, исходя из положения ООО «Системы навигации» на рынке производства электрических ламп и осветительного оборудования в г. Благовещенске, занимает наименее значимое место. В целях улучшения положения организации на рынке указанных товаров, целесообразно внедрение комплексных мер, которые позволяют существенно увеличить объемы производства, расширить ассортимент товаров, а также увеличить клиентскую базу организации.

В целях оценки конкурентоспособности ООО «Системы навигации», проведена оценка организации и его конкурентов по пятибалльной шкале: 1 – низкая конкурентоспособность по рассматриваемому критерию; 5 – высокая конкурентоспособность по рассматриваемому критерию. При этом для оценки предложены критерии, представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка конкурентоспособности ООО «Системы навигации» и его конкурентов

Критерии оценки	Конкуренты			
	ООО «Системы навигации»	ООО «Модуль свет»	ООО «Юкон-Амур»	ООО «Терасвет»
1	2	3	4	5
Ассортимент товаров	3	5	4	4
Качество товаров	5	5	3	4
Имущественное положение	2	5	4	3
Финансовое положение	2	5	4	3

1	2	3	4	5
Объемы финансирования	2	5	4	3
Квалификация персонала	5	5	4	4
Наличие дополнительных услуг	3	4	4	3
Итого	22	34	27	24

Согласно представленным сведениям, ООО «Системы навигации» не обладает явными конкурентными преимуществами, в частности, организация получила наименьший совокупный балл в ходе оценки (22). При этом конкурентными преимуществами организации, являются: качество товаров и квалификация персонала.

Безусловным конкурентным лидером, среди рассматриваемых организаций, является ООО «Модуль свет». Организация обладает многочисленными конкурентными преимуществами.

Графически, результаты оценки конкурентоспособности указанных выше организаций, представлены на рисунке 6.

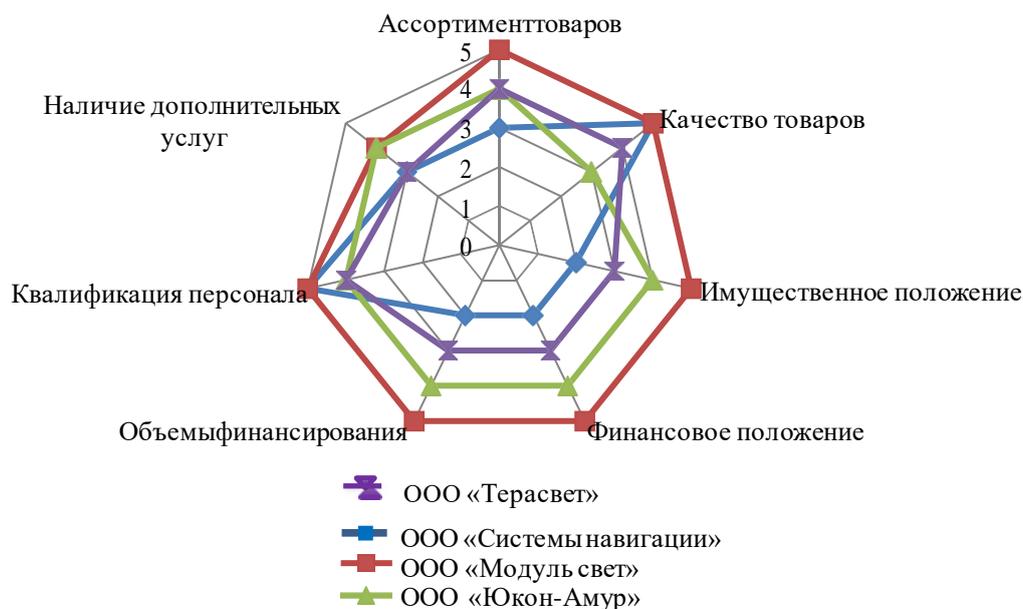


Рисунок 6 – Результаты оценка конкурентоспособности ООО «Системы навигации» и его конкурентов

Представленные сведения позволяют судить о низком уровне конкурентоспособности ООО «Системы навигации», что определяет необходимость внедрения системы мер, направленных на создание конкурентных преимуществ организации.

В целях определения значимости обеспечения высокого качества электрических ламп и осветительного оборудования, производимых в ООО «Системы навигации», в рамках бакалаврской работы, проведен опрос потребителей. Цель опроса: определить основные критерии выбора электрических ламп и осветительного оборудования, реализуемой организациями г. Благовещенска Амурской области. Опрос проведен авторами бакалаврской работы. Согласно условиям проведения, опроса, в исследовании приняли участие 58 жителей г. Благовещенска, которые являются потребителями электрических ламп и осветительного оборудования. Результаты опроса представлены на рисунке 7.

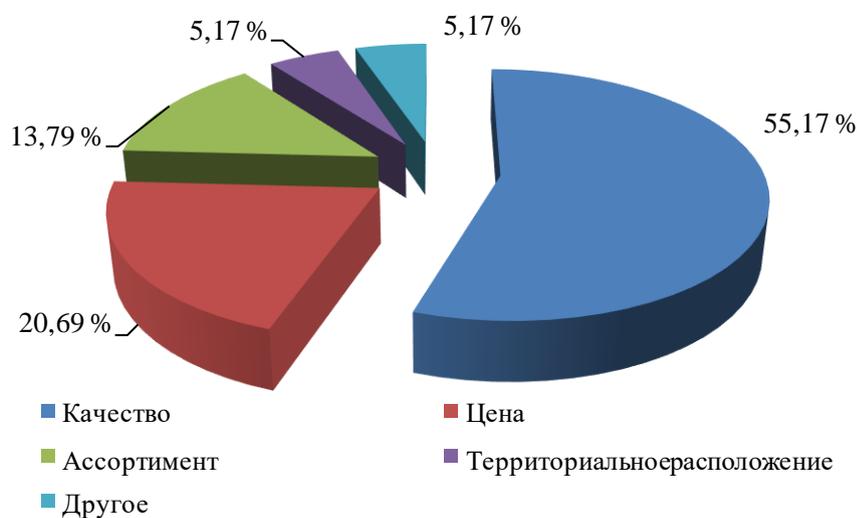


Рисунок 7 – Результаты опроса потребителей электрических ламп и осветительного оборудования, в целях определения основных критериев выбора соответствующих товаров

В ходе опроса были получены следующие результаты: 55,17 % потребителей электрических ламп и осветительного оборудования г. Благовещенска Амурской области, в качестве основного критерия выбора соответствующих товаров, определяют качество товаров. Также существенная доля потребителей, а именно,

20,69 %, осуществляют выбор рассматриваемых групп товаров, исходя из их цены. Также определено, что 13,79 % потребителей, в качестве основного критерия выбора продавцов электрических ламп и осветительного оборудования, используют ассортимент товаров. Таким образом, достижение более высокого уровня качества товаров ООО «Системы навигации» позволит повысить уровень потребительского спроса, а также положительным образом отразится на результатах производственной деятельности организации.

Далее выполнен SWOT – анализ ООО «Системы навигации», с целью выявления сильных и слабых сторон внешней и внутренней среды организации. К внутренним факторам, оказывающим влияние на деятельность ООО «Системы навигации» относятся: потребители, ценообразование, персонал (образование, квалификация, опыт работы), источники финансирования (собственные и заемные источники), ассортимент товаров, уровень качества товаров, уровень сервисного обслуживания, уровень конкурентоспособности, финансовые результаты деятельности (прибыль, рентабельность). Среди представленных факторов, ключевыми факторами успеха, являются: ценообразование, ассортимент товаров, уровень качества товаров, уровень конкурентоспособности.

Исходя из представленных сведений, в таблице 15 представлены внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность ООО «Системы навигации», в целях определения сильных и слабых сторон.

Таблица 15 – Внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность ООО «Системы навигации»

Факторы	Лучше, чем у конкурентов – сильные стороны	Хуже, чем у конкурентов – слабые стороны	Описание
1	2	3	4
Потребители		x	Наличие постоянных потребителей, при этом небольшая клиентская база
Ценообразование	x		Приемлемая для потребителей ценовая политика
Персонал	x		Персонал организации имеет высшее образование в соответствующих сферах, а также опыт работы от трех лет в занимаемой должности

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
Источники финансирования		x	Недостаток собственных средств организации
Ассортимент товаров		x	Недостаточно широкий ассортимент товаров
Уровень качества товаров	x		Высокий уровень качества товаров
Уровень сервисного обслуживания	x		Высокий уровень сервисного обслуживания
Уровень конкурентоспособности		x	Конкуренты ООО «Системы навигации» обладают более высоким уровнем конкурентоспособности, что обеспечивается длительным периодом работы в сфере торговли, а также высокими показателями прибыли и рентабельности
Финансовые результаты деятельности		x	Недостаточно высокие показатели прибыли

На основе представленных сведений, сформированы возможности и угрозы для деятельности ООО «Системы навигации» (таблица 16).

Таблица 16 - SWOT – анализ ООО «Системы навигации»

	Возможности	Угрозы
1	2	3
	<p>Расширение ассортимента товаров.</p> <p>Расширение рынков сбыта как на территории г. Благовещенска, так и за его пределами.</p> <p>Внедрение новых товаров (не включенных в ассортимент ламп и осветительного оборудования).</p> <p>Внедрение дополнительных услуг.</p>	<p>Высокий уровень роста цен.</p> <p>Сокращение потребительского спроса на товары организации.</p> <p>Изменение потребительских предпочтений, в результате чего, товары организации перестанут соответствовать запросам потребителей.</p> <p>Снижение численности потенциальных потребителей, в результате снижения численности населения г. Благовещенска.</p> <p>Снижение доходов населения, что приведет к сокращению потребительского спроса.</p> <p>Приостановление реализации договоров с поставщиками из Китая, в результате новой вспышки коронавирусной инфекции.</p>

1	2	3
		Повышение уровня конкуренции в отрасли.
<b>Сильные стороны</b>	<b>SO-стратегия</b>	<b>ST-стратегия</b>
Высокое качество товаров. Высококвалифицированный персонал. Сравнительно высокие темпы роста продаж. Наличие постоянных потребителей. Привлекательная для потребителей ценовая политика.	Расширение ассортимента товаров. Увеличение объемов производства. Расширение клиентской базы. Внедрение дополнительных видов деятельности. Достижение более высокого положения в отрасли. Оптимизация расходов на отдельные виды ресурсов, посредством поиска новых поставщиков. Повышение конкурентоспособности за счет создания конкурентных преимуществ.	Мониторинг потребительских предпочтений, что позволит корректировать ассортимент товаров, согласно запросам потребителей. Поиск новых поставщиков на российских рынках Поиск дополнительных рынков сбыта за пределами г. Благовещенска. Поиск дополнительных каналов сбыта товаров, к примеру, через оптовые и розничные торговые организации.
<b>Слабые стороны</b>	<b>WO-стратегия</b>	<b>WT-стратегия</b>
Низкий уровень собственного финансирования. Отсутствие заемных источников финансирования. Низкие показатели активов. Низкие показатели финансовых результатов. Снижение рентабельности деятельности организации. Низкий уровень конкурентоспособности. Неэффективное стратегическое управление. Неэффективная маркетинговая деятельность. Отсутствие системы финансового планирования.	Внедрение системы стратегического и финансового планирования. Наращивание имущественного потенциала, возможность аренды необходимых объектов имущества. Снижение расходов на единицу продукции. Создание конкурентных преимуществ. Формирование эффективной маркетинговой и рекламной деятельности с привлечением специалистов в области рекламы. Внедрение системы скидок для постоянных потребителей.	Развитие рынков сбыта. Развитие каналов сбыта товаров. Возможное объединение с другим аналогичным микропредприятием. Внедрение современных направлений реализации товаров, возможно, посредством сети Интернет.

