

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 (профиль) образовательной программы Менеджмент организа-
ции

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии роста ООО "АмурВЗис" на рынке Амурской об-
ласти

Исполнитель
студент группы 972-об _____ А.А. Лифашин

Руководитель
доцент, канд. экон. наук _____ А.В. Васильева

Нормоконтроль _____ А.В. Васильева

Благовещенск 2023

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит: 67 с., 21 таблиц, 9 рисунков, 54 источника, 5 приложений.

РЫНОК, СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ВНУТРЕННЯЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, СТРАТЕГИЯ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО РОСТА.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии роста на примере ООО «АмурВЗиС».

Объектом исследования является ООО «АмурВЗиС».

Предмет исследования – процесс стратегического управления в ООО «АмурВЗиС».

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы стратегического планирования в организациях.

Во второй главе работы произведен анализ практик стратегического планирования в ООО «АмурВЗиС». Исследовано современное состояние организации, процессы управления и разработки планов, выявлены недостатки в реализуемой на данный момент стратегии организации.

В третьей главе работы, представлены этапы разработки и реализации стратегии дифференцированного роста для ООО «АмурВЗиС» за счет расширения спектра производимых работ, предоставляемых услуг. Рассчитана экономическая эффективность подложенных мероприятий.

Период исследования 2020 – 2022 гг.

Период планирования 2023 – 2025 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы стратегического планирования организации	7
1.1 Понятие, сущность, значимость разработки стратегии организации	7
1.2 Стратегия роста и этапы ее разработки	13
1.3 Показатели эффективности стратегического планирования	19
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «АмурВЗиС» за период 2020 – 2022 гг.	25
2.1 Краткая характеристика ООО «АмурВЗиС»	25
2.2 Анализ внешней среды ООО «АмурВЗиС»	30
2.3 Анализ внутренней среды ООО «АмурВЗиС»	36
2.4 Анализ стратегического управления в ООО «АмурВЗиС»	43
3 Разработка стратегии роста в ООО «АмурВЗиС»	48
3.1 Выбор и обоснование стратегии роста в ООО «АмурВЗиС»	48
3.2 Разработка плана реализации стратегии диверсифицированного роста в ООО «АмурВЗиС»	52
3.3 Экономическая эффективность предлагаемой стратегии роста в ООО «АмурВЗиС»	57
Заключение	62
Библиографический список	66
Приложение А	68
Приложение Б	69
Приложение В	70
Приложение Г	71
Приложение Д	72

ВВЕДЕНИЕ

Изменение среды, в которой работает предприятие в условиях рыночной экономики, вынуждает предприятие приспособляться к новым условиям, т.е. формировать свою стратегию. Рост интенсивности деятельности, максимальное использование финансовых, трудовых ресурсов, определяет необходимость новых методов и подходов, т.е. стратегию развития предприятия.

Руководители строительных предприятий при решении намеченных задач и получения положительных результатов должны учитывать все условия и перспективы развития предприятия. Стратегия роста организации – инструмент для решения определенных целей. Финансовые цели обязательны, поскольку при недостатке финансовых средств предприятие останется без ресурсов, необходимых для роста и развития.

В процессе управления предприятием ничто не может быть окончательным и все действия подвержены изменениям в зависимости от окружающей среды, возникших новых обстоятельств. Изменения обстановки требуют внесение корректировок в стратегию роста предприятия, поэтому сам процесс стратегического планирования является «живым организмом». На стратегию влияют как внешние, так и внутренние условия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии роста ООО «АмурВЗиС».

Для достижения цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы стратегического планирования на предприятии;
- произвести оценку текущего состояния внешней и внутренней среды организации ООО «АмурВЗиС»;
- разработать стратегию роста для ООО «АмурВЗиС» и доказать ее экономическую эффективность.

Объектом исследования является ООО «АмурВЗиС».

Предмет исследования – процесс стратегического управления в ООО «АмурВЗиС».

При написании выпускной квалификационной работы основными теоретическими и методологическими источниками использовались российские и иностранные издания, посвященные изучению стратегического планирования на предприятиях, маркетинга и управлению маркетинговой деятельностью в целом.

Для достижения поставленной цели использована система общенаучных и специфических методов исследования: диалектический и системный анализ, экономико-статистические методы; методы системного анализа и экспертных оценок.

Основными методами исследования являются: системно-структурный, причинно-следственный, сравнительный, факторный, функциональный и статистический анализ, экспертные оценки и наблюдения, экономическая интерпретация полученных результатов и др.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса теоретических и практических рекомендаций по формированию комплекса мероприятий направленных на рост доходов в ООО «АмурВЗиС», которые могут быть реализованы данной кампанией.

Период исследования 2020 – 2022 гг.

Базой для практического исследования показателей послужили финансовые отчеты о деятельности предприятия ООО «АмурВЗиС» за период 2020 – 2022 гг.

Период планирования стратегии 2023 – 2025 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность, значимость разработки стратегии организации

Стратегия предприятия – это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества¹.

Быстрые изменения развития предприятия, которые связаны с новыми технологиями, глобализацией фирмы обуславливают приспособления предприятия к изменениям окружающей среды, необходимость прогнозировать свои действия и разрабатывать стратегию предприятия на будущее.

Стратегия предприятия разрабатывается в процессе осуществления механизма стратегии управления на предприятии². В практике работы отечественного предприятия механизм стратегий менеджмента находится на стадии становления, но политики считают, что рынок вступил в ту стадию, когда мешает отсутствие стратегии развития предприятия. Стратегия менеджмента, как системы управления позволяет рассматривать организацию как целостность и объяснить, почему некоторые фирмы развиваются, а остальным грозит банкротство. Условия деятельности отечественного предприятия в условиях рынка отличается от условий в рыночный период. В условиях командно-административное экономическое предприятие получает информацию «сверху» о номенклатуре продажи, поставки, цены, которые закладывались в основу разработки планов. Задачи управления заключалась в поиске путей выполнения задач³.

В сегодняшних условиях предприятия должны сами определять параметры внешней среды: ассортимент продукции, цены, рынки сбыта, свои досрочные

¹ Амблер, Т. Практический маркетинг. М.: Инфра-М, 2019. 317 с.

² Башкатова, Ю.И. Управленческие решения: учебное пособие по изучению дисциплины, руководство, практикум, тесты и учебная программа // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, М.: МЭСИ, 2018. 184 с.

³ Бородулин, А.Н., Заложнев, А.Ю., Шуремов, Е.Л. Внутрифирменное управление, учет и информационные технологии: учебное пособие. М.: ЗАО, 2017. 412 с.

цели и стратегии достижения.

Основными ссылками для разработки стратегии предприятия является⁴:

- быстрые изменения внешней среды (если среда практически стабильная, и нет особой нужды заниматься разработкой стратегии);

- интеграционные процессы, происходящие как следствие этого возникновения акционерных обществ, ассоциаций, промышленные — финансовые группы, образование различных альянсов и активное поведение этих субъектов на рынке;

- процессы, которые протекают распределения, управления имуществом (организаций владельца) и производств (компетенция управляющих, директоров, менеджеров);

- глобализация бизнеса.

Глобальные фирмы рассматривают мир как одно целое, где исчезают национальные различия и проходит стандартизация потребления.

Эволюция систем управления предприятием проходила параллельно с изменениями условий деятельности предприятий, с изменением уровня нестабильности внешней среды. Чем более сложной и неожиданной становится ситуация вокруг предприятия, тем более усложняется система управления.

Эволюция систем управления прошла четыре этапа⁵:

1) Текущее управление по отклонениям (управление на основе бюджетно-финансового контроля). Его характерными чертами являются реакция на сложившуюся ситуацию, применение планирование, ориентированное в середину предприятия, разработка бюджетов и текущих планов.

2) Управление «от достигнутого» с элементами предсказания будущего. Здесь применялись элементы анализа и контроля ситуации, предсказания будущего.

3) Управление по целям с ориентацией на внешнюю среду (стратегическое планирование) Эта система управления базируется на разработке стратегий для

⁴ Гапоненко, А.Л., Понкрухин, А.П. Стратегическое управление: Учебник. М., Омега-Л, 2019. 267 с.

⁵ Кобцев, Р.Ю. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций на основе единой модели // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. №6. С. 50.

отдельных, события конкурентов и нацелено на уменьшение воздействия угрозы на деятельность предприятия.

4) Система стратегического управления (стратегического менеджмента).

Две подсистемы включают в себя⁶:

- стратегическое планирование,
- тактико-оперативное управление реализацией сформулированной стратегии.

Основными продуктами стратегического управления являются:

- стратегический потенциал предприятия для достижения его целей. В понятие стратегического потенциала включается структура фирмы, что обеспечивает чувствительность к внешним условиям деятельности, архитектура организации (включая сооружения, и возможности фирмы); организационная культура (нормы, ценности), кадровый потенциал, финансовые возможности, методы стимулирования персонала.

- разработана стратегия организаций.

Стратегия – это генеральная линия, модель развития и поведения во внешней среде предприятия.

В качестве отличительных черт стратегии следует назвать такие⁷:

1) Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Устанавливаются общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятий.

2) Стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной информацией о различных

⁶ Мачадо, Р. Маркетинг для малых предприятий. СПб: Питер, 2018. 268 с.

⁷ Наумова, Л.М. Прикладной маркетинг в деятельности фирмы: Учебное пособие. Москва, «Издательство Элит», 2020. 208 с.

альтернативах. Вместе с тем нельзя пренебрегать предположениями, гипотезами, интуицией. В настоящее время все больше необходим пристальный, свежий взгляд в будущее, а закономерности и гипотезы прошлого возводятся в вечную истину.

Успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

Факторы, формирующие стратегию, могут быть классифицированы на две группы.

1. Внешние⁸:

- состояние экономики (уровень занятости, инфляции, налогообложения и уровень деловой активности, экономический рост);

- социальные и политические процессы, государственное регулирование и гражданские права (интересы здравоохранения, равной оплаты за равный труд, влияние закрытия предприятий на местное сообщество и др.), природная среда и ресурсы, инфраструктура;

- привлекательность отрасли и условия конкуренции (рост рынков, технологические изменения, появление новых продуктов, силы конкуренции, экономика доходов, затрат и прибыли для отрасли, основные требования для конкурентного успеха);

- особые возможности и угрозы для компании.

2. Внутренние:

- сильные и слабые стороны организации, ее способность к конкуренции;

- персональные амбиции, философия бизнеса и этические убеждения управляющих (субъективные факторы, которые могут иметь важное влияние на организационную стратегию);

- влияние разделяемых ценностей и культуры компании на стратегию (политика, ценности, традиции, способы поведения, которые могут существенно влиять на культуру организации).

Уровни стратегии связаны с областями применения, для которых они

⁸ Швальбе, Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. М.: Издательство «Республика», 2018. 217 с.

вырабатываются, и образуют своего рода иерархию. Выделяют четыре уровня стратегии:

Уровни стратегии⁹:

1) Корпоративная (портфельная).

Формулируется высшими должностными лицами корпорации (президент, вице-президент и др.) и содержит действия, которые должны быть осуществлены для занятия желаемых позиций в бизнесе в разных отраслях, а также подходы к управлению предпринимательскими (хозяйственными) единицами индивидуально и как группы в целом. Такая стратегия связана с решениями по приобретениям в новых отраслях и постепенному выходу из нежелательных отраслей с определением приоритетов в размещении ресурсов и капитала, с укреплением одних подразделений и продажей других.

2) Стратегия бизнеса.

Формулируется начальниками подразделений и менеджерами по видам продукции и определяет, как создать и укрепить долговременные конкурентные позиции компании на рынке. Это набор действий и подходов, способных создать существенные конкурентные преимущества, обеспечить высокую рентабельность. В частности, определяется, какие виды продукции и технологии будут разрабатываться, куда и кому сбываться и т.д.

3) Функциональная.

Формулируется начальниками функциональных отделов исходя из специфических подходов и действий, осуществляемых функциональными управляющими для поддержки общей деловой стратегии данного хозяйственного объекта, а также выполнения собственного плана по поддержанию функциональных целей.

Обычно формируются следующие функциональные стратегии:

- маркетинга;
- финансов;

⁹ Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов // Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. 576 с.

- производства;
- исследований и разработок;
- организационных изменений;
- социальная и экологическая.

4) Операционная.

Формулируется главами операционных подразделений, производственных отделов. Представляет собой еще более узкие и детализированные подходы и действия региональных управляющих и функциональных менеджеров более низкого уровня. Как правило, такие стратегии находят свое выражение в конкретных программах и проектах.

Известный специалист в области стратегического управления Минтцберг Х.Х. Минтцберг различает следующие восемь стилей стратегического управления¹⁰.

1) Плановый (Planning).

Руководство устанавливает точные цели и составляет формальные планы (как средство их реализации), где для каждого более низкого уровня организации определяется, что необходимо для этого сделать. Контроль осуществляется высшим руководством путем «отслеживания» отклонений фактических «выходов» системы от плановых заданий.

2) Антрепренерский (Entrepreneurial).

В данном случае стратегия находится под персональным контролем лидера-менеджера и реализуется под его единоличным руководством.

3) Идеологический (Ideological).

Стратегия представляет собой модель действий, выраженную в коллективном мнении. Здесь высшее руководство выявляет относительно устойчивые мнения о том, какие действия должны быть осуществлены относительно управления нижестоящими подразделениями, и затем на их основе вырабатывает стратегию действий. Таким движущим мотивом реализации стратегии являются некоторые внутрифирменные установки (идеология), разделяемые работниками

¹⁰ Крис Браун. Практическое пособие по стимулированию сбыта: пер. с англ ИНФРАМ. 2019. 382 с.

организации, а контроль деятельности носит децентрализованный характер.

4) Парашют (Umbrella)¹¹.

Высшее руководство определяет всеобъемлющий план действий по реализации выработанной стратегии в форме границ, внутри которых менеджеры более низких уровней иерархии управления имеют свободу действий. Контроль осуществляется путем сравнения достижений с планом и возможностями менеджеров действовать в рамках установленных границ.

5) Процесс (Process).

Основной подход в данном случае – упор на процедурные аспекты формирования и реализации стратегии развития: штатное расписание, должностные инструкции, плановый график, должностные предписания руководства.

6) Разъединение (Unconnected). Данный стиль управления противоположен какой-либо форме организации процесса. Отсутствуют единая глобальная цель развития, группа людей, вырабатывающих определенную стратегию или принципы ее формирования. Базовая стратегия, таким образом, создается как некоторый набор не соединенных между собой стратегических альтернатив, разрабатываемых различными менеджерами.

7) Консенсус (Consensus).

В данном случае возводится в абсолют принцип, гласящий, что реализуется на практике только та стратегия, которая одобрена всеми исполнителями. Менеджеры определяют общую стратегию через соглашения между собой без административного давления вышестоящего руководства.

8) Вынужденное (Imposed).

Это означает, что внешняя среда диктует принципы формирования стратегии развития предприятия. Таким образом, фирма не в состоянии обеспечить направленные наступательные действия.

1.2 Стратегия развития рынка и этапы ее разработки

Минтцберг Х.Х. считает, что стили стратегического управления определяются в большей степени типом среды, в которой функционирует предприятие.

¹¹ Лапушинская, Г.К., Петров, А.Н. Планирование в условиях рынка. М., 2019. 250 с.

Например, для диверсифицированных компаний в условиях стабильности развития национальной экономики наиболее эффективным будет «плановый» тип, а в условиях нестабильности - «парашют» или «процесс»¹².

Все многообразие стратегий, которые используют компании, - это различные модификации нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях. Выделяют четыре базовые стратегии:

1) Стратегия ограниченного роста (рост объема реализации товаров и услуг составляет несколько процентов в год). Эта стратегия является наименее рискованной и может быть эффективной в традиционных отраслях со стабильной технологией. Она характерна для компаний, уже имеющих устойчивое положение на рынке.

3) Стратегия сокращения. Предполагает производство и реализацию товаров и услуг в объеме меньшем, чем в прошлом периоде. Эта стратегия реализуется в периоды кризисов, а также после периода длительного роста или в связи с необходимостью повышения эффективности и обеспечения выживаемости. Она решает задачи:

- избавления от неконкурентоспособных бизнес-процессов;
- экономии издержек и получения средств для структурных изменений;
- сосредоточения на основных видах деятельности;

В рамках этой стратегии происходит «санация» компании путем избавления от всего лишнего и обеспечения за счет этого временных конкурентных преимуществ, чтобы впоследствии увеличивать свое присутствие на рынке.

4) Сокращение бизнеса, что предполагает закрытие или продажу одного из предприятий, чтобы осуществить долгосрочные изменения в структуре фирмы. Вопрос о продаже возникает, если продукция предприятия утратила свою привлекательность, а также тогда, когда нужно получить дополнительные средства для развития новых направлений бизнеса. Причем чем больше предприятий у крупной диверсифицированной компании, тем больше вероятность их продажи.

5. Сбор последнего урожая – предполагает ориентацию на максимальную

¹² Климин, А.И. Стимулирование продаж: Учеб. пособие. М.: Вершина. 2017. 272 с.

прибыль в краткосрочном периоде. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который, до того, как продается, может принести определенный доход. Предполагает распродажу продукции, основных средств, помещений.

6. Ликвидация бизнеса - применяется в тех случаях, когда¹³:

- сокращение не принесло эффекта;
- требуется значительно больше ресурсов для оплаты долгов, чем фирма имеет;
- этого требует закон, (ликвидация игорного бизнеса в крупных городах, новые стандарты).

7. Комбинированная стратегия включает элементы стратегий роста и сокращения. Такая стратегия нацелена на консолидацию деятельности фирмы, увеличение ее жизнеспособности.

В зависимости от умения управлять и прогнозировать, фирма придет либо к росту, либо к стабилизации, либо к сокращению своего потенциала объемов реализации товаров и услуг, а также конкурентных преимуществ. Комбинированная стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию современной экономики.

Базовые стратегии потому и называются базовыми, поскольку являются основой для реализации частных стратегий, которые ориентируются на создание конкурентных преимуществ и подразделяются:

- на стратегии лидерства;
- стратегии дифференциации;
- стратегии фокусирования;
- стратегии обновления.

Частные стратегии – это конкретизация целей, которые определяются базовыми стратегиями в отношении роста компании¹⁴.

К базовым маркетинговым стратегиям роста фирмы, можно отнести

¹³ Имшенецкая, И.А. Программы сотрудничества с клиентом или как привлечь новых клиентов? М.: РИП Холдинг, 2018. 128 с.

¹⁴ Блайд, Д. Маркетинговые коммуникации. Что? Как? И почему? М.: Баланс-Клуб, 2019. 368 с.

четыре основных модели «продукт – рынок» предложенные Игорем Ансоффом. В данных моделях описываются четыре основных стратегии увеличения продаж предприятия:

- стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy);
- стратегия развития рынка (market development strategy);
- стратегия развития товара (product development strategy);
- стратегия диверсификации (diversification strategy) (рисунок 1).

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Рисунок 1 – Матрица Ансоффа

Эталонные стратегии развития бизнеса отражают четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких компонентов:

- продукта;
- рынка;
- отрасли;
- положения предприятия внутри отрасли;
- технологии.