Важно отметить, что в современных условиях, деятельность ООО «Системы навигации» характеризуется большим количеством слабых сторон, чем сильных, что не позволяет создать явные конкурентные преимущества

организации и достичь высокого уровня конкурентоспособности.

Основной причиной низкой конкурентоспособности ООО «Системы навигаций», является низкий производственный и торговый потенциал. Причиной низкого производственного потенциала ООО «Системы навигации», является отсутствие высоко производственного оборудования, которое позволит обеспечить производство продукции в планируемых объемах. Для приобретения подобного оборудования, требуются серьезные финансовые затраты, при этом организация не обладает необходимым уровнем собственного финансирования, а заемное финансирование и вовсе отсутствует.

Низкий торговый потенциал ООО «Системы навигации» является следствием низкого производственного потенциала, соответственно, небольшие объемы производства не способны обеспечить высокие объемы продаж.

Представленные результаты позволяют определить необходимость разработки в ООО «Системы навигации» комплекса мероприятий, направленных на увеличение объемов производства и продаж, с привлечение заемного финансирования, в качестве которого может выступить частный инвестор. Подобные меры позволят решить имеющиеся в ООО «Системы навигации» проблемы, а также повысить уровень конкурентоспособности как самой организации, так и товаров хозяйствующего субъекта.

### **2.3 Особенности действующей стратегии ООО «Системы навигации» и ее оценка**

Действующей стратегией ООО «Системы навигации» является стратегия концентрированного роста. Указанная стратегия связана с изменением товаров организации и не затрагивают два других элемента. Компания стремится улучшить ассортимент имеющихся товаров, не меняя при этом отрасли и производя поиск возможностей для улучшения своего положения на рынке. При этом типом применяемой в ООО «Системы навигации» стратегии концентрированного роста, выступает стратегия усиления позиции на рынке.

Выбор стратегии концентрированного роста в ООО «Системы навигации» обусловлен недостатком финансовых ресурсов, необходимых для присутствия в

широком сегменте реализуемых товаров. Также, причиной выбора стратегии концентрированного роста в ООО «Системы навигации», является высокий уровень конкуренции в отрасли.

Ранее было указано, что основными конкурентами ООО «Системы навигаций» являются ООО «Модуль свет», ООО «Юкон-Амур» и ООО «Терасвет», имеющие широкую клиентскую базу и высокий уровень деловой репутации, обеспечивающий организации высокий уровень спроса на продукцию предприятий. При этом ООО «Системы навигации» является одним из основных производителей и поставщиков электрических ламп и осветительного оборудования на территории г. Благовещенска, наряду с выше указанными конкурентами организации.

Стратегия концентрированного роста, принятая в ООО «Системы навигаций», имеет следующую цель: привлечение как можно большего числа потребителей на рынке электрических ламп и осветительного оборудования г. Благовещенска. Задачами стратегии концентрированного роста ООО «Системы навигаций», являются:

- расширение ассортимента реализуемых товаров;
- повышение качества реализуемых товаров;
- повышение качества уровня обслуживания;
- повышение удовлетворенности потребителей качеством реализуемых товаров.

Целью концентрированного роста, руководство ООО «Системы навигаций» видит в создании собственно дифференцирующих факторов, которые позволят существенным образом отличаться от конкурентов, транслировать особую ценность, предоставлять клиентам организации уникальный клиентский опыт, создавать услуги, которые не только стимулировали бы потребителей выбирать именно ООО «Системы навигации», но и существенно повышали бы степень лояльности клиентов организации.

Представленная ценность отражает постоянное стремление организации к совершенствованию осуществляемой деятельности, к завоеванию и удержанию

существенной, а где это возможно и лидирующей рыночной позиции, к трансляции передового и многостороннего клиентского опыта.

Основными приоритетными направлениями развития деятельности ООО «Системы навигации», в рамках действующей стратегии, является получение лидерства на рынке производства и продажи электрических ламп и осветительного оборудования г. Благовещенска Амурской области.

Стратегия концентрированного роста, принятая в ООО «Системы навигаций», является негласной стратегией. Также в структуре управления ООО «Системы навигации» отсутствует отдел, занимающийся стратегическим планированием, в связи с чем, сотрудники организации не в полной мере понимают цели и задачи реализации действующей стратегии. Также недостаточный уровень мотивации сотрудников ООО «Системы навигации», снижает результаты и эффективность реализации стратегии организации.

Преимуществами стратегии концентрированного роста, принятой в ООО «Системы навигации», являются:

- направленность действий в части реализации стратегии на целевую аудиторию;
- применение определенного набора методов достижения целей и задач стратегии;
- методы достижения стратегии разрабатываются исходя из потребительских предпочтений клиентов организации.

Следует отметить, что стратегия концентрированного роста ООО «Системы навигации» имеет определенные риски, сказывающиеся на результатах реализации стратегии организации. В качестве рисков стратегии ООО «Системы навигации» следует отметить:

- возможность применения методов реализации стратегии конкурентами организации;
- конкуренты, предлагающие потребителям более широкий перечень продукции, могут существенным образом снизить цены на определенные группы услуг, т.е. применить демпинговые цены;

- конкуренты организации, обладающие большим масштабом деятельности, способны разбить рынок потребителей на более узкие сегменты, что позволит разработать и реализовать стратегию концентрированного роста для каждого из таких сегментов;

- узкая специализация способствует росту издержек обращения;

- конкуренты организации, обладающие технологическим и финансовым превосходством, способны войти в узкую нишу и достигнуть большей специализации.

В ООО «Системы навигации» стратегия концентрированного роста основана на издержках, что предполагает намерение получить конкурентное преимущество за счет максимального снижения стоимости затрат. Таким образом, первоочередное внимание ООО «Системы навигации» направлено на оптимизацию расходов при оказании услуг в рамках целевой аудитории.

Руководство ООО «Системы навигации» убеждено, что воплощение стратегии концентрированного роста, позволит сохранить и усилить рыночную позицию, обеспечит финансовую устойчивость и операционную эффективность организации, а также гарантирует развитие и рост в наиболее динамичных сегментах.

В целях обобщения информации о действующей стратегии в ООО «Системы навигации», в таблице 17 представлена характеристика стратегии концентрированного роста организации.

Таблица 17 – Характеристика стратегии концентрированного роста ООО «Системы навигации»

Критерии	Описание
1	2
Вид стратегии	Стратегия развития предприятия
Основные направления стратегии	Связана с изменением товаров организации и не затрагивают два других элемента. Компания стремится улучшить ассортимент имеющихся товаров, не меняя при этом отрасли и производя поиск возможностей для улучшения своего положения на рынке.
Цель стратегии	Привлечение как можно большего числа потребителей на рынке

1	2
	электрических ламп и осветительного оборудования г. Благовещенска.
Задачи стратегии	расширение ассортимента реализуемых товаров; - повышение качества реализуемых товаров; - повышение качества уровня обслуживания; - повышение удовлетворенности потребителей качеством реализуемых товаров.
Методы реализации стратегии	- метод прогнозирования; - разработка сценариев будущего развития организации; - методы портфельного анализ (матрица БКГ, SWOT-анализ);
Ожидаемые результаты	- увеличение клиентской базы на 15 – 20 % от уровня 2021 г.; - рост объемов продаж на 10 – 15 % от уровня 2021 г.; - увеличение прибыли на 5 – 10 % от уровня 2021 г.; - получение лидирующих позиций на рынке электрических ламп и осветительного оборудования г. Благовещенска Амурской области; - расширение доли рынка в сфере электрических ламп и осветительного оборудования на территории г. Благовещенска; - повышение уровня конкурентоспособности организации;
Структурное подразделение, осуществляющее контроль над реализацией стратегии	В структуре управления ООО «Системы навигации» отсутствует отдел, занимающийся стратегическим планированием, в связи с чем, контроль над ходом реализации стратегии организации, возложен на генерального директора.
Информированность сотрудников организации о направлениях, методах, целях и ожидаемых результатах реализации стратегии	Сотрудники организации не в полной мере понимают цели и задачи реализации действующей стратегии. Следует отметить, что стратегия концентрированного роста, принятая в ООО «Системы навигации», является негласно стратегией, которая не отражена в локальных документах организации, что снижает понимание сотрудников организации целей, целей и задач стратегии.
Текущие результаты реализации стратегии	- низкий уровень продаж в 2019 – 2021 гг.; - низкий уровень прибыли от продаж в 2019 – 2021 гг.; - низкий уровень чистой прибыли в 2019 – 2021 гг.

Таким образом, в текущих условиях, ООО «Системы навигации» применяет эффективные методы реализации стратегии концентрированного роста, что определено текущими результатами деятельности организации. При этом отмечается низкий уровень конкуренции организации и наличие рисков, способных негативным образом отразится на результатах реализации стратегии организации. Представленные сведения позволяют определить необходимость разработки новой стратегии ООО «Системы навигации», в связи с тем, что стратегия концентрированного роста не позволяет достичь планируемых результатов.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «СИСТЕМЫ НАВИГАЦИИ»

#### 3.1 Обоснование необходимости совершенствования стратегии развития в деятельности ООО «Системы навигации»

В современных экономических условиях, деятельность ООО «Системы навигации» подвергается влиянию различного рода факторов, имеющих внешнюю и внутреннюю природу, которые оказывают непосредственное воздействие на результаты реализации действующей в организации стратегии концентрированного роста.

Важно отметить, что выбор стратегии концентрированного роста, по мнению автора настоящей бакалаврской работы, является верным, так как деятельность организации ориентирована на конкретные слои населения, являющиеся потребителями товаров и продукции организации. При этом действующая стратегия не позволяет достичь определенные цели стратегии концентрированного роста ООО «Системы навигации», в частности, организацией не достигнуты планируемые показатели доходов, что подтверждается информацией, представленной в таблице 18.

Таблица 18 – Исполнение плана по доходам в ООО «Системы навигации» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменения 2021 г. к 2019 г.	
				абсолютный прирост	темп прироста, процент
1. Фактическая величина доходов, тыс. руб.	2860	5310	7552	4692	в 2,64 раза
2. Планируемая величина доходов (с учетом реализуемой стратегии), тыс. руб.	6000	8000	13000	7000	в 2,16 раза
3. Разница между фактическими и плановыми доходами, тыс. руб. ((1) – (2))	-3140	-2690	-5448	-2308	-73,50
4. Процент выполнения плана по доходам, процент ((1) : (2)) x 100 %	47,67	66,38	58,08	10,41	x

Представленные в таблице 18 сведения позволяют сделать вывод о том, что действующая в ООО «Системы навигации» стратегия концентрированного роста не позволяет достигать планируемые показатели доходов. Так, разница между фактическими и плановыми доходами имеет отрицательное значение и составляет 5448 тыс. руб. в 2021 г., при этом наблюдается стабильное снижение показателя, в результате превышения цепных темпов прирост планируемых доходов над фактическими доходами. Представленная тенденция приводит к низкому уровню выполнения плана организации по доходам (показатель составляет 58,08 % в 2021 г.), при этом наблюдается рост показателя на 10,41 процентных пунктов в анализируемом периоде. При этом не смотря на негативные тенденции, сформированные представленными показателями, следует отметить существенный рост фактической величины доходов ООО «Системы навигации» на 4692 тыс. руб. или в 2,69 раза за 2019 – 2021 гг., что позволяет судить пусть и о небольшом, но все таки имеющемся увеличении масштабов деятельности организации.