Наиболее распространены четыре группы стратегий: интенсивного роста; интеграционного роста; диверсификационного роста; сокращения.

В данной работе будет приставлены этапы разработки и реализации стратегии развития рынка. Расширение границ рынка заключается в попытках увеличить сбыт благодаря внедрению существующих товаров на новые рынки.

Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или

услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом.

Новые рынки – новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара среди новой аудитории. При удачном применении стратегии, данный сегмент матрицы перейдет в сегмент «существующий рынок и существующий товар» и компания сможет применять уже стратегию дальнейшего проникновения на рынок (таблица 1)¹⁵.

Таблица 1 – Условия для эффективного использования стратегии

Условие реализации стратегии	Описание
Условие 1	Компания очень успешна в существующей деятельности и может распространить свой успешный опыт на новые рынки: у компании существует уникальный товар, уникальная технология, уникальная форма построения и ведения бизнеса и т.п.
Условие 2	Новые рынки не насыщены, имеют низкие входные барьеры; на новых рынках существует неудовлетворенный спрос в области, в которой успешная компания.
Условие 3	Новые рынки имеют высокие темпы роста.
Условие 4	Компания обладает дополнительным капиталом для развития и закрепления компании на новых рынках.

Тактические решения стратегии развития рынка, следующие:

При работе с целевой аудиторией компания должна стремиться увеличивать осведомленность товара и количество пробных покупок, формировать положительное отношение к бренду. А, устанавливая цены, использовать стратегию «снятие сливок» в случае наличия конкурентных преимуществ, готовности потребителя платить высокую цену за товаром. В случае отсутствия уникальных атрибутов товара компания должна использовать стратегию средней цены.

Усилия дистрибуционной политики в стратегии развития рынка направлены на построение дистрибуции в ключевом канале продаж, а ассортиментная стратегия заключается в адаптации товара под потребности рынка и выпуск

¹⁵ Баркан, Д.И. Управление продажами: Учебник // Высшая школа менеджмента, СПбГУ. СПб.: Издат. Дом С.-Петербурб. гос. ун-та, 2017. 908 с.

продуктов, стимулирующих пробную покупку¹⁶. Например, компания может предлагать новые условия, дополнительный сервис, использовать более экономичную или дорогую упаковку.

Полный процесс стратегического маркетингового планирования включает следующие основные этапы:

- проведение маркетингового анализа;
- разработка миссии фирмы;
- определение целей фирмы;
- разработка общей стратегии;
- доводка стратегии;
- определение механизма контроля.

Продвижение при выборе стратегии развития рынка должно быть сосредоточено на росте осведомленности о товаре на новом рынке (среди новой целевой группы). Рекомендуется использовать высоко охватные медиа с низкой стоимостью размещения. Если товар компании обладает выраженным конкурентным преимуществом, то одновременно с построением знания доносится одно значимое конкурентное преимущество товара. Рекламная компания должна носить информационно-образовательный характер. Промо-акции должны быть направлены на стимулирование пробной покупки. Выгодно проводить акции для каналов распределения, облегчающие построение дистрибуции и уровня заметности на новом рынке.

1.3 Показатели эффективности стратегического планирования

Оценка эффективности внедрения стратегии – заключительный и важный этап в непрерывном цикле стратегического менеджмента. На этом этапе оценивается все, что мешает или помогает компании прийти к желаемым результатам. Изучается, как сработала система стратегического управления, насколько удалось ей достичь поставленных целей, какие ошибки допустили и что повлияло на конечный результат¹⁷.

¹⁶ Алборова, А. ИМК. Больше чем просто маркетинг //Маркетинг. 2018. №12. С. 68.

¹⁷ Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2018. 624 с.

Эффективный стратегический менеджмент позволяет компании добиться высоких показателей и легко лавировать в нестабильных условиях рынка. Помогает бизнесу выживать, развиваться и смело «забрасывать» планы на десятки лет вперед. Стратегическое управление всегда живет настоящим и будущим – ищет новые способы развития и возможности, которые есть сейчас, и которые можно получить позже.

Компании часто оказываются перед выбором: жить сейчас хорошо или все силы направить на долгосрочную прибыль. В первом случае в компании будет работать операционный менеджмент, во втором – стратегический. В центре стратегического менеджмента всегда стоит стратегия.

Стратегия – это план, в котором прописаны цели компании и реакции руководства на изменения внешней среды, необходимые для их достижения. Такой план составляют как минимум на год, а в идеале – на 5-10 лет. Обязательное условие его реализации – постоянный контроль за исполнением.

Оценка и контроль – важная часть в процессе стратегического управления. Именно они делают стратегический цикл замкнутым, а стратегическое управление – последовательным непрерывным процессом.

Эффективность стратегического управления определяется по ряду показателей (рисунок 2):

- достижение целей: организационных, главной миссии, целей объекта и субъекта управления;
- показатели работы системы: количественные и качественные;
- эффективность организационных и стратегических решений руководства.

Оценку эффективности стратегического управления организацией обычно проводят в 2-х направлениях¹⁸:

- внутренняя оценка эффективности – оцениваются цели предприятия и планы по их достижению;

¹⁸ Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента // Бухгалтерский учет в отраслях: учебно-практическое пособие. М.: ЕАОИ, 2017. 135 с.

- внешняя – отслеживаются финансовый, ресурсный, экологический, научно-технический эффекты стратегического управления.

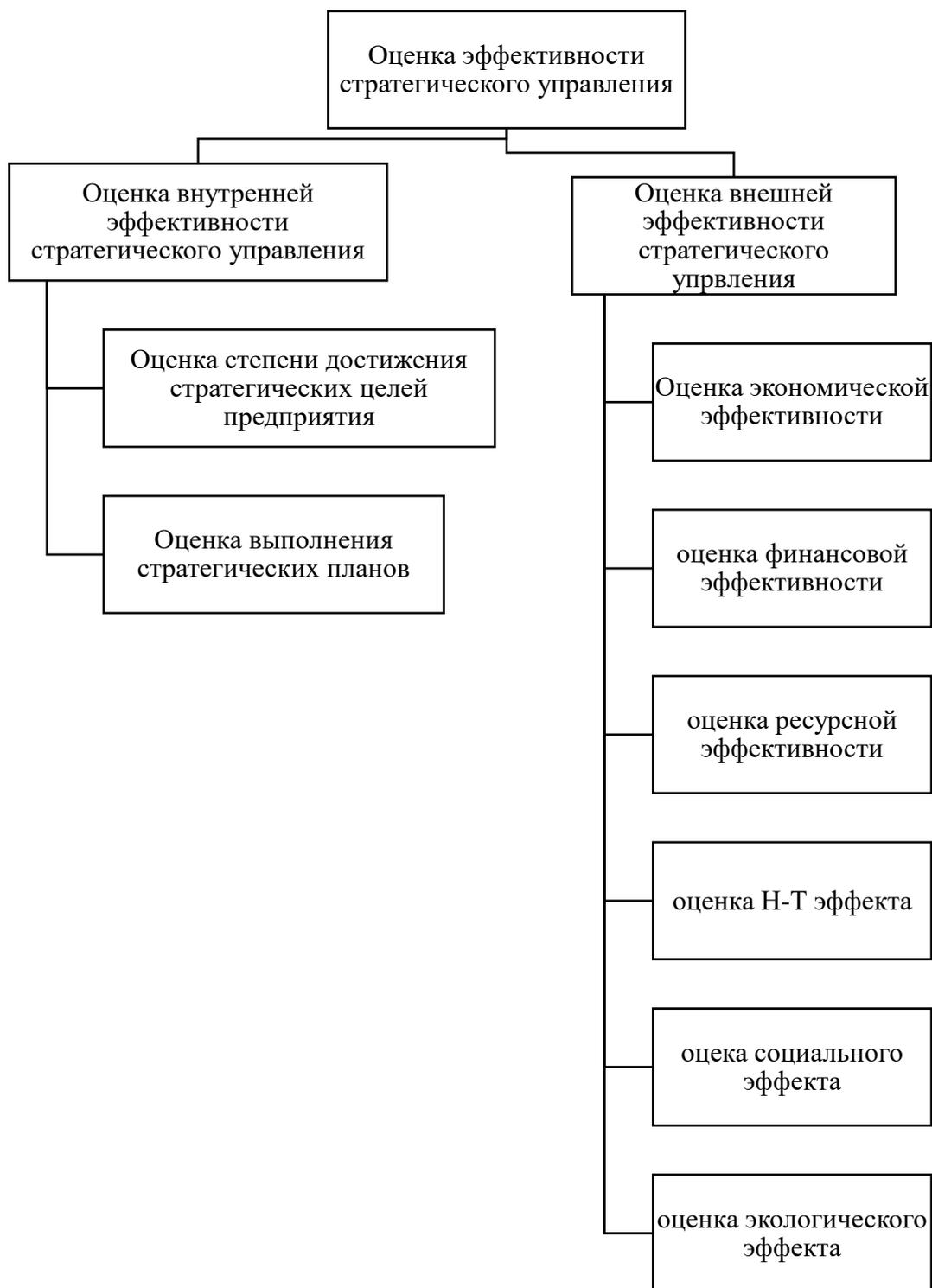


Рисунок 2 – Оценка эффективности стратегического управления

То есть как реализация стратегии повлияла не только на ситуацию внутри компании, но и на внешнюю среду. При первом варианте подхода к оценке эффективности, по завершению всего процесса, составляется матрица

эффективности стратегического управления. При этом оценка эффективности должна количественно отображать итоги работы. Быть простой, но учитывать всю полноту результатов и расходов, связанных с созданием системы стратегического управления (таблица 2).

Таблица 2 – Оценка эффективности стратегии организации

Уровень оценки эффективности	Направления оценки
Эффективность реализации отдельных стратегических проектов	1. Стоимость реализации проекта по сравнению с ее бюджетом; 2. Сроки реализации проекта по сравнению с планом; 3. Размер полученного эффекта от проекта по сравнению с ожидавшимся эффектом; 4. Объем дополнительных (внешних, косвенных).
Степень достижения поставленных стратегических целей	Уровень достижения показателей деятельности бизнеса (долго или среднесрочно)
Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров	Успешность стратегии зависит не только от достижения целей фирмы, но и от степени учета интересов стейкхолдеров: государство, поставщики, кредиторы.

Эффективность стратегического планирования может рассматриваться в широком и узком смысле:

- в узком – как соотношение результата стратегии к затратам ресурсов, связанных с ее разработкой;
- в широком смысле – результативность стратегического управления изучается по итогам реализации разработанной стратегии.

Второй подход считается более оправданным, так как «формальное наличие» стратегического плана на бумаге еще не означает ее успешную реализацию. Чтобы получить более полную картинку, эффективность стратегического управления организацией лучше оценивать по 3-м уровням.

Все 3 уровня оценки эффективности реализации охватывают как отдельные стратегические проекты, так и все системы бизнес-планирования. А также учитывают интересы всех участников процесса (компании, партнеров и государства).

Эффективность стратегии зависит от многого. И как цели в компании

поставили, и насколько их согласовали с миссией и мотивацией исполнителей. От этих моментов зависит то, насколько успешно реализуется стратегический план и насколько уверенно будет действовать компания в случае отклонения от основной цели. Вот основные факторы, определяющие эффективность стратегического менеджмента и успешность достижения поставленных целей.

1) Качественное целеполагание.

Насколько цель высокая, достижимая и соответствует ли она требованиям внешней среды? (SMART)¹⁹.

Иногда стратегия не выполняется в полной мере лишь потому, что изначально занижены цели. Это когда при постановке новой финансовой цели смотрят на текущую ситуацию, отталкиваются от достигнутого плана и повышают его на 5-10 %. Все это напоминает небольшие косметические улучшения, в то время как компания могла бы достичь большего экономического результата.

2) Сила мотивации сотрудников.

Насколько поставленная цель соответствует возможностям и интересам персонала компании? Любые изменения в организации вызывают сопротивление, а иногда и саботаж. Из-за этого 90 % разработанных стратегий остаются не реализованными. Цели, прописанные в стратегическом плане, должны одинаково отражать интересы собственника, менеджеров и рядовых специалистов. Чтобы все действовало согласованно и выполняли свою часть работы в реализации стратегии.

3) Четкие политики и миссия компании.

Насколько стратегия соответствует миссии компании и ее предназначению в обществе? Принятые принципы управления в компании сильно влияют на эффективность реализуемой стратегии.

4) Система управленческого учета.

Без такой системы в принципе невозможна эффективная работа стратегического управления в компании. При отклонении от запланированного курса, именно ведение управленческого учета позволит вовремя обнаружить

¹⁹ Барышев, А.Ф. Маркетинг: Учебник. М.: Изд. центр «Академия», 2019. 180 с.

нежелательные изменения. Понять, как это сказывается на финансовых результатах и перестроить деятельность компании.

5) Предупреждающие действия.

Стратегии часто разрабатываются в условиях полной неопределенности. И когда процесс внедрения стратегии запущен, важно чтобы при любых изменениях в компании и на рынке, система стратегического управления могла быстро скорректировать план и действовать на опережение.

Для наибольшей эффективности стратегического менеджмента, необходимо сочетать как корректирующие, так и предупреждающие действия, мониторить текущие и конечные результаты, а также пристально следить за изменениями рынка. Также важно, чтобы стоимость реализации стратегии не превышала ожидаемую прибыль, и была в интересах всех участников стратегического процесса.

Таким образом следует вывод, что стратегическое планирование на предприятии является важной частью его развития. Планирование начинается с целеполагания. Разработка целей может быть среднесрочной и краткосрочной. Оптимально, предприятие должно прорабатывать и те и другие.

Далее следует этап анализа внешней и внутренней среды. В соответствии с результатами выбирается направление стратегического планирования по одной из модификаций базовых стратегий.

Каждая базовая стратегия имеет варианты реализации, их выбор зависит от возможностей и целей компании²⁰.

В процессе реализации стратегических планов требуется постоянный контроль, для определения точности выполнения всех этапов и анализа соответствия полученных результатов с плановыми.

Эффективность реализуемой стратегии оценивается по нескольким направлениям – экономическим, социальным, и т.д.

²⁰ Барнетт, Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации // Интегрированный подход. СПб.: Питер, 2020. С. 33.

2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО «АМУРВЗИС» ЗА ПЕРИОД 2020 – 2022 ГГ.

2.1 Краткая характеристика ООО «АмурВЗиС»

ООО «АмурВЗиС» – это молодое предприятие на рынке модульных зданий и сооружений. В организации работает команда опытных специалистов, которые могут построить именно то, что нужно заказчику. Компания принимала участие в возведении вахтовых поселков для строителей газопровода «Сила Сибири», космодрома «Восточный», Амурского газоперерабатывающего завода, Амурского газохимического комплекса, строителей мостов и горнодобывающих компаний.

Компания действует на рынке строительных работ и услуг с 1 июля 2019 года²¹. ИНН компании 2801250849, юридический адрес: 675028, область Амурская, город Благовещенск, улица Дьяченко, 9, офис 46. Основное направление деятельности по ОКВЕД: 41.20 (Строительство жилых и нежилых зданий). Так же компания осуществляет деятельность по 26 направлениям. В том числе строительство коттеджей, внутренняя и внешняя отделка уже готовых помещений и частных домов, обновление интерьера, изготовление мебели по личным (индивидуальным) заказом. Мебель в компании предлагается как модульная, так и встроенная. Ремонты производятся «под ключ», в том числе с установкой инновационных технологий «умный дом».

В данный момент компания работает по строительству быстровозводимых модульных и каркасных зданий и сооружений самого разного назначения по современным технологиям. Небольшие модульные объекты 6 × 2,5 м можно приобрести по цене от 450 тыс. руб. В комплектацию входит: окно, входная дверь, электрика, освещение, конвектор, огнетушитель. Возможна установка перегородки и внутренней двери. Для вахтовых поселков предусмотрено строительство модульных домиков по 10 штук.

Цена модульного строительства при заказе «Вахтового поселка»

²¹ ООО «АмурВЗиС» // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [электронный ресурс] URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/11068709> (дата обращения 07.05.2023).

снижается на 10 % (рисунок 3)²².



Рисунок 3 - Блок-модули «Жилые с печкой/без печки» 3× 6 м производства ООО «АмурВЗиС»

Руководитель организации: генеральный директор Бондарев Александр Артемович, действующий на основании Устава организации.

Организационную структуру управления ООО «АмурВЗиС» - дивизионная, т.е. каждое звено имеет свою внутреннюю частично обособленную структуру на каждом объекте. Общие функции руководства и связующим звеном подразделений является головной офис организации, который, во главе с генеральным директором, занимается долгосрочным планированием, прогнозированием и разработкой стратегий дальнейшего развития организации. Его задачи²³:

- формирование целей стратегического развития;
- распределение и планирование материальных и финансовых ресурсов;
- определение источников финансирования текущей деятельности;
- определение источников финансирования инвестиционной деятельности;
- принятие различных оперативных решений;
- выбор поставщиков материалов;
- заключение долгосрочных и краткосрочных контрактов.

²² ООО «АмурВЗиС» / Наши объекты [электронный ресурс] URL: <https://www.amurvzis.ru/project#products> (дата обращения 07.05.2023).

²³ Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия. М., ИНФРА-М, 2022. С. 84.

Управление всей организации, которая включает в себя пять звеньев, производится на основе соуправления дочерних структур с опорой на инициативу и творчество всех подразделений. Руководители подразделений являются субъектами управления.

В организационной структуре ООО «АмурВЗиС» выделено пять основных подразделений, каждое в соответствии с направлением деятельности.

1) Строительно-монтажные подразделения, находящиеся на трех различных участках. Каждое из них работает обособленно, но объединено общим центром, который включает руководящий состав, инженера по кадровым вопросам, бухгалтера для учета материальных ценностей и начисления заработной платы, заведующего складскими операциями и мастера по ремонту техники.

2) Мебельный цех, который находится в г. Благовещенске. Осуществляет производство и установку мебели, в том числе разработку новых моделей. Подразделение включает в себя отдел моделирования и дизайна мебели, бухгалтерию, ведущую учет материальных ценностей и распределение заработной платы, кадрового работника, который отвечает за правильное оформление, набор и обучение персонала. Руководит подразделением заместитель генерального директора по производственной части.

3) Отдел закупок.

4) Отдел инноваций. Исследование и внедрение инновационных строительных технологий, расчет затрат на инвестиционные проекты, изготовление эскизов по заказам, расчет смет на строительство с учетом новых технологий. В отдел входит бухгалтер по инвестиционному планированию, бухгалтер по учету рабочего времени, юрист, инженер-проектировщик.

5) Головной офис производит общее планирование и корректировку работы всех подразделений. Головной офис включает в себя экономиста, главного бухгалтера, занимающегося проверкой отчетности подразделений и подготовкой отчетности в фискальные органы, инженера по кадровой работе, юриста, маркетолога (рисунок 4).