Также в указанных выше целях, целесообразно рассмотреть показатель рентабельности продаж, динамика которого представлена на рисунке 8.

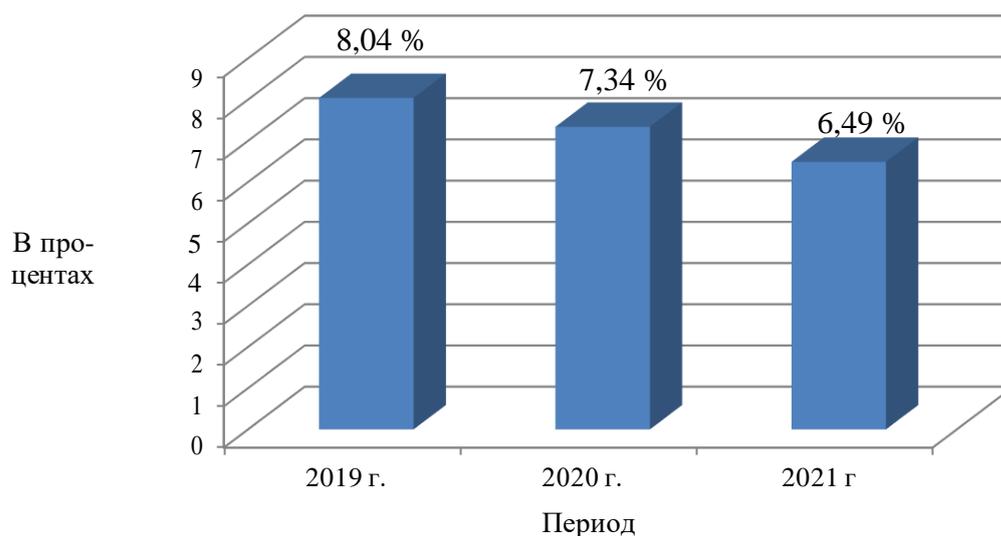


Рисунок 8 – Динамика рентабельности продаж в ООО «Система навигации» за 2019 – 2021 гг. (в процентах)

Представленные на рисунке 9 сведения позволяют сделать вывод о стабильном снижении уровня рентабельности продаж в ООО «Системы навигации»

на 1,55 процентных пунктов (с 8,04 % в 2021 г. до 6,49 % в 2021 г.), что определяет низкие результаты реализации стратегии концентрированного роста, действующей в организации.

Также ранее проведенное исследование позволило определить, что ООО «Системы навигации» занимает меньшую долю рынка среди организаций, осуществляющих деятельность в сфере производства электрических ламп и осветительного оборудования на территории г. Благовещенска Амурской области. В частности, исследуемая организация, среди представленных организаций занимает 4,4 % рынка в среднем за 2019 – 2021 гг. Представленные сведения позволяют сделать вывод о необходимости корректировки действующей в ООО «Системы навигации» стратегии концентрированного роста, для достижения целей деятельности организации, а также для достижения более значимого положения в отрасли.

Помимо представленных сведений, важно отметить, что современные экономические условия характеризуются неопределенностью и нестабильностью, что является следствием ведения санкционной политики иностранных государств против России, которая нарушает цепочки логистических поставок товаров на территорию Российской Федерации, а также ограничивает доступ предприятий России к товарам, представленным на международных рынках. Представленные сведения порождают определенные сложности в деятельности ООО «Системы навигации», которые в основном связаны с увеличением расходов организации на приобретение товарно-материальных ценностей, необходимых для ведения коммерческой деятельности, в результате роста уровня инфляции в 2022 г.

В совокупности, представленные факторы негативным образом сказываются на финансовых результатах ООО «Системы навигации», не позволяя организации достигать поставленных финансовых целей, а также отражаются на результатах реализации применяемой в организации стратегии.

Сказанное позволяет определить необходимость совершенствования действующей стратегии в ООО «Системы навигации», более того, целесообразно

внедрить новую стратегию, на смену действующей, которая позволит более эффективно осуществлять деятельность ООО «Системы навигации», а также достигать поставленных целей. В качестве новой стратегии следует выбрано стратегию развития предприятия.

### 3.2 Экономическое обоснование выполнения стратегии диверсификации ООО «Системы навигации»

В целях выбора стратегии диверсифицированного роста, использована матрица Ансоффа (рисунок 9).

товар рынок	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Проникновение на рынок (вероятность успеха – 30 %)	Развитие товара (увеличение затрат на 100 %, вероятность успеха – 30 %)
Новый рынок	Развитие рынка (увеличение затрат – 100 %, вероятность успеха – 70 %)	Диверсификация (увеличение затрат – 50 %, вероятность успеха – 50 %)

Рисунок 9 – Матрица Ансоффа

Таким образом, учитывая, что предложенная стратегия развития (стратегия диверсифицированного роста) ООО «Системы интеграции» предполагает внедрение новой услуги на старом рынке, согласно матрице Ансоффа, целесообразно выбрать стратегию развития рынка.

В качестве альтернативных стратегий развития ООО «Системы навигаций», могут быть предложены ниже представленные стратегии развития:

1) по форме развития, выделяют следующие группы стратегий:

- стратегии развития по типу экономического роста;
- стратегии развития в зависимости от этапа жизненного цикла организа-

ции;

- стратегии развития по направлению развития экономического потенциала;

2) в зависимости от этапа жизненного цикла организации:

- стратегия ускоренного роста;
- стратегия ограниченного роста;
- стратегия интеграции (интеграционная стратегия).

В целях выбора наиболее приемлемой стратегии развития ООО «Системы навигации», проведена экспертная оценка. В качестве экспертов приглашены специалисты организации: генеральный директор (эксперт 1), начальник отдела по работе с клиентами (эксперт 2), начальник отдела кадров (эксперт 3), главный бухгалтер (эксперт 4), а также начальник отдела работ (эксперт 5). Оценка предложенных стратегий проведена по пятибалльной шкале: чем выше балл, тем более является приемлемой рассматриваемая стратегия по рассматриваемому критерию. Результаты оценки стратегий развития ООО «Системы навигации» представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Экспертная оценка потенциальных стратегий развития ООО «Системы навигации»

Критерии оценки стратегии	Результаты экспертной оценки стратегий					Итого результаты оценки
	эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	эксперт 4	эксперт 5	
1	2	3	4	5	6	7
Стратегии развития по типу экономического роста:						
- стратегия концентрированного роста	3	4	4	4	5	20
- стратегия диверсифицированного роста	5	5	5	5	4	24
- стратегия интегрированного роста	4	3	3	3	3	16
Стратегии развития в зависимости от этапа жизненного цикла организации:						
- стратегия ускоренного	4	5	4	3	4	20

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6	7
роста						
- стратегия ограниченного роста	5	4	5	4	5	23
- стратегия интеграции (интеграционная стратегия)	3	3	3	5	3	17

Согласно представленным в таблице 19 сведениям, наиболее приемлемой стратегией развития, среди типов стратегий развития по типу экономического роста, по мнению экспертов, является стратегия диверсифицированного роста.

Среди стратегий развития в зависимости от этапа жизненного цикла организации, по мнению экспертов, наиболее приемлемой, является стратегия ограниченного роста. При этом стратеги диверсифицированного роста, по результатам оценки набрала наибольший балл (24 балла). В связи с чем, в качестве стратегии развития ООО «Системы навигации» принята стратегия диверсифицированного роста, которая предполагает выход на новый рынок или отрасль, в которой бизнес в настоящее время не работает, или создание новых продуктов или услуг, которые в настоящее время бизнес не предлагает.

В целях внедрения диверсифицированного роста в деятельность ООО «Системы навигации», предложены ниже представленные варианты:

- расширение ассортимента имеющихся товаров;
- внедрение новых товаров;
- внедрение дополнительных услуг.

В таблице 20 представлена характеристика альтернативных вариантов реализации стратегий развития диверсифицированного роста ООО «Системы навигации».

Расширение ассортимента имеющихся товаров предполагает внедрение новых групп и видов товаров в рамках имеющегося ассортимента. Реализация указанной стратегии способна увеличить спрос на товары организации, за счет создания дополнительного конкурентного преимущества - широкого ассортимента товаров.

Внедрение новых товаров предполагает создание принципиально новых товаров, в целях завоевания новых рынков сбыта. Реализация указанной стратегии способна привлечь новых потребителей услуг ООО «Системы навигации», которые ранее не являлись таковыми.

Таблица 20 – Характеристика альтернативных вариантов реализации стратегии развития диверсифицированного роста ООО «Системы навигации»

Показатели	Характеристика альтернативных вариантов реализации развития диверсифицированного роста		
	Расширение ассортимента имеющихся товаров	Внедрение новых товаров	Внедрение дополнительных услуг
Направление	Предполагает расширение товаров организации, в рамках реализуемого вида деятельности	Предполагает внедрение принципиально новых товаров, существенно отличающихся от имеющегося ассортимента	Предполагает разработку и внедрение дополнительных услуг в рамках реализуемого вида деятельности организации
Цель	Расширение ассортимента	Выход на новые рынки	Расширение доли рынка
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение имеющейся линейки товаров;</li> <li>- увеличение клиентской базы;</li> <li>- увеличение финансовых результатов;</li> <li>- повышение конкурентоспособности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление позиции в отрасли;</li> <li>- внедрение дополнительного вида деятельности;</li> <li>- увеличение прибыли;</li> <li>- повышение конкурентоспособности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- укрепление позиции в глазах определенной группы потребителей;</li> <li>- внедрение дополнительных услуг;</li> <li>- увеличение финансовых результатов;</li> <li>- повышение конкурентоспособности;</li> </ul>
Результаты	Увеличение уровня спроса потребителей разных групп на услуги организации	Завоевание новых рынков сбыта товаров	Укрепление коммерческих отношений с потребителями

Внедрение дополнительных услуг предполагает создание дополнительных видов услуг в рамках реализуемых организацией видов деятельности. Реализация указанной стратегии позволит расширить клиентскую базу, а также укрепить взаимоотношения с определенной группой потребителей.

В целях выбора направлений реализации стратегии диверсифицированного роста ООО «Системы навигации», проведена оценка предложенных

альтернатив на основе критериев, представленных в таблице 21.

Таблица 21 – Экспертная оценка альтернативных вариантов реализации стратегии роста диверсифицированного в ООО «Системы навигации»

Критерии оценки	Вес (доля)	Стратегия расширения ассортимента имеющихся товаров		Стратегия внедрения новых товаров		Стратегия внедрения дополнительных услуг	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние на клиентскую базу	0,18	7	1,26	8	1,44	7	1,26
Влияние по показателю прибыли	0,15	7	1,05	8	1,2	7	1,05
Влияние на уровень конкурентоспособности организации	0,20	6	1,2	8	1,6	7	1,4
Финансовые затраты	0,12	7	0,84	4	0,48	8	0,96
Затраты труда	0,10	7	0,7	5	0,5	8	0,8
Длительность реализации стратегии	0,10	7	0,7	5	0,5	8	0,8
Влияние на имеющуюся стратегию организации	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Итого	1,00	49	6,95	46	6,92	53	7,47

Для оценки использован балльный метод на основе десятибалльной шкалы (большее значение присужденного балла определяет большую необходимость реализации стратегии на основе рассматриваемого критерия).