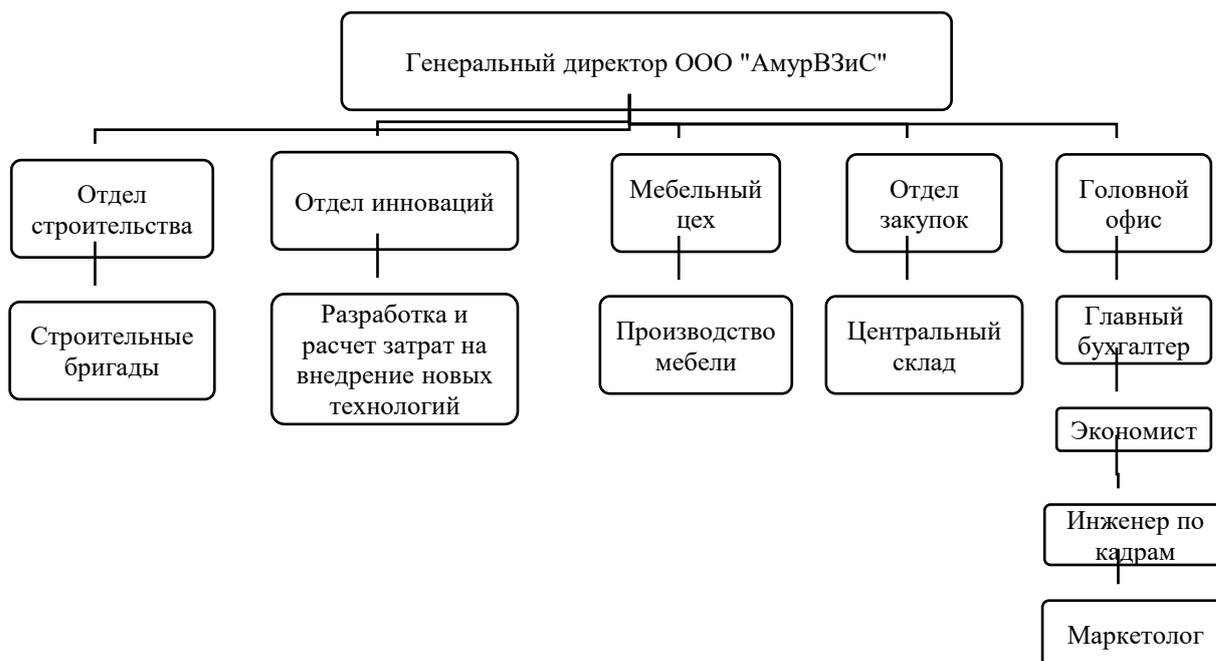


Рисунок 4 – Структура управления ООО «АмурВЗиС»

Следует более подробно раскрыть обязанности маркетолога, который участвует в процессе стратегического планирования и играет важную роль в нем. Прежде всего это анализ работы инновационного отдела, анализ рынка в части спроса и предложения на различные виды продукции отрасли строительства, исследования покупательских предпочтений в части оформления помещений и формирования жилой площади, включая цветовую гамму, освещение и т.д.

Маркетолог разрабатывает ценовую политику, производит поиск каналов сбыта продукции, занимается ведением сайта, обработкой заявок.

Таким образом, можно заключить, что данная компания имеет в своем составе все необходимые подразделения и персонал, чтобы эффективно функционировать на рынке строительных работ и услуг.

Компания на протяжении четырех лет поддерживает имидж молодой, прогрессивной, высокотехнологичной и инновационной организации. Позиционирует себя на рынке строительных работ и услуг как надежный партнер, имеет несколько выполненных государственных заказов. Формы расчета, которое использует предприятие в своей деятельности разнообразны, это может быть кредитный лимит, кредитование через банковский сектор, наличный и безналичный расчет.

Компания ведер консолидированную отчетность. Масштабы деятельности предприятия отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика основных показателей деятельности ООО «АмурВЗиС» за период 2020 – 2022 гг.

Показатель	Значение показателя			Изменение 2022 г. к 2020 г.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	37928	114425	127728	89800	336,76
Полная себестоимость деятельности, тыс. руб.	37162	112692	123775	86613	333,07
Прибыль от продаж, тыс. руб.	766	1733	3953	3187	516,06
Чистая прибыль, тыс. руб.	441	1253	2799	2358	634,69
Численность работников, чел.	38	40	42	4	110,53
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	2872	50317	43117	40245	1501,29
Фондоотдача, руб. / руб.	13,21	2,27	2,96	-10,24	22,43
Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.	75,58	1257,93	1026,60	951,02	1358,31
Рентабельность деятельности по прибыли от продаж, %	2,06	1,54	3,19	1,13	154,94

Выручка предприятия за исследуемый период увеличилась в 3,3 раза, что подтверждает информацию о стремительном росте предприятия. Теми же темпами растер себестоимость производственной деятельности. Если в 2020 году она составила 37 162 тыс. руб., то в 2022 году уже 123 775 тыс. руб. Темпы роста себестоимости составили 3,3 раза. Темпы роста себестоимости и выручки указывают на высокую затратоемкость производственной деятельности.

Чистая прибыль предприятия после уплаты налогов и процентов по кредитам в 2020 году составила 441 тыс. руб., в 2021 году эта сумма выросла на 812 тыс. руб. (в 2,8 раза) и составила 1253 тыс. руб. В 2022 году рост прибыли составил еще на 1546 тыс. руб. (2,2 раза), и сумма чистой прибыли составила 2799 тыс. руб.

Наблюдается рост основных фондов. Если в 2020 году их стоимость составляла всего 2 872 тыс. руб., то к концу 2022 года их стоимость возросла в 15 раз и составила 43 117 тыс. руб.

Из-за стремительного роста стоимости основных фондов их

рентабельность в 2022 году была отрицательной. При этом рентабельность основной деятельности в 2022 году выросла в 1,5 раза и составила 3,19 %.

Руководство компании следит за сроками выполнения заказов и предоставляет постоянным заказчикам скидки на выполнение работ. Стоимость строительных материалов снижению не подлежит и оплачивается строго в соответствии со сметой.

2.2 Анализ внешней среды ООО «АмурВЗиС»

Для оценки существующего положения предприятия и оценки эффективности существующей стратегии его развития необходимо учесть все факторы, которые оказывают влияние на ее развитие. Факторы бывают как внешними, так и внутренними. Оценим внешние факторы, на которые предприятие повлиять не может, но должно учитывать в процессе стратегического планирования.

Анализ внешней среды функционирования проведем с помощью маркетингового инструмента PEST-анализ, который представлен в таблице 4.

Таблица 4 – PEST-анализ ООО «АмурВЗиС»

Описание фактора	Характеристика влияния фактора	Влияние фактора (1 : n*вес)	Оценка (1-5)	Оценка влияния (с.1×с.2×с.3)
1	2	3	4	5
Геополитические факторы		X	X	X
Место деятельности – областной центр	1	0,3	3	0,9
Территориальная близость мирового лидера по производству строительных панелей - КНР	1	0,5	5	2,5
Общегосударственный акцент регионального развития Дальнего востока	1	0,2	5	1
ИТОГО		1	13	4,4
Экономические факторы		X	X	X
Один из самых низких в РФ уровень жизни населения	-1	0,05	2	-0,1
Не стабильный курс валют	-1	0,4	5	-2
Поддержка государства в развитии частного бизнеса и предпринимательства	1	0,4	4	1,6
Повышение уровня инвестиционной привлекательности региона (ТОР)	1	0,15	4	0,6
ИТОГО		1,00	15,00	0,10
Социально-культурные факторы		X	X	X
Высокий уровень положительной трудовой миграции	1	0,2	4	0,8

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Отрицательная динамика численности населения	-1	0,1	2	-0,2
Наличие высших образовательных учреждений	1	0,7	3	2,1
ИТОГО	1	1,00	9,00	2,70
Технологические факторы		X	X	X
Хорошо развитая железнодорожная инфраструктура региона	1	0,3	4	1,2
Повышение уровня инновационного развития региона	1	0,3	5	1,5
Хорошо развитая транспортная инфраструктура региона	1	0,4	4	1,6
ИТОГО	3	1	13	4,3
Положительный (1), Отрицательный (-1), Нейтральный (0)				

В матрице представлены факторы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность компании. Рассмотрим их. У компании выгодное геополитическое положение. Нахождение в областном центре одного из регионов, в пределах которого действует государственная программа развития Дальнего востока является большим плюсом. Амурская область является регионом опережающего развития. Все инновационные предприятия, содействующие развитию региона, получают государственную поддержку и налоговые льготы. Так же стоит акцентировать внимание, что ведущий производитель материалов, которые в своей деятельности используются организацией, находится в непосредственной близости (КНР) и с этим государством налажены стабильные экономические отношения.

Отрицательными факторами является общее снижение численности населения региона и уровень жизни населения, который в данный момент, не самый высокий в масштабах РФ, однако стабильно растет.

Что бы оценить общее влияние факторов сведем полученные результаты в рисунок 5.

Таким образом, на представленной диаграмме наглядно можно заметить, что наибольшее положительное влияние на деятельность компании оказывают геополитические факторы и технологические. Компания удачно выбрала направление развития. Наибольшее отрицательное влияние оказывают внешние экономические факторы, которые заключаются в нестабильности внутренней валюты

РФ на данный момент – это оказывает влияние на себестоимость производимых работ и предоставляемых услуг. Осложняет финансовое планирование.