Согласно представленным результатам оценки альтернативных стратегий развития ООО «Системы навигации», оптимальной стратегией развития организации, является стратегия внедрения дополнительных услуг. Выбор данной стратегии обусловлен возможностью расширения клиентской базы и повышения уровня конкурентоспособности. Также рассматриваемая стратегия не требует существенных финансовых вложений.

В рамках стратегии диверсифицированного роста ООО «Системы навигаций», могут быть предложены следующие услуги:

- монтаж электрических лам и осветительного оборудования;
- внедрение производства неоновых вывесок;

- аренда осветительного оборудования для отдельных мероприятий (к примеру, фотосессий).

В целях выбора наиболее приемлемого варианта внедрения новой услуги, проведена их оценка на основе балльного метода по пятибалльной шкале.

Таблица 22 - Оценка альтернатив внедрения дополнительных услуг в рамках стратегии диверсифицированного роста в ООО «Системы навигации»

Критерии оценки	Вес (доля)	Монтаж электрических ламп и осветительного оборудования		Внедрение производства неоновых вывесок		Аренда осветительного оборудования для отдельных мероприятий	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Финансовые расходы на внедрение услуги	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Трудовые (кадровые) затраты на внедрение услуги	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5
Временные затраты на внедрение услуги	0,1	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Потенциальные доходы организации	0,25	4	1	5	1,25	3	0,75
Влияние мероприятия на конкурентоспособность организации	0,2	4	0,8	5	1	3	0,6
Влияние мероприятия на долю рынка организации	0,2	4	0,8	5	1	3	0,6
Итого	1	24	4,05	26	4,55	22	3,4

Согласно представленным в таблице 22 сведениям, наиболее альтернативным вариантом внедрения стратегии диверсифицированного роста ООО «Системы навигации», является внедрение производства неоновых вывесок.

Также на территории г. Благовещенска присутствуют три основные организации, занимающиеся производством неоновых вывесок.

- ООО «Корел Принт ДВ» (г. Благовещенск, ул. Заводская, дом 148/2) – широкий спектр рекламно-полиграфических услуг;
- ООО «Победа» (г. Благовещенск, ул. Калинина, дом 116) – изготовление, монтаж и обслуживание вывесок любой сложности;
- ООО «Арт Стил» (г. Благовещенск, ул. Амурская, дом 241) – световые буквы, коробка, наружная подсветка.

При этом ни одна из представленных организаций не занимается производством электрических ламп и осветительного оборудования. Таким образом, реализация предложенного направления в рамках стратегии развития ООО «Системы навигации» позволит существенным образом увеличить клиентскую базу ООО «Системы навигации». В целях реализации предложенной стратегии развития ООО «Системы навигации», составлен план, который представлен в таблице 23.

Таблица 23 – План стратегии развития ООО «Системы навигации»

Цель	Задачи	Мероприятия	Действия	Период реализации (месяц, год)	Ответственные лица
1	2	3	4	5	6
Расширение доли рынка, внедрение дополнительных услуг	- укрепление позиции в глазах потребителей; - расширение перечня услуг; - увеличение финансовых результатов; - повышение конкурентоспособности;	Анализ рынка неоновых вывесок в г. Благовещенске Амурской области	- исследование рынка услуг по созданию неоновых вывесок в г. Благовещенске Амурской области; - анализ динамики и структуры доходов организаций, осуществляющих деятельность в указанной сфере; - оценка потребительского спроса в г. Благовещенске	07.2023 – 08.2023	Отдел по работе с клиентами
		Разработка	- анализ ассортимента неоновых	09.2023 – 10.2023	Начальник отдела по

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6
		ассортимента неоновых вывесок	вывесок, предлагаемых организациями, действующими в рассматриваемой сфере; формирование собственного ассортимента неоновых вывесок с учетом современных потребностей населения;		работе с клиентами
		Составление календарного графика работ	- определение перечня работ; определение временного периода реализации работы;	10.2023	Начальник отдела по работе с клиентами
		Планирование финансовых затрат	- определение потребности в ресурсах; - планирование расходов на реализацию стратегии; - оценка возможностей финансирования стратегии; - выбор источников финансирования;	11.2023 – 12.2023	Бухгалтерия
		Документальное оформление стратегии	- формирование стратегического направления развития организации в документальной форме; - доведение положений стратегии до сведения сотрудников организации;	12.2023	генеральный директор, начальник отдела по работе с клиентами, главный бухгалтер

Таким образом, период создания стратегии развития продукта ООО «Системы навигации»: с июля 2022 г. по декабрь 2022 г. Непосредственное внедрение стратегии назначено на январь 2023 г.

Важно отметить, что потенциальный экономический результат от внедрения производства неоновых вывесок, ожидается за счет привлечения высококвалифицированного персонала, а также приобретения оборудования, позволяющего достичь максимального уровня качества неоновых вывесок.

### **3.3 Оценка сценариев экономического эффекта от совершенствования нынешней стратегии**

Необходимость определения численности потенциальных покупателей неоновых вывесок определяется дальнейшей необходимостью планирования объема закупочной деятельности, в целях планирования финансовых показателей ООО «Системы навигации».

Для планирования будущего объема продаж, использованы следующие исходные данные: на территории г. Благовещенска осуществляют деятельность 3 245 организаций и индивидуальных предпринимателей, в сфере розничной торговли, общественного питания и бытовых услуг. По предварительным оценкам, около четверти рынка представленных организаций, являются потенциальными потребителями (675 организаций и индивидуальных предпринимателей). Средняя стоимость одной неоновой вывески составляет около 7,5 тыс. руб. (при стоимости 150 руб. за 1 см., длина стеклянной трубы – 50 см.). Для расчета ожидаемого объема реализации услуг приняты следующие значения: 675 организаций x 7,5 тыс. руб. = 4 224 тыс. руб. Таким образом, исходя из принятых условий, ожидаемый объем продаж неоновых вывесок за первый год деятельности организации, составит 4 224 тыс. руб.

Для расчета объема продаж в последующие периоды, определен темп роста рынка (таблица 24).

Таблица 24 – Расчет темпа роста рынка неоновых вывесок на территории г. Благовещенска Амурской области

Период, года	Объем продаж неоновых вывесок, тыс. руб.	Темп роста рынка, процент
1	2	3
2018 г.	12126,72	x

## Продолжение таблицы 24

1	2	3
2019 г.	13344,24	110,04
2020 г.	12327,41	92,38
2021 г.	12994,32	105,41
Среднее	13333,47	102,61

Представленные сведения использованы для расчета объема продаж в будущие периоды времени в натуральном выражении. Следует отметить, что средний уровень инфляции за 2018 – 2022 гг. (с учетом ожидаемого среднего уровня инфляции в 2022 г. по оценкам специалистов) составил 8,07 %.

Цена на 1 см неоновой вывески установлена в 2021 г. в размере 150 руб. за 1 см, расчет цены на период реализации стратегии определен на основе среднего темпа роста цен (8,07 %).

Таблица 25 – Уровень цен на неоновые вывески на период реализации стратегии внедрение дополнительных услуг в ООО «Системы навигации»

Цена за 1 см, руб.		
2023 г.	2024 г.	2025 г.
150	155,72	161,65

Представленные расчетные сведения использованы для прогноза объема продаж неоновых вывесок (таблица 26). Для расчета объема продаж неоновых вывесок использован средний темп роста рынка (102,61 %).

Таблица 26 – План продаж неоновых вывесок в ООО «Системы навигации»

Показатели	2023 г.		2024 г.		2025 г.	
	Коэффициент роста объемов реализации	Объем реализации, тыс. руб.	Коэффициент роста объемов реализации	Объем реализации, тыс. руб.	Коэффициент роста объемов реализации	Объем реализации, тыс. руб.
Объем продаж, см	-	33 792	1,03	34 674	1,03	35 579
Объем продаж, тыс. руб.	-	4 224	1,03	4 684	1,03	4 806

Таким образом, объем продаж неоновых вывесок в 2023 г. составит 4 224

руб., при продаже 33 792 см продукции. План продаж определен с учетом следующих особенностей: в первых месяцах года снижается покупательская способность потребителей после новогодних праздников, в связи с чем, с января по март, объем продаж определен как 80 % от среднего показателя за месяц 2023 г. Аналогичная тенденция отмечается осенью (август - октябрь). Объем продаж в указанных месяцах определен аналогичным образом (80 % от среднего объема продаж за 2023 г.). Объем продаж за апрель, июль определен как среднее значение за месяц 2023 г. (352 тыс. руб.). При этом в пик сезона (май, июнь) ожидается рост объемов продаж (120 % от среднего объема продаж за месяц). Объем продаж в ноябре – декабре достигнет пика ввиду преддверья новогодних праздников и ожидаемого роста потребительского спроса, в целях увеличения объема продаж организаций-потребителей услуг по производству неоновых вывесок. Объем продаж по кварталам 2024 г. определен исходя из структуры объема продаж неоновых вывесок в 2023 г. План продаж неоновых вывесок на 2023 – 2025 гг. представлен в Приложении А.

Ниже представлен расчет потребности в основных фондах. Для открытия производства неоновых вывесок, предлагается арендовать производственное помещение, площадью 35 кв. м. и офисное помещение, площадью 20 кв. м. На территории административного здания, расположенного по адресу: ул. Северная, дом 115, имеется необходимое помещение, общей площадью 55 кв. м.

Расчет потребности в основных фондах представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Потребность ООО «Системы навигации» в дополнительных основных фондах

Наименование, характеристика	Общее количество, кв. м.	Обеспечение, источник	Готовность	Затраты, тыс. руб./мес.
Помещение	35	Аренда	Готово к эксплуатации	42
Итого				42

Стоимость аренды помещения в рассматриваемом административном

здании, составляет 1200 руб. за кв. м. Согласно представленным в таблице 9 сведения, расходы на аренду помещения, составят 42 тыс. руб. в месяц, т.е. 495 тыс. руб. за первый год работы организации. Также для производства неоновых вывесок, потребуется приобрести следующие виды оборудования:

- большой стол из жаростойкого материала, высотой не ниже 80 см;
- три вида горелок: ленточная (для одновременного и равномерного нагрева протяженного отрезка трубки), перекрестная (для точечного нагрева и получения острых углов), и ручная (для тонких работ и спаивания трубок между собой);
- баллон с газом пропан (для работы горелок);
- откачной пост (для откачки из трубки воздуха, добавления в нее капельки ртути и заполнения трубки газом).

Расчет потребности в производственном оборудовании представлен в таблице 28.

Таблица 27 – Потребность ООО «Системы навигации» в производственном оборудовании

Наименование, характеристика	Цена, тыс. руб.	Количество		Поставщик, условия	Срок поставки, дни	Затраты на транспортировку, монтаж, установку	Итого затраты, тыс. руб.
		Имеется	Дополнительно				
Большой стол из жаростойкого материала	64	-	1	АО «Краснодар-техника»	14 дней	3,2	67,2
Горелки	81	-	1	АО «Краснодар-техника»	14 дней	4,05	85,05
- ленточная	42	-	1			2,1	44,1
- пушечная	28	-	1			1,4	29,4
- ручная	11	-	1			0,55	11,55
Баллон с газом пропан (27 л)	0,6	-	1	АО «Краснодар-техника»	14 дней	0,03	0,63
Откачной пост	132	-	1	АО «Краснодар-техника»	14 дней	6,6	138,6
Итого	277,6	х	4	х	х	13,88	291,48

Таким образом, общая величина расходов на приобретение производственного оборудования, составляет 277,6 тыс. руб., расходы на доставку – 13,88 тыс. руб. Общая величина расходов составляет 291,48 тыс. руб.