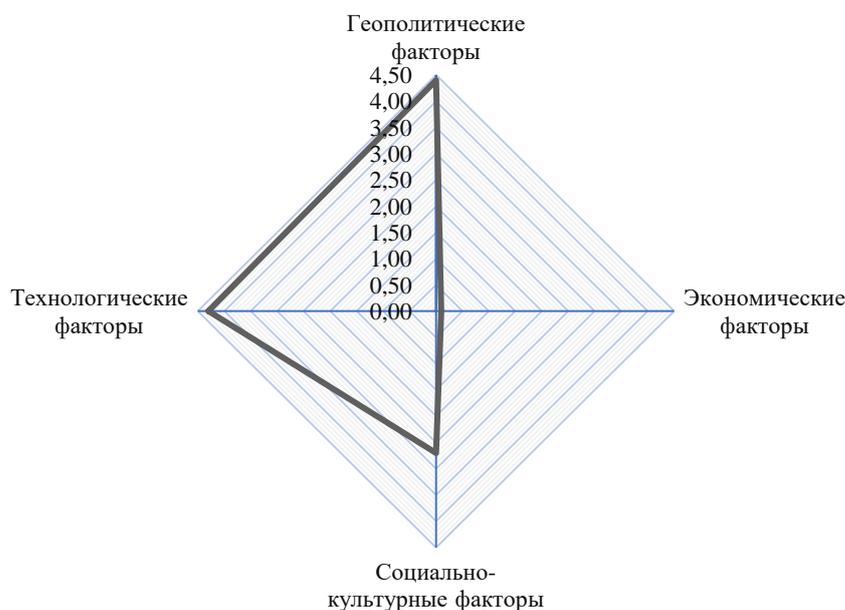


Рисунок 5 – Обобщенное влияние факторов внешней среды на ООО «АмурВЗиС»

Далее следует рассмотреть влияние конкурентов на деятельность компании. Конкуренция может быть как положительной, так и отрицательной. Здоровая конкуренция в отрасли способствует совершенствованию деятельности компании, отрицательная стремится к монополии и поглощению.

Для оценки конкурентоспособности произведем сравнение ООО «АмурВЗиС» с показателями наиболее близких по роду деятельности, видам производимых работ, услуг для исследуемой компании²⁴.

Основными конкурентами ООО «АмурВЗиС» являются компании, производящими строительство временных зданий и сооружений, осуществляющих внедрение инновационных технологий в строительную отрасль.

1) Компания АО СМУ-25, адрес: Амурская обл., г. Шимановск, ул. М.-Чесноковская, д. 40 зарегистрирована 06.12.2002. Основным видом деятельности является строительство жилых и нежилых зданий, всего зарегистрировано 27 видов деятельности по ОКВЭД. Связи с другими компаниями отсутствуют.

²⁴ Аксенов, П.Н. Проблемы повышения конкурентоспособности объектов жилищно-коммунального комплекса // Экономическая наука современной России, 2019. № 1. С.135-140.

Генеральный директор - Юрченко Владимир Федорович. Размер уставного капитала 1 875 тыс. руб. Компания АО СМУ-25 принимала участие в 48 тендерах. Выручка в 2022 году составила 97 млн. руб., чистая прибыль 5 055 тыс. руб. Осуществляет свою деятельность на рынке строительных работ и услуг более 20 лет²⁵.

2) Компания ООО АСК, адрес: Амурская обл., г. Благовещенск, ул. Пограничная, д. 183 зарегистрирована 16.08.2002. Организации присвоены ИНН 2801085190, ОГРН 1022800510732, КПП 280101001. Основным видом деятельности является строительство жилых и нежилых зданий, всего зарегистрировано 60 видов деятельности по ОКВЭД. Директор - Свинтрадзе Олег Александрович. Размер уставного капитала 10 000 руб. Компания ООО АСК принимала участие в 3 тендерах. Размер выручки в 2022 году составил 140 млн. руб., чистая прибыль 27 360 тыс. руб.²⁶

Таблица 5 – Оценка конкурентоспособности ООО «АмурВЗиС»

Показатели	АО СМУ-25				ООО АмурВЗиС				ООО АСК			
	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн
	1	2	3		1	2	3		1	2	3	
Ассортимент	4	4	4	4,0	4	3	5	4,0	4	5	4	4,3
Цена	3	2	2	2,3	4	5	4	4,3	5	5	3	4,3
Долговечность	5	4	4	4,3	4	4	4	4	5	5	5	5,0
Сроки выполнения заказов	4	4	5	4,3	3	4	4	3,7	3	2	4	3,0
Сервисное послепродажное обслуживание	5	4	4	4,3	4	5	5	4,3	2	3	2	2,3
Сайт	3	3	3	3,0	4	3	4	3,7	3	3	2	2,7
Реклама	4	3	5	4,0	2	2	1	1,7	2	2		1,3

Для оценки конкурентных преимуществ компании приглашены эксперты из руководства компании:

- генеральный директор;
- главный бухгалтер;
- экономист;
- юрист;

²⁵ АО СМУ-25 // РСБО [электронный ресурс] URL : <https://bo.nalog.ru/organizations-card/6795863> (дата обращения 08.05.2022).

²⁶ ООО АСК // РСБО [электронный ресурс] URL : <https://bo.nalog.ru/organizations-card/6792393>(дата обращения 08.05.2022).

- маркетолог.

Построим радиальную диаграмму на основании данных и определим, какой из предприятий конкурентоспособен (рисунок 6).

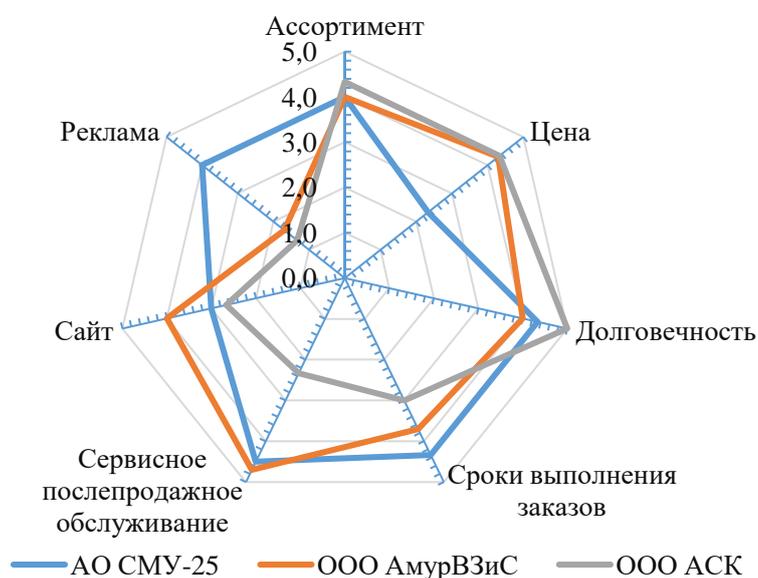


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «АмурВЗиС»

Конкурентным преимуществом ООО «АмурВЗиС» является наличие более удобного, чем у большинства организаций данного типа, сайта. Большинство строительных компаний пренебрегают ведением сайта, распаковкой новых видов работ или услуг и представлением их преимуществ для покупателей, полагаясь на крупные заказы и «сарафанное радио». Так же большинство строительных компаний не использует рекламу своей деятельности. Чаще всего обеспечением заказов занимается директор. Крупные заказы размещаются на торгах, большинство из них относится к государственным. Частные организации редко выбирают мелкие фирмы для строительства, поэтому выбор застройщика очевиден – рекомендации владельцев похожих компаний.

В силу специфика вахтовых поселков, ООО «АмурВЗиС» предоставляет самые лучшие условия для послепродажного обслуживания, они включают даже демонтаж городка. Чаще всего такие городки возводятся на участках крупных строительных компаний, которые сами не занимаются возведением вахтовых поселков. Именно поэтому компания проигрывает своим конкурентам в долговечности производимых строительных работ.

Ценовая политика всех организаций лежит примерно в одном секторе – среднее по цене. Компании не занимаются строительством элитного жилья.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что у ООО «АмурВЗиС» есть свои конкурентные преимущества и возможности для дальнейшего развития деятельности.

Зная свои сильные стороны, маркетинговые сообщения будут более точными. Поскольку наличие у организации возможностей и угроз со стороны внешней среды позволяет руководству принимать своевременные управленческие решения, в таблице 6 представлены основные возможности организации.

Таблица 6 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Дальнейшее повышение инвестиционной привлекательности региона	Поддержка инноваций в РФ на государственном уровне	Продвижение достижений НТП в РФ
Средняя	Повышение уровня инновационности	Повышение спроса на инновации среди населения	Повышение доходов населения
Низкая	Повышение спроса на «умный дом»	Повышение инновационной активности конкурентов	Формирование собственного бренда

Наибольшие положительные результаты для компании принесут сочетание: повышение инвестиционной привлекательности региона, которая приведет к появлению новых крупных предприятий, которые станут клиентами компании на стадии строительства. Так же повышение развития НТП в целом положительно повлияет на деятельность предприятия, т.к. данное предприятие молодо и среднее по размерам и легко может использовать все инновационные идеи в отрасли строительства в своей деятельности, тем самым делая свою продукцию (работы и услуги) менее затратною, более доступными.

В таблице 7 представлена матрица угроз.

Таблица 7 – Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
1	2	3	4	5
Высокая	Не стабильность внутренней валюты	Стремительно растущий уровень конкуренции	Рост себестоимости комплекующих	

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
Средняя	Банкротство		Нарушение торговых отношений с КНР	
Низкая		Инфляция	Снижение спроса	Нестабильность экономики страны

Основной угрозой для компании является стремительно растущий уровень конкуренции, перераспредел капитала, которому способствует экономический кризис данного периода, это может привести к банкротству.

Рассмотрим внутренние силы, которые оказывают влияние на положение ООО «АмурВЗиС» на рынке строительных работ и услуг.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «АмурВЗиС»

Анализ внутренней среды в данной работе будет начат с динамики трудовых ресурсов, потому что основной любой компании, относящейся к строительной отрасли, являются люди (таблица 8).