Ниже представлен расчет потребности в оборотных фондах для реализации стратегии. Для производства неоновых вывесок, потребуется закупить трубки, покрытые специальным люминофором (180 руб. за метр). Также требуется: офисная мебель для руководителя, компьютерная техника и прочие хозяйственные принадлежности. Расчет потребности в оборотных фондах представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Расчет потребности ООО «Системы навигации» в оборотных фондах

Наименование, характеристика	Цена, тыс. руб.	Количество		Поставщик, условия	Срок поставки, дни	Затраты на транспортировку, монтаж, установку	Итого затраты, тыс. руб.
		Имеется	Дополнительно				
Трубки, покрытые специальным люминофором	72,99	-	-	АО «Краснодар-техника»	14 дней	-	73
Кресло руководителя	6	-	-	«Формула стула»	2 дня	-	6
Стол руководителя	7	-	-	«Формула стула»	2 дня	-	7
Стулья для работников	5	-	-	«Формула стула»	2 дня	-	5
Компьютер в сборе	45	-	-	«Технопоинт»	1 день	-	45
Принтер	12	-	-	«Технопоинт»	1 день	-	12
Офисная бумага	4	-	-	ООО «Домино»	1 день	-	4
Хозяйственные принадлежности	2	-	-	-	1 день	-	2
Итого	153,99	х	х	х	х	-	153,99

Согласно представленным сведениям, общая величина затрат организации на приобретение оборотных фондов, составляет 153,99 тыс. руб.

Планируется, что общая численность штатного персонала организации

составит 3 чел. (2 стеклодува, откачник). Следует отметить, что на начальника отдела по работе с клиентами ООО «Системы навигации» будут возложены функции по привлечению потребителей, дизайну неоновых вывесок и контролю выполнения заказов. В таблице 30 представлен расчет потребности в персонале.

Таблица 30 – Расчет потребности в персонале для ООО «Системы навигации»

Специальность	Число работников, чел.	Размер з/п, тыс. руб.	Затраты на заработную плату, тыс. руб.		
			2023 г.	2024 г.	2025 г.
Основной персонал, всего	3	115	1380	1491,37	1611,72
в том числе:					
- стеклодув	2	40	960	1037,47	1121,20
- откачник	1	35	420	453,89	490,52
Всего	3	115	1380	1491,37	1611,72

Общая величина расходов на заработную плату в 2023 г. составит 1380 тыс. руб. Расчет показателей фонда оплаты труда представлен в таблице 31.

Таблица 31 – Фонд оплаты труда в ООО «Системы навигации»

Категории работников	2023 г.				2024 г.		2025 г.	
	Потребность, чел	ФОТ, тыс. руб.	Затраты на з/п, тыс. руб.	Отчисления в соц. фонды, тыс. руб.	Затраты на з/п, тыс. руб.	Отчисления в соц. фонды, тыс. руб.	Затраты на з/п, тыс. руб.	Отчисления в соц. фонды, тыс. руб.
Основной персонал, всего	3	1803,66	1380	424	1432,58	439,80	1487,16	456,56
в том числе:								
- стеклодув	2	1254,72	960	295	1037,47	318,50	1121,20	344,21
- откачник	1	548,94	420	129	453,89	139,35	490,52	150,59
Всего	3	1803,66	1380	424	1491,37	457,85	1611,72	489,96

На оплату труда персонала начислены следующие страховые взносы:

- взносы на обязательное пенсионное страхование – 22 %;

- взносы на обязательное медицинское страхование – 5,1 %;
  - взносы на социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством – 2,9 %;
  - взносы на социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний – 0,7 % Так, ФОТ в 2023 г. составит 1803,66 тыс. руб., ФОТ на 2024 г. и 2025 г. определен с учетом уровня роста цен.
- Для создания производства неоновых вывесок, потребует три штатных сотрудника (директор, стеклодув, откачник). В число внештатных сотрудников входит уборщица (таблица 32).

Таблица 32 – Функции и задачи персонала ООО «Системы навигации»

Должность	Задачи, функции и ответственность
Штатные сотрудники	
Стеклодув	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изготовление простых изделий и деталей различных конфигураций из стекла, выдуванием на пламени газовой и газокислородной горелки;</li> <li>- сборка изделий с вакуум-прочным впаем в приборы;</li> <li>- заварка электродов в изделия с применением предварительной откачки воздуха из изделий;</li> <li>- предварительная обработка изделий из стекла;</li> </ul>
Откачник	<ul style="list-style-type: none"> <li>- откачка электровакуумных приборов на многопозиционном оборудовании, высоковакуумных постах с ручным и автоматическим управлением со сложными режимами откачки, а также откачка изделий на полуавтоматах с индивидуальными насосами на позициях;</li> <li>- обезгаживание и откачка электронной бомбардировкой приборов;</li> <li>- самостоятельная настройка газовых горелок и регулирование режимов откачки.</li> </ul>
Внештатные сотрудники	
Уборщица	<ul style="list-style-type: none"> <li>- влажная уборка помещений;</li> <li>- сухая уборка;</li> <li>- вынос мусора;</li> </ul>

Также для открытия производства неоновых вывесок, предполагается реализация следующих расходов:

- оплата услуг уборщицы – 5 тыс. руб. в месяц (уборка 8 раз в месяц);
- оплата банковского обслуживания – 1,5 тыс. руб. в месяц (исходя из действующих тарифов);
- реклама на радио – 146 тыс. руб.

Также в целях продвижения мероприятия, предлагается организовать рекламную деятельность организации в социальных сетях. Преимуществом предложенного способа продвижения услуги, является широкая аудитория, среди которых присутствуют потенциальные потребители. Предлагается возложить обязанности по реализации рекламы в социальных сетях на начальника отдела по работе с клиентами, учитывая у него наличие опыта в реализации подобных функций.

Таким образом, общая величина прочих расходов, связанных с производством неоновых вывесок, составит 303 тыс. руб. в 2023 г. При этом величина налога. Уплачиваемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения (УСН) по ставке 15% может быть уменьшена на сумму уплаченных за аналогичный период времени страховых взносов, но не более, чем на 50 % от первоначальной суммы налога.

Себестоимость производства неоновых вывесок в 2023 г. составит 3310,26 тыс. руб., в среднем за месяц – 275,86 тыс. руб. График реализации стратегии развития предприятия представлен в таблице 33.

Таблица 33 – График реализации стратегии развития ООО «Системы навигации»

Наименование этапов реализации стратегии	2023 г.	
	0 период	1 месяц
Анализ рынка	x	
Выбор месторасположения организации	x	
Определение потребности в активах	x	
Приобретение необходимых активов	x	
Прием на работу сотрудников	x	
Открытие производства		x

Таким образом, большая часть представленных задач должна быть выполнена на предварительном этапе.

Открытие производства неоновых вывесок на территории г. Благовещенска Амурской области предполагает наличие первоначальных вложений, которые будут представлены заемными средствами, полученными в кредитной организации на условиях финансирования малого бизнеса.

Для определения предварительной потребности в инвестициях, в таблице 34 представлены необходимые сведения.

Таблица 34 – Предварительная оценка потребности в инвестициях для ООО «Системы навигации»

Категории инвестиций	Инвестиции в 2023 г., тыс. руб.	
	0 период	1 месяц
Основной капитал:	291,48	
- здания и сооружения производственного назначения		
- рабочие машины и оборудование	291,48	
Оборотный капитал:	320,32	150,31
- запасы и затраты	81,58	-
денежные средства	238,73	150,31
Итого	611,80	150,31

Таким образом, для внедрения производства неоновых вывесок, потребуется 611,80 тыс. руб. Указанная сумма денежных средств будет оформлена на условиях коммерческого кредита под 24 % годовых. Полученные денежные средства будут направлены на открытие производства неоновых вывесок. Дальнейшее финансирование стратегии будет осуществлено из полученных средств от дохода.

Общая потребность в инвестициях представлена в таблице 35.

Таблица 35 – Общая потребность в инвестициях для ООО «Системы навигации»

Категория инвестиций	Период			Итого
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	
1	2	3	4	5
Основной капитал:	291,48	-	-	291,48
- здания, сооружения производственного назначения	-	-	-	-
- рабочие машины и оборудование	291,48	-	-	291,48
Оборотный капитал	3018,78	3178,20	3369,70	9566,68

## Продолжение таблицы 35

1	2	3	4	5
- запасы и затраты	153,99	87,59	97,13	338,71
- денежные средства	2864,79	3090,60	3272,57	3272,57
Итого	3310,26	3178,20	3369,70	9858,16

Таким образом, общая величина инвестиций для создания производства неоновых вывесок за 2023 – 2025 гг., составляет 9 858,16 тыс. руб., потребность в инвестициях на первый год работы организации (2023 г.) составляет 3 310,26 тыс. руб. Кредит предлагается оформить на сумму предварительной потребности в инвестициях, т.е. на 611,80 тыс. руб. по ставке 24 %. Дальнейшее финансирование будет осуществлено из средств, полученных из прибыли. График погашения кредита представлен в таблице 36.

Таблица 36 – График погашения кредита

Период	Начальный баланс долга, тыс. руб.	Погашение долга, тыс. руб.	Проценты (24 % годовых), тыс. руб.	Годовая выплата, тыс. руб.	Конечный баланс долга, тыс. руб.
2023 г.	611,80	203,93	146,83	350,76	407,86
2024 г.	407,86	203,93	97,89	301,82	203,93
2025 г.	203,93	203,93	48,94	252,88	-
Итого	х	611,80	293,66	905,46	х

Таким образом, сумма процентов по кредиту, составит 293,66 тыс. руб., общая выплата за три года составляет 905,45 тыс. руб.

Согласно плану продаж, представленному в приложении Г, объем продаж в 2023 г. составит 6 082,50 тыс. руб., общий объем продаж за 2023 – 2025 гг. составит 19 748,39 тыс. руб.

Согласно представленной в приложении Д смете затрат, полная себестоимость производства неоновых вывесок за первый месяц работы организации, составит 552,60 тыс. руб. При этом функционально-административные издержки за указанный период времени составят 261,12 тыс. руб.

В приложении Ж представлен бюджет прибылей и убытков, согласно

которому, чистая прибыль нарастающим итогом в 2023 г. составит 3 457,96 тыс. руб., в 2024 г. – 6 556,26 тыс. руб., в 2025 г. – 10 153,22 тыс. руб. Представленный в приложении 3 кумулятивный денежный поток, позволяет определить, что указанный показатель в 2023 г. составит 2 855,39 тыс. руб.

Основным показателем эффективности реализации стратегии развития предприятия, является кумулятивный дисконтированный денежный поток. Для расчета эффективности стратегия, использована ставка дисконта, величина которой равна ключевой ставке ЦБ РФ (ключевая ставка в мае 2022 г. и составляет 11 %). Расчет ставки дисконта:  $11 + (3 - 5) \%$ . Таким образом, для расчета эффективности, определена ставка дисконта – 15 %.

На основе имеющихся сведений, проведен расчет эффективности предложенной стратегии развития ООО «Системы навигации» и представлен в таблице 37.

Таблица 37 – Показатели эффективности стратегии развития ООО «Системы навигации»

Показатели	Период подготовки	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Итого
1	2	3	4	5	6
Общие поступления	-	3 942,36	4 371,71	4 806,23	13 120,3
Итого приток	-	3 942,36	4 371,71	4 806,23	13 120,3
Инвестиции	610,78	-	-	-	610,78
Функционально-административные издержки	-	1 805,67	2 069,47	2 360,98	6 236,12
Финансовые издержки	-	350,18	301,32	252,46	903,96
Налог при УСН	-	121,79	153,53	177,74	453,06
Итого отток	610,78	2 277,74	2 524,32	2 791,18	8 204,02
Чистый денежный поток	-610,78	1 664,62	1 847,39	2 014,04	4 915,27
Кумулятивный чистый денежный поток	-610,78	1 336,66	2 901,24	4 916,28	4 915,27
Ставка (норма) дисконта	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Коэффициент дисконтирования	1	0,8696	0,8696	0,8696	0,8696

1	2	3	4	5	6
Дисконтированный денежный поток	-610,78	1 545,92	1 647,15	1 752,21	4 334,5
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-610,78	935,13	2 528,28	4 334,49	7 187,12

Согласно представленным в таблице 37 сведениям, совокупные поступления (доход) от реализации стратегии за три года составит 13 120,3 тыс. руб., совокупные расходы за три года составляют 8 204,02 тыс. руб. Таким образом, чистый денежный поток от реализации стратегии развития ООО «Системы навигаций» в рамках внедрения производства неоновых вывесок составляет 1 664,62 тыс. руб. за 2023 г. Также согласно представленным сведениям, дисконтированный денежный поток нарастающим итогом за первый год реализации стратегии (2025 г.) составит 4 915,27 тыс. руб. Совокупный денежный поток за весь период реализации стратегии составит 7 187,12 тыс. руб. Представленные сведения позволяют судить об эффективности реализации предлагаемой стратегии развития ООО «Система навигации».

Одним из главных показателей эффективности стратегии, является период окупаемости стратегии. Показатель определяет, в каком периоде, стратегии начнет приносить прибыль. Период окупаемости стратегии составляет 6,22 месяцев, т.е. в седьмом месяце реализации стратегии (2023 г.), будет получена прибыль. На рисунке 10 представлен период окупаемости стратегии развития ООО «Системы навигации».



### Рисунок 10 – Период окупаемости стратегии развития

Расчет внутренней нормы доходности представлен в таблице на основе подбора барьерных ставок. Внутренняя норма доходности стратегии составляет 95,28 %. Рентабельность стратегии составляет 15,98 %. Таким образом, на каждый рубль инвестированных денежных средств, будет получено 0,16 руб. прибыли. Расчет внутренней нормы доходности стратегии развития ООО «Системы навигации» представлен в таблице 38.

Таблица 38 – Расчет внутренней нормы доходности

PV1	1 513,29	PV1	1 109,75
PV2	1 526,77	PV2	821,06
PV3	1 513,93	PV3	597,05
NPV (10%)	3 943,22	NPV (50%)	1 917,08
IRR	87,85		
SRR	7,10		

Важно отметить, что изменение цены и объема продаж оказывают влияние на итоговый показатель эффективности стратегии, а именно, кумулятивный дисконтированный денежный поток. В таблице 39 представлены показатели чувствительности стратегии развития ООО «Системы навигации».

Таблица 39 – Показатели чувствительности

NPV	Цена	Объем продаж
90 %	7044,33	8247,55
100 %	9774,63	9774,63
110 %	12504,93	11301,71

График чувствительности стратегии развития ООО «Системы навигации» от цены и объема продаж неоновых вывесок представлен на рисунке 11.

Представленные на рисунке 11 сведения показывают, что стратегия развития ООО «Системы навигации» более чувствительна к изменению цены. В связи с чем, в целях повышения эффективности реализации стратегии, следует реализовать меры, по обеспечению реализации неоновых вывесок по ранее представленной цене.

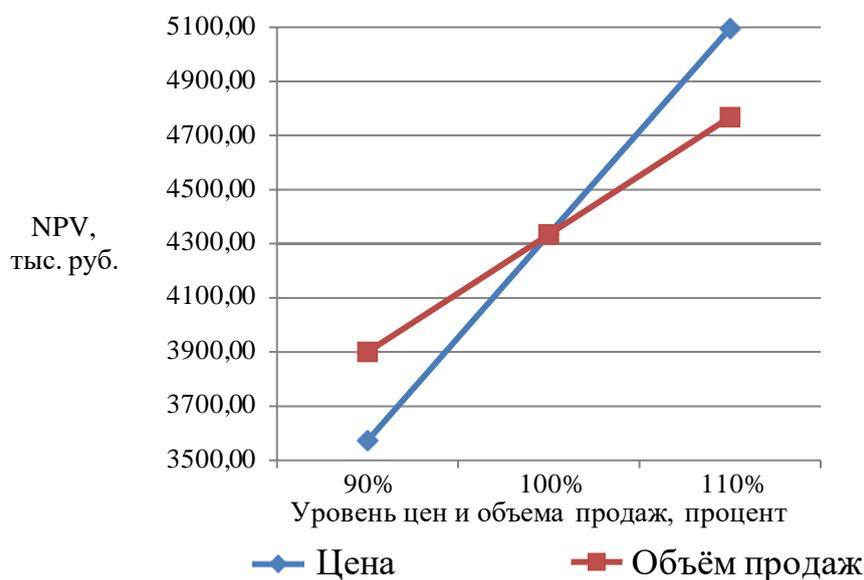


Рисунок 11 – График чувствительности стратегии развития ООО «Системы навигации» от цены и объема продаж неоновых вывесок

Для оценки рисков, присущих стратегии развития ООО «Системы навигаций» по созданию неоновых вывесок в г. Благовещенске Амурской области, были привлечены эксперты, являющиеся командой управления стратегией. В качестве рисков стратегии, рассмотрены:

- низкий спрос на продукцию;
- рост конкуренции в отрасли;
- невыполнение договорных условий поставщиками.

На основе оценки экспертов были выявлены риски, представленные в таблице 40.

Таблица 40 – Влияние рисков

Эксперт	Низкий спрос на продукцию	Рост конкуренции в отрасли	Невыполнение договорных условий поставщиками
Генеральный директор	5	2	3
Начальник отдела по работе с клиентами	3	4	4
Начальник отдела кадров	4	3	4
Главный бухгалтер	4	3	4
Итого	16	12	15

По мнению экспертов, наиболее значительным является риск низкого спроса на неоновые вывески. Расчет величины простых рисков представлен в таблице 41.

Таблица 41 – Расчет величины простых рисков

Наименование простых рисков	Приоритеты		Веса	Величина рисков, процент
	Места	Ранги		
Низкий спрос на продукцию	3	3	0,6	1,8
Рост конкуренции в отрасли	1	1	0,15	0,15
Невыполнение договорных условий поставщиками	2	2	0,25	0,5

Таким образом, наиболее существенный риск – риск низкого спроса на неоновые вывески, имеет величину – 1,8 %. Для расчета ущерба от негативного влияния рисков на итоги реализации настоящей стратегии, представим в таблице 42 необходимые показатели.

Таблица 42 – Ущерб в стоимостном выражении

Наименование риска	Стоимость объекта риска, тыс. руб.	Величина риска	Возможный ущерб, тыс. руб.
Низкий спрос на продукцию	3 942,36	1,8	70,96
Рост конкуренции в отрасли	3 942,36	0,15	5,91
Невыполнение договорных условий поставщиками	3 942,36	0,5	19,71
Итого			95,59

Таким образом, возможный ущерб от возникновения ранее рассмотренных рисков, составит 95,59 тыс. руб. В целях снижения негативного влияния представленных рисков, следует уделить особое внимание процессам подбора персонала, т.к. от качества производимых товаров, во многом зависит уровень потребительского спроса.

Представленные результаты стратегии развития ООО «Системы навигаций» существенным образом отразятся на деятельности организации. Для подтверждения сказанного, в таблице 43 представлены необходимые сведения.

Представленные в таблице 43 сведения позволяют судить об экономической эффективности предложенной стратегии развития ООО «Системы навигаций».

Таблица 43 – Влияние стратегии развития ООО «Системы навигации» на экономические показатели деятельности организации

Показатели	2021 г.	После реализации стратегии			Изменения показателей за 2021 г. по сравнению с прогнозом за 2025 г.	
		2023 г.	2024 г.	2025 г.	абсолютный прирост	темпы прироста, процент
Выручка, тыс. руб.	7 552	11 494,36	11 923,71	12 358,23	4 806,23	63,64
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3 698	5 975,74	6 222,32	6 498,18	2 791,18	75,48
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 482	5 146,62	5 329,39	5 496,04	2 014,04	57,84

В частности, внедрение стратегии позволит существенным образом увеличить экономические показатели деятельности ООО «Системы навигации», увеличить долю рынка, а также существенно повысить уровень конкурентоспособности организации, что позволит занять устойчивое положение на рынке неоновых вывесок г. Благовещенска Амурской области.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях, стратегия развития предприятия имеет особое значение, особенно учитывая санкционную политику иностранных государств против России, формирующая многочисленные ограничения для российских организаций, которые связаны с нарушением логистики поставок товаров, ограничением доступа России к выходу на международные рынки товаров, сложности в организации платежей с иностранными государствами, удорожание кредитов из-за роста ключевой ставки РФ, и, как следствие, роста процентных ставок по кредитам банков. При этом помимо негативных факторов, формируемых иностранными санкциями, имеют место и позитивные, которые формируются за счет ухода ряда иностранных организаций с российского внутреннего рынка, что создает возможности для развития деятельности предприятий. Сказанное позволяет определить наличие, как ограничений, так и возможностей для развития российских предприятий, что позволяет судить о значимости стратегии развития предприятия в современных условиях.

В рамках бакалаврской работы проведен анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Системы навигации», который позволил заключить о низких показателях имущественного, финансового, кадрового и производственного потенциалов ООО «Системы навигации». В целях наращивания масштабов производства, а также улучшения финансового положения организации, необходимо внедрить меры, направленные на развитие организации, что возможно посредством расширения ассортимента производимой продукции, внедрения дополнительных услуг, выхода на новые рынки сбыта, поиск новых каналов сбыта продукции и прочих мер.

Проведенный PEST-анализ позволил определить, что наиболее существенное влияние на деятельность ООО «Системы навигации» оказывают экономические факторы, связанные с неопределенностью и нестабильностью процессов, протекающих в экономике, а также социально-демографические факторы, которые в основном проявляются в уровне доходов населения и потребительских

предпочтениях, что существенно отражается на уровне потребительского спроса, и, соответственно, на доходах ООО «Системы навигации».

Для оценки макроокружения ООО «Системы навигации», построена конкурентная карта рынка организации, согласно которой, ООО «Системы навигации» занимает наименьшую долю рынка (4,4 % в среднем за 2019 – 2021 гг.), при этом деятельность организации характеризуется сравнительно высоким темпом роста рынка. Таким образом, исходя из положения ООО «Системы навигации» на рынке производства электрических ламп и осветительного оборудования в г. Благовещенске, занимает наименее значимое место. В целях улучшения положения организации на рынке указанных товаров, целесообразно внедрение комплексных мер, которые позволяют существенно увеличить объемы производства, расширить ассортимент товаров, а также увеличить клиентскую базу организации.

Проведенная оценка конкурентоспособности ООО «Системы навигации» и организаций, осуществляющих деятельность в сфере производства электрических ламп и осветительного оборудования на рынке г. Благовещенска Амурской области, согласно которой, ООО «Системы навигации» не обладает явными конкурентными преимуществами. Также представленные сведения позволяют судить о низком уровне конкурентоспособности ООО «Системы навигации», что определяет необходимость внедрения системы мер, направленных на создание конкурентных преимуществ организации.