Таблица 8 – Состав и структура кадрового состава ООО «АмурВЗиС»

Категория персонала	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Темп роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Численность всего	38	100	40	100	42	100	105,3	105,0
Руководитель	13	34,21	13	32,50	13	30,95	100,0	100,0
Специалист	9	23,68	9	22,50	10	23,81	100,0	111,1
Служащий	2	5,26	2	5,00	2	4,76	100,0	100,0
Основные рабочие	14	36,84	16	40,00	17	40,48	114,3	106,3

Численность работающих в ООО «АмурВЗиС» на 2020 г. составляет 38 человек. К 2022 году произошло увеличение штата работников на 10,3 % или на 4 человека. При этом структура в течении исследуемого периода растер равномерно.

Руководители отделов и высшее руководство составляет 34,21 % в данной компании в 2020 году и чуть более 30 % в 2022 году. Управляемость компании стоит на высоком уровне. Специалисты (9 человек) в 2020 году составили 23,68 % от работников предприятия, в 2021 году этот процент сократился за счет увеличения штата рабочих на 1,18 % и составил 22,5 % в структуре персонала компании. В 2022 году на работу принят еще один специалист, данная группа

работников заняла 23,81 % в структуре работников данного предприятия.

Рабочие составляют наибольшую долю в численности работников предприятия. В 2020 году они составили 36,84 % от штатного расписания, в 2021 году их доля увеличилась до 40 %, и в 2022 году принят еще один работник, а доля составила 40,48 %.

Для любого предприятия, главным результатом его эффективного функционирования является получение максимальной прибыли и наличие путей дальнейшего развития. Если предприятие перестало развиваться, то оно прекращает и финансовый рост. Поэтому динамика финансовых результатов может многое сказать об эффективности стратегии развития, которая на данный момент реализуется руководством²⁷. Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «АмурВЗиС» представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика показателей прибыли и рентабельности деятельности ООО «АмурВЗиС» за период 2020 - 2022 гг.

Показатель	Значение показателя			Изменение 2022 г. к 2020 г.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка	37928	114425	127728	89800	336,76
Расходы по обычной деятельности	37162	112692	123775	86613	333,07
Прибыль от продаж	766	1733	3953	3187	516,06
Прочие расходы	215	187	438	223	203,72
Налоги и прибыль (доходы)	110	293	716	606	650,91
Чистая прибыль (убыток)	441	1253	2799	2358	634,69
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	2,0	1,5	3,1	1,1	153,49
Рентабельность продаж по чистой прибыли	1,2	1,1	2,2	1,0	189,21

Выручка компании за исследуемый период выросла на 89 800 тыс. руб. (в 3,4 раза), рост выручки обусловлен растущей популярностью предприятия и ростом спроса на работы / услуги компании²⁸. При этом себестоимость работ и услуг возросла на 86 613 тыс. руб. Рост выручки на 3,6 % опережает рост

²⁷ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.05.2018) [текст] // Консультант плюс [сайт] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 12.06.2021).

²⁸ Андреев, В.К. Об автономных учреждениях // Российская юстиция. 2017. № 2. С. 211.

себестоимости, что является положительным показателем. Рост чистой прибыли составил 2 358 тыс. рублей.

Большая часть прибыли компании затрачивается на рост основных фондов и учитывается в себестоимости. Таким образом, компания реализует возможность экономии налоговых выплат.

Рентабельность продаж по прибыли от продаж в 2020 году составила 2 %, а в 2021 году снизилась на 0,5 пункта. В 2022 году этот показатель продемонстрировал положительную динамику, увеличившись на 1,6 пункта и составил 3,1 %. Нормальная рентабельность для данной отрасли составляет 4 %. Учитывая возможности роста рынка, компания придет к целевому показателю в ближайшие 1,5 года.

Компания работает в нескольких направлениях. Анализ ассортимента представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ ассортимента ООО «АмурВЗиС»

Ассортимент	Характеристика
Широта	Предприятие выполняет весь спектр строительных работ и услуг в процессе проектирования и монтажа зданий и сооружений. Предприятие производит монтаж временных жилых и нежилых помещений, производит капитальное строительство частных зданий, таунхаусов и особняков. В ассортименте компании нет многоэтажных городских проектов.
Глубина	В ассортименте предприятия присутствуют услуги различного качества и стоимости
Насыщенность	Насыщенность ассортимента средняя, присутствует высокая клиент-ориентированность, есть различные модификации, в линейке каждой группы работ/услуг. По желанию заказчика работы/услуги могут быть дополнены, повышен уровень сложности работ, либо произведены работы по индивидуальному проекту с использованием дополнительных технологий или специализированных материалов
Гармоничность	Ассортимент является гармоничным, т.к. предприятие предлагает близкие по назначению, удовлетворяемой потребности работы/услуги
Обновляемость	Высокая степень обновляемости в следствии стремительного развития технологий панельного строительства. Новые виды работ/услуг быстро внедряются в деятельность данной организации

Как уже указывалось выше, предприятие мобильно в своих возможностях и в степени инновационной активности. Предприятие не большое и новинки достижений НТП, материалы, технологии быстро внедряются в ее деятельность.

В отрасли строительства – строительство временных зданий и сооружений самый высоко инновационный сектор. Все технологии, опробованные на

строительстве временного жилья, могут быть применены предприятием в капитальном строительстве жилых и не жилых зданий на фундаменте. Конечно же, предприятие не может войти на рынок капитального строительства многоквартирных жилых домов в пределах городской черты, но оно может продвигать свои технологии в области строительства дач, коттеджей на приусадебных участках, жилых домов на несколько владельцев, предоставлять свои услуги застройщикам коттеджных поселков.

Большим плюсом в работе предприятия является наличие мебельного цеха. Заказчику не нужно обращаться в сторонние организации для формирования интерьера в жилых помещениях вахтового поселка, что значительно экономит денежные средства.

Этот же плюс можно использовать и в капитальном строительстве. Большая часть заказчиков предпочитает частично меблированные помещения, в которых уже предусмотрены элементы встроенных конструкций шкафов.

Таким образом, можно сказать, что ассортимент компании быстро обновляется, гармоничен, и в средней степени насыщен. Глубина и ширина ассортимента достаточна для занимаемой предприятием ниши.

В таблице 10 представлена динамика и структура общих показателей доходов компании в ассортиментном разрезе. Так как себестоимость некоторых видов производимых работ и услуг сильно влияет на показатели выручки, в данной таблице представлена структура доходов по прибыли от продаж.

Таблица 11 – Динамика и структуры доходов от продаж в ассортиментном разрезе за период 2020 – 2022 гг. ООО «АмурВЗиС»

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Строительство временных сооружений	501	65,4	1309	75,5	2397	60,6
Проекты жилых и нежилых зданий	217	28,3	281	16,2	258	6,5
Мебель	36	4,7	49	2,8	905	22,9
Послепродажное обслуживание	12	1,6	94	5,4	393	9,9
Итого	766	100	1733	100	3953	100

Большая часть денежных поступлений в компании происходит от строительства временных жилых сооружений (вахтовых поселков). В 2020 году эта

сумма составила 65,4 %, в денежном выражении это 501 тыс. руб. В 2021 году доля доходов увеличилась до 75,5 % и составила 1309 тыс. руб. В 2022 году за счет роста доходов от послепродажного обслуживания доля доходов от строительства временных жилых зданий снизилась на 14,9 % и составила 2 397 тыс. руб. в денежном выражении.

На основании данной таблицы построим матрицу БКГ в сопоставлении с ближайшими конкурентами ООО «АмурВЗиС» (рисунок 7).

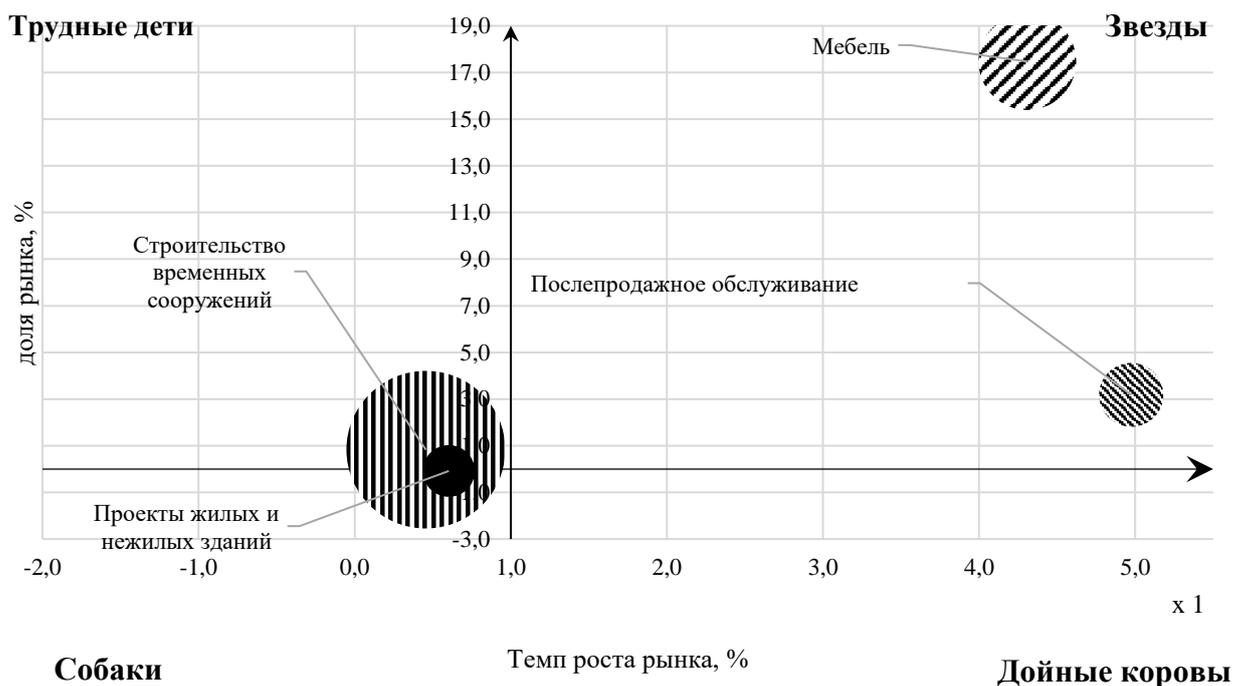


Рисунок 7 – Матрица БКГ ООО «АмурВЗиС»

Проектная деятельность в 2020 году составляет 28,3 %, в 2021 году эта доля снижается на 12,1 % и составила 281 тыс. руб. в 2022 году этот показатель составляет всего 6,5 %, а стоимость в натуральном выражении снизилась на 23 тыс. руб. и составила 258 тыс. руб.