В ходе исследования внутренней среды организации, определено, что деятельность ООО «Системы навигации» характеризуется большим количеством слабых сторон, чем сильных, что не позволяет создать явные конкурентные преимущества организации и достичь высокого уровня конкурентоспособности. Основной причиной низкой конкурентоспособности ООО «Системы навигации», является низкий производственный и торговый потенциал. Также основной причиной низкого уровня конкурентоспособности ООО «Системы навигации» является недостаточно эффективная стратегия, реализуемая организацией в современных условиях. Так, действующей стратегией ООО «Системы навигации»

является стратегией концентрированного роста, для которой характерна узкая специализация и ограничение сбыта среди небольшого числа потребителей.

Действующая стратегия не позволяет достичь определенные цели деятельности ООО «Системы навигации», в частности, организацией не достигнуты планируемые показатели доходов. Так, уровень выполнения плана по доходам составляет 58,08 % в 2021 г. Также в целях подтверждения низкой эффективности стратегии концентрированного роста, реализуемой в ООО «Системы навигации» рассмотрена динамика показателя рентабельности продаж, который имеет стабильную тенденцию к снижению на протяжении последних трех лет.

Сказанное позволяет определить необходимость совершенствования действующей стратегии в ООО «Системы навигации», более того, целесообразно внедрить новую стратегию, на смену действующей, которая позволит более эффективно осуществлять деятельность ООО «Системы навигации», а также достигать поставленных целей. В качестве новой стратегии следует выбрано стратегию развития предприятия.

В качестве альтернативных стратегий развития ООО «Системы навигации», предложены: расширение ассортимента имеющихся товаров, внедрение новых товаров, внедрение дополнительных услуг. Проведенная оценка представленных стратегий позволила определить, что оптимальной стратегией развития организации, является стратегия внедрение дополнительных услуг. В рамках стратегии предложено внедрить услуги по созданию неоновых вывесок.

В качестве обоснования необходимости внедрения представленной стратегии, следует привести низкие показатели конкурентоспособности ООО «Системы навигации» по критерию «ассортимент товаров», а также «наличие дополнительный услуг». Также в целях обоснования стратегии целесообразно представить результаты опроса потребителей, по мнению которых ассортимент товаров и услуг организации является недостаточным.

Для внедрения стратегии развития ООО «Системы навигации», потребуется дополнительное помещение, площадь. 35 кв. м., стоимость аренды которого составляет 42 тыс. руб. в месяц. Также необходимо приобрести

производственное оборудование, совокупная стоимость которого вместе с доставкой составляет 291,48 тыс. руб. Совокупная потребность в оборотных фондах составляет 153,99 тыс. руб.

Помимо этого, для реализации стратегии потребуется три дополнительных работника: 2 стеклодува и один откачник. При этом на начальника отдела по работе с клиентами ООО «Системы навигации» будут возложены функции по привлечению потребителей, дизайну неоновых вывесок и контролю выполнения заказов. Совокупные расходы на оплату труда дополнительных работников составят 1,8 тыс. руб. вместе с социальными взносами в 2021 г. В качестве дополнительных расходов предусмотрены: оплата услуг уборщицы, оплата бухгалтерских услуг, оплата банковского обслуживания, а также реклама на радио.

Себестоимость производства неоновых вывесок в 2023 г. составит 2 274,74 тыс. руб., в среднем за месяц – 189,81 тыс. руб.

Для внедрения производства неоновых вывесок, потребуется 610,78 тыс. руб. Указанная сумма денежных средств будет оформлена на условиях коммерческого кредита под 24 % годовых. Полученные денежные средства будут направлены на открытие производства неоновых вывесок. Дальнейшее финансирование стратегии будет осуществлено из полученных средств от дохода.

Расчет ожидаемого объема продаж определен на основе потенциального объема рынка г. Благовещенска. Таким образом, объем продаж неоновых вывесок в 2023 г. составит 3 942,36 тыс. руб.

На основе имеющихся сведений, проведен расчет эффективности предложенной стратегии развития ООО «Системы навигации», согласно которому, совокупные поступления (доход) от реализации стратегии за три года составит 13 120,3 тыс. руб., совокупные расходы за три года составляют 8 204,04 тыс. руб. Таким образом, чистый денежный поток от реализации стратегии развития ООО «Системы навигации» в рамках внедрения производства неоновых вывесок составляет 4 915,27 тыс. руб.

Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом за первый год реализации стратегии (2023 г.) составит 1 336,66 тыс. руб. Представленные

сведения позволяют судить об эффективности реализации предлагаемой стратегии развития ООО «Система навигации».

Период окупаемости стратегии составляет 6,22 месяцев, т.е. в седьмом месяце реализации стратегии (2023 г.), будет получена прибыль.

Расчет внутренней нормы доходности определен на основе подбора барьерных ставок. Внутренняя норма доходности стратегии составляет 87,85 %. Рентабельность стратегии составляет 7,10 %.

Проведенная оценка чувствительности стратегии показала, что предложенная стратегия развития ООО «Системы навигации» более чувствительна к изменению цены. В связи с чем, в целях повышения эффективности реализации стратегии, следует реализовать меры, направленные на обеспечение реализации неоновых вывесок по ранее представленной цене.

Для оценки рисков, присущих стратегии развития ООО «Системы навигаций» по созданию неоновых вывесок в г. Благовещенске Амурской области, были привлечены эксперты, являющиеся командой управления стратегией. В качестве рисков стратегии, рассмотрены: низкий спрос на продукцию, рост конкуренции в отрасли, невыполнение договорных условий поставщиками. По мнению экспертов, наиболее значительным является риск низкого спроса на неоновые вывески.

Представленные результаты стратегии развития ООО «Системы навигаций» существенным образом отразятся на деятельности организации. Так, после внедрения стратегии ожидается рост экономических показателей деятельности организации, а также повышение уровня конкурентоспособности. Сказанное позволяет судить об экономической эффективности реализации предложенной стратегии развития ООО «Системы навигации».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акимова, Т.А. Экономика устойчивого развития: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимова, Ю.Н. Мосейкин. – М.: Экономика, 2019. – 432 с.
- 2 Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. - М.: Сирин, 2019. – 144 с.
- 3 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 211 с.
- 4 Андреева, А.А. Виды и элементы стратегического развития предприятия / А.А. Андреева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. - № 2. – С. 11 – 17.
- 5 Анлоуи, Ф. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Ф. Анлоуи. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 400 с.
- 6 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2019. – 322 с.
- 7 Баев, И.А. Управление предприятием. Моделирование, анализ, управление: учебное пособие / И.А. Баев, В.В. Ширяев, Е.В. Ширяев. – М.: Либроком, 2019. – 272 с.
- 8 Базилевич, А.Н. Формирование системы управления организацией / А.Н. Базилевич // Деятельность корпораций. – 2021. - № 3 (22). – С. 18 – 43.
- 9 Базюк, Н.Ю. Пути повышения конкурентоспособности коммерческих организаций / Н.Ю. Базюк // Российское предпринимательство. - 2018. – № 19 (241). – С. 140 – 146.
- 10 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 528 с.
- 11 Болошин, Г.А. Стратегический менеджмент : Учебное пособие / Г.А. Болошин. – М.: Юрайт, 2019. – 329 с.
- 12 Бондаренко, В.А. Роль и значение выбора стратегии в деятельности предприятия / В.А. Бондаренко, О.Г. Карабанова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2020. - № 3. – С. 127 – 131.

- 13 Буравлев А.И. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства / А.И. Буравлев, Г.И. Горчица, В.Ю. Саламатов, И.А. Степановская. – М. : Юрайт, 2018. – 176 с.
- 14 Быкова, Е.В. Показатели конкурентоспособности товаров и услуг / Е.В. Быкова // Экономика. - 2019. - № 2. - С. 56 - 59.
- 15 Василенко, В.О. Стратегическое управление: пособие для вузов / В.О. Василенко, Т.И. Ткаченко. – М.: Юрайт, 2019. – 396 с.
- 16 Виханский, О.Н. Менеджмент: учебник для вузов / О.Н. Виханский, А.Д. Наумов. – М.: Экономика, 2017. – 342 с.
- 17 Воронов, Д.Е. Анализ конкурентоспособности предприятия / Д.Е. Воронов // Деловой мир. – 2019. - № 8. – С. 12 – 18.
- 18 Восколович, Н.А. Экономика, организация и управление в агропромышленном комплексе / Н.А. Восколович. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 367 с.
- 19 Выборова, Е.Н. Подходы к определению и классификации стратегий развития фирмы / Е.Н. Выборова // Стратегический менеджмент. – 2020. - № 2. - С. 37 - 39.
- 20 Галлеев, М.Ш. Особенности оценки и контроля реализации стратегий предприятий / М.Ш. Галлеев // Российское предпринимательство. – 2021. - № 4. – С. 12 – 18.
- 21 Деревянко, Ю.М. Научно-методические задачи обеспечения эффективности предпринимательской деятельности / Ю.М. Деревянко // Фундаментальные исследования. – 2021. - № 4. – С. 52 – 57.
- 22 Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие / В.Г. Жигалов. – М.: Юрайт, 2018. - 397 с.
- 23 Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Юристъ, 2020. – 416 с.
- 24 Зотова, В.Б. Управление предприятием / В.Б. Зотова. - М.: Прима-Пресс-М. - 2019. - № 1 (34) - 232 с.
- 25 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебное

пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2020. – 415 с.

26 Киселев, Ю.М. Оценка подходов к созданию стратегии развития предприятия / Ю.М. Киселев // ЭКО. - 2019. - № 3. - С. 42 – 48.

27 Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2018. - 568 с.

28 Коротков, Е.М. Концепция менеджмента / Е.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2018. – 304 с.

29 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – М.: Вильямс, 2019. – 1200 с.

30 Кубарева, Е.Ю. Построение эффективной стратегии управления организацией / Е.Ю. Кубарева // Российское предпринимательство. – 2021. - № 6. – С. 114–118.

31 Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – М. : Юнити-Дана, 2018. – 358 с.

32 Лобынцева, И.И. Стратегическое развитие организации / И.И. Лобынцева // Политика, экономика и инновации. – 2018. - № 2. – С. 51 – 58.

33 Люлёв, А.В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» / А.В. Люлёв // Молодой ученый. - 2019. - № 10 (21). - С. 88 - 92.

34 Мазаракин, А.А. Экономика предпринимательства: учебник для вузов / А.А. Мазаракин // Вопросы экономики. – 2021. – № 2. – С. 78 - 83.

35 Марцин, В.С. Экономическое регулирование эффективности деятельности предприятий / В.С. Марцин // Фундаментальные исследования. – 2020. - № 2. – С. 91 – 94.

36 Масленникова, Н. П. Управление развитием организации / Н.П. Масленникова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2019. – 304 с.

37 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Юрайт, 2019 – 704 с.

38 Мельник, Л.Г. Экономика предпринимательства: учебник для вузов / Л.Г. Мельник. – М.: Юнити-Дана, 2020. – 648 с.

39 Миддлтон, Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса:

пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Дж. Миддлтон. – М. : Олимп-Бизнес, 2019. – 272 с.

40 Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. - СПб.: Питер, 2019. – 268 с.

41 Сухорская, У.Р. Маркетинговые стратегии предпринимательства: сущность, значение, классификация / У.Р. Сухорская // *Фундаментальные исследования*. – 2018. - № 3. – С. 59 – 63.

42 Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. - М.: Международные отношения, 2018. – 284 с.

43 Румянцева, З.П. Менеджмент организации / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 2020. – 315 с.

44 Салихов, А.А. Стратегия управления организацией / А.А. Салихов, Г.Р. Абрахимова // *Международный научный журнал «Символ науки»*. – 2020. - № 3. – С. 188 – 190.

45 Сафронов, И.В. Понятие и классификация стратегий развития бизнеса / И.В. Сафронов // *Стратегический менеджмент*. - 2021. – № 17. - С. 117 – 122.

46 Смирнова, Н.К. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному / Н.К. Смирнова, А.В. Фомина. – М.: Юрайт, 2019. – 344 с.

47 Сухорукова, Т.В. Экономическая устойчивость предприятия / Т.В. Сухорукова // *Вопросы экономики*. - 2021. - № 5. - С. 48 - 52.

48 Тогузаев, Т.Х. Научные аспекты понятия «стратегии развития предприятия» / Т.Х. Тогузаев // *Экономическая теория и институциональная экономика*. - 2019. - №2 (24). - С. 19 – 27.

49 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон. - М.: Юнити, 2018. – 338 с.

50 Шелегеда, Б.Г. Стратегическое управление потенциалом предпринимательства / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцкий // *Фундаментальные исследования*. – 2019. - № 1. – С. 119 – 124.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Предварительный объем продаж

Таблица А.1 - Предварительный объем продаж

Выручка	2023 г. (помесячно), тыс. руб.												2024 г. (поквартально), тыс. руб.				2025 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Прогноз продаж, тыс. руб.	281,60	281,60	281,60	352,00	422,40	422,40	352,00	281,60	281,60	281,60	352,00	352,00	936,79	1327,13	1014,86	1092,93	4806,23

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Потребность в оборотных фондах

Таблица Б.1 - Потребность в оборотных фондах

Вид и наименование оборотных фондов	2023			2024					2025				
	Кол-во, шт.	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.	Кэф-т роста объем выпуска	Кол-во с учетом коэф-та роста	Индекс цен роста цен	Цена с учетом индекса цен, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.	Кэф-т роста объем выпуска	Кол-во с учетом коэф-та роста	Индекс цен	Цена с учетом индекса цен, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.
Трубки, покрытые специальным люминофором	406	0,18	72,99	1,026	416	1,038	0,187	77,75	1,026	427	1,038	0,194	82,82
Кресло руководителя	1	6,00	6,00	1,026	-	1,038	6,229	-	1,026	-	1,038	6,466	-
Стол руководителя	1	7,00	7,00	1,026	-	1,038	7,267	-	1,026	-	1,038	7,544	-
Стулья для работников	2	2,50	5,00	1,026	-	1,038	2,595	-	1,026	-	1,038	2,694	-
Компьютер в сборе	1	45,00	45,00	1,026	-	1,038	46,715	-	1,026	-	1,038	48,494	-
Принтер	1	12,00	12,00	1,026	-	1,038	12,457	-	1,026	-	1,038	12,932	-
Офисная бумага	16	0,25	4,00	1,026	16	1,038	0,260	4,26	1,026	17	1,038	0,269	4,54
Хозяйственные принадлежности	1	2,00	2,00	1,026	1	1,038	2,076	2,13	1,026	1	1,038	2,155	2,27
Итого	x	x	153,99	1,026	x	1,038	x	84,14	1,026	x	1,038	x	89,63

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Калькуляция себестоимости

Таблица В.1 - Калькуляция себестоимости

Показатели	2023 г.		2024 г.		2025 г.	
	на 1 ед. проданных товаров	Всего, тыс. руб.	на 1 ед. проданных товаров	Всего, тыс. руб.	на 1 ед. проданных товаров	Всего, тыс. руб.
Сырье и материалы	0,0038	153,99	0,0021	87,59	0,0023	97,13
Затраты на з/плату	0,0340	1380,00	0,0358	1491,37	0,0378	1611,72
Отчисления в социальные фонды	0,0104	423,66	0,0110	457,85	0,0115	489,96
Амортизационные отчисления	0,0072	291,48	0,0000	0,00	0,0000	0,00
Прочие расходы	0,0137	557,13	0,0153	637,39	0,0156	666,89
Арендная плата	0,0124	504,00	0,0121	504,00	0,0118	504,00
Итого	0,0816	3310,26	0,0764	3178,20	0,0789	3369,70

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Прогноз продаж

Таблица Г.1 - Прогноз продаж

Показатель	2023 г. (помесячно)												2024 г. (поквартально)				2025 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Объем продаж, ед.	2703	2703	2703	3379	4055	4055	3379	2703	2703	2703	4731	4731	8322	11789	9015	12483	39506
Цена, тыс. руб.	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,150	0,162	0,162	0,162	0,162	0,175
Выручка, тыс. руб.	281,60	281,60	281,60	352,00	422,40	422,40	352,00	281,60	281,60	281,60	352,00	352,00	936,79	1327,13	1014,86	1092,93	4806,23
Итого в тыс. руб.	281,60	281,60	281,60	352,00	422,40	422,40	352,00	281,60	281,60	281,60	352,00	352,00	936,79	1327,13	1014,86	1092,93	4806,23

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Смета затрат

Таблица Д.1 – Смета затрат

Показатели	2023 г. (помесечно)												2024 г. (поквартально)				2025 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Сырье и материалы	81,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	21,90	21,90	21,90	21,90	97,13
Заработная плата	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	372,84	372,84	372,84	372,84	1611,72
Отчисления в социальные фонды	35,31	35,31	35,31	35,31	35,31	35,31	35,31	35,31	35,31	35,31	35,31	35,31	114,46	114,46	114,46	114,46	489,96
Общепроизводственные расходы	291,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Финансовые издержки	29,23	29,23	29,23	29,23	29,23	29,23	29,23	29,23	29,23	29,23	29,23	29,23	75,45	75,45	75,45	75,45	252,88
Полная себестоимость	552,60	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	584,66	584,66	584,66	584,66	2451,69
Функционально-административные издержки	261,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	584,66	584,66	584,66	584,66	2451,69
Общие текущие издержки	552,60	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	186,12	584,66	584,66	584,66	584,66	2451,69

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Бюджет прибылей и убытков

Таблица Е.1 – Бюджет прибылей и убытков

Показатели	2023 г. (помесечно)												2024 г. (поквартально)				2025 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Общие поступления	281,60	281,60	281,60	352,00	422,40	422,40	352,00	281,60	281,60	281,60	352,00	352,00	936,79	1327,13	1014,86	1092,93	4806,23
Общие текущие затраты	551,54	185,06	185,06	185,06	185,06	185,06	185,06	185,06	185,06	185,06	185,06	185,06	581,16	581,16	581,16	581,16	2436,31
Прибыль от реализации	-269,94	96,54	96,54	166,94	237,34	237,34	166,94	96,54	96,54	96,54	166,94	166,94	355,64	745,97	433,70	511,77	2369,91
Балансовая прибыль	-269,94	96,54	96,54	166,94	237,34	237,34	166,94	96,54	96,54	96,54	166,94	166,94	355,64	745,97	433,70	511,77	2369,91
Налог	0,00	7,24	7,24	12,52	17,80	17,80	12,52	7,24	7,24	7,24	12,52	12,52	26,67	55,95	32,53	38,38	177,74
Чистая прибыль	-269,94	89,30	89,30	154,42	219,54	219,54	154,42	89,30	89,30	89,30	154,42	154,42	328,96	690,02	401,17	473,39	2192,17
Чистая прибыль нарастающим итогом	-269,94	-180,64	-91,34	63,08	282,62	502,16	656,58	745,89	835,19	924,49	1078,91	1233,33	1562,29	2252,31	2653,48	3126,87	5319,04

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Бюджет движения денежных средств

Таблица Ж.1 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	0 период	2023 г. (помесячно)												2024 г. (поквартально)				2025 г.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Приток:																		
Источники финансирования	610,78	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Общие поступления	-	281,60	281,60	281,60	352,00	422,40	422,40	352,00	281,60	281,60	281,60	352,00	352,00	936,79	1327,13	1014,86	1092,93	4806,23
Итого приток	610,78	281,60	281,60	281,60	352,00	422,40	422,40	352,00	281,60	281,60	281,60	352,00	352,00	936,79	1327,13	1014,86	1092,93	4806,23
Отток:																		
Инвестиции	611,80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	-	91,06	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	551,98	505,83	505,83	505,83	2360,98
Финансовые издержки	-	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	75,33	75,33	75,33	75,33	252,46
Налог при УСН	-	0,00	7,24	7,24	12,52	17,80	17,80	12,52	7,24	7,24	7,24	12,52	12,52	26,67	55,95	32,53	38,38	177,74
Итого отток	611,80	120,24	192,30	192,30	197,58	202,86	202,86	197,58	192,30	192,30	192,30	197,58	197,58	653,98	637,11	613,69	619,54	2791,18
Превышение (дефицит) денежных средств	-	161,36	89,30	89,30	154,42	219,54	219,54	154,42	89,30	89,30	89,30	154,42	154,42	282,81	690,02	401,17	473,39	2015,04
Кумулятивный денежный поток	-	161,36	250,66	339,96	494,38	713,92	933,46	1087,9	1177,2	1266,5	1355,8	1510,2	1664,6	1947,44	2637,46	3038,63	3512,02	5527,06

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Расчет показателей эффективности реализации стратегии

Таблица 3.1 – Расчет эффективности реализации стратегии

Показатели	0 период	2023 г. (помесечно)												2024 г. (поквартально)				2025 г.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Приток																		
Общие поступления	-	281,60	281,60	281,60	352,00	422,40	422,40	352,00	281,60	281,60	281,60	352,00	352,00	936,79	1327,13	1014,86	1092,93	4806,23
Итого приток	-	281,60	281,60	281,60	352,00	422,40	422,40	352,00	281,60	281,60	281,60	352,00	352,00	936,79	1327,13	1014,86	1092,93	4806,23
Отток																		
Инвестиции	610,78	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	-	91,06	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	155,87	551,98	505,83	505,83	505,83	2360,98
Финансовые издержки	-	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	29,18	75,33	75,33	75,33	75,33	252,46
Налог при УСН	-	-	7,24	7,24	12,52	17,80	17,80	12,52	7,24	7,24	7,24	12,52	12,52	26,67	55,95	32,53	38,38	177,74
Итого отток	610,78	120,24	192,30	192,30	197,58	202,86	202,86	197,58	192,30	192,30	192,30	197,58	197,58	653,98	637,11	613,69	619,54	2791,18
Чистый денежный поток	-610,78	161,36	89,30	89,30	154,42	219,54	219,54	154,42	89,30	89,30	89,30	154,42	154,42	282,81	690,02	401,17	473,39	2015,04
Кумулятивный чистый денежный поток	-610,78	-449,43	-360,12	-270,8	-116,40	103,14	322,68	477,10	566,40	655,70	745,00	899,42	1053,8	1336,66	2026,68	2427,85	2901,24	4916,28
Ставка (норма) дисконта	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Коэффициент дисконтирования	1	0,9884	0,9770	0,9657	0,9545	0,9434	0,9325	0,9217	0,9110	0,9005	0,8901	0,8798	0,8696	0,9164	0,9005	0,8849	0,8696	0,8696
Дисконтированный денежный поток	-610,78	159,49	87,24	86,23	147,39	207,12	204,72	142,33	81,36	80,41	79,48	135,85	134,28	259,16	621,35	355,00	411,64	1752,21
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-610,78	-451,29	-364,05	-277,8	-130,4	76,70	281,42	423,75	505,11	585,52	665,00	800,86	935,13	1194,29	1815,65	2170,64	2582,28	4334,49