Мебельный цех предприятия работает над созданием интерьера для временных зданий вахтовых поселков. В 2020 году доля данного вида деятельности составила 4,7 % от общих продаж, в 2021 году 2,8 и в 2022 году – 22,9 % соответственно. Увеличение продаж в данном сегменте указывает на то, что предприятие вышло за рамки обустройства вахтовых поселков.

Так же наблюдается рост денежных поступлений с послепродажного

обслуживания. Это ремонт и демонтаж вахтовых поселков. Рост доходов по данному виду указывает на увеличение объектов обслуживания.

Доходы, полученные от приносящей доход деятельности, могут быть использованы, и используются предприятием на приобретение нового оборудования.

Из матрицы видно, что у компании большая часть производимых работ и услуг лежит в секторе «собаки», а это значит, что работы затратноемкой и требуют хорошо отлаженной политики продвижения.

В секторе «дойные коровы» нет товаров, которые бы приносили стабильный постоянный доход, зато сектор «звезды» заполнен двумя перспективными товарами. Компании следует сосредоточиться на развитии производства мебели, исходя и данного анализа.

Анализ показателей финансовой устойчивости данной организации представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика показателей финансовой устойчивости за период 2020 – 2022 гг. ООО «АмурВЗиС»

Показатели	Норма	Значения показателей			Абсолютный прирост 2022 г. к 2020 г
		2020 г.	2021 г.	2022 г.	
Коэффициент автономии	> 0,5	0,01	0,02	0,05	0,04
Коэффициент покрытия инвестиций	< 0,5	0,02	0,03	0,06	0,04
Коэффициент обеспеченности запасов	> 0,5	-0,06	-0,05	-0,03	0,03
Коэффициент краткосрочной задолженности	< 1	1,1	1	0,99	-0,11
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	-0,05	-0,04	-0,03	0,02
Коэффициент текущей ликвидности	> 1,7	0,93	0,96	0,98	0,05
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	0,008	0,01	0,01	0,002

Коэффициент автономии организации на 31.12.2022 составил 0,05. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Нормальное значение для данной отрасли более 0,5. Полученное при расчете показателей, значение свидетельствует о значительной зависимости ООО «АмурВЗиС» от кредиторов по причине недостатка собственного капитала. Коэффициент автономии за рассматриваемый период вырос на 0,04 пункта.

В течение анализируемого периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами вырос на 0,02 пункта и составил 0,03 % в

2022 году. Значение коэффициента соответствует норме.

За весь рассматриваемый период имел место стремительный рост коэффициента покрытия инвестиций – на 0,04 (до 0,06). Значение коэффициента на последний день анализируемого периода значительно ниже нормы. В данном случае доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет 6 %.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов в 2022 году равнялся -0,03 – это на 0,02 больше, чем в 2021 году. В целом коэффициент увеличился на 0,03 пункта.

По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина краткосрочной кредиторской задолженности организации значительно превосходит величину долгосрочной задолженности (98,9 % и 1,1 % соответственно). При этом за последний год доля долгосрочной задолженности выросла на 0,7 %.

Делая вывод по данному анализу внутренней среды, можно утверждать, что организация имеет четкую организационную структуру. Численность персонала организации растет соответственно получаемым доходам. Рост себестоимости производимых работ, услуг ниже уровня роста выручки предприятия, что является положительным фактором.

Компания за изучаемый период была в целом финансово не устойчивой.

2.4 Анализ стратегического управления в ООО «АмурВЗиС»

Миссия компании ООО «АмурВЗиС» – удовлетворение потребностей строительных компаний в экономном, качественном и удобном жилье для работников объектов. Осуществление, продвижение новых – инновационных методов строительства жилых и не жилых зданий и сооружений (рисунок 8).

Учитывая, что предприятие стремительно растет и набирает обороты, но при этом является финансово не устойчивой за изучаемый промежуток времени и не ликвидной, ее стратегия развития низко эффективно, и требует корректировки.

Основными целями предприятия являются повышение прибыли, далее параллельно по значимости являются создание качественного, не дорогого, с

коротким сроком возведения временного жилья, а следовательно, необходимо внедрение новых технологий и их продвижение.

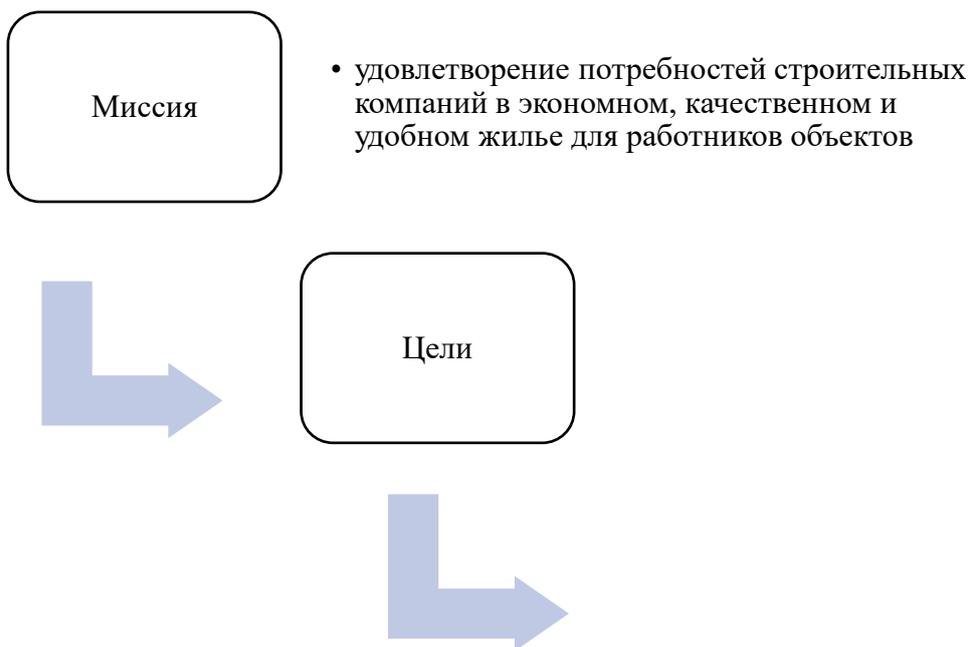


Рисунок 8 – Миссия, цели, задачи ООО «АмурВЗиС»

Компания имеет выход на другие рынки или регионы, поэтому у нее есть перспективы развития. Но в данной отрасли большая конкуренция и основными конкурентными преимуществами будут являться – скорость возведения зданий, их надежность, долговечность при низкой цене. Достигнуть самого низкого порога цен в данном сегменте строительной отрасли можно только за счет снижения себестоимости благодаря применению новых материалов, методов сборки зданий. В связи с этим компания реализует инновационную стратегию.

Данная стратегия лучше всего работает на тех рынках, где:

- существует ограниченное число способов изменения качества товара или услуги и потребители знают об этом и ценят все инновационное;
- потребности покупателей схожи и способы использования товара тоже;
- в данном сегменте рынка большим спросом пользуется все новое, более высокого качества и по меньшей стоимости;
- спрос на рынке ограничен – высокая конкуренция;

- спрос на товары обусловлен третьими факторами (инвестиционная активность в регионе, наличие льгот для развития новых предприятий, наличие проектов строительства больших предприятий, государственная поддержка).

Как правило, инновация не обеспечивает длительное конкурентное преимущество, и другие предприятия могут с легкостью внедрить ее в свою деятельность, в таком случае необходимо:

- техническое совершенство;
- высокое качество изделий;
- превосходное обслуживание клиентов;
- уникальные знания и технологии, защищенные патентом.

Наличие таких отличительных характеристик осознается потребителем и имеет ценность, более того, навыки и опыт, требуемые для воспроизводства этих характеристик, трудно скопировать конкурентами и использовать с выгодой для себя.

Способы придания товару отличительных потребительских свойств:

- новый, более удобный дизайн;
- повышение эффективности сроков эксплуатации;
- придание потребительских свойств, обеспечивающих нематериальное преимущество;
- создание дополнительной потребительской ценности за счет конкурентных возможностей, которых нет, и не может быть у конкурентов.

Недостатки стратегии:

- нет гарантии, что инновационная стратегия принесет доход;
- высокий риск;
- высокий порог издержек на внедрение новых технологий;
- высокий порог издержек на сохранение коммерческой тайны;
- отсутствие гарантий применения инновации со стороны конкурента.

Для того, чтобы обобщить полученные результаты проведем анализ возможностей и угроз организации (таблица 13).

Таблица 13 – SWOT-анализ для ООО «АмурВЗиС»

		Слабые стороны	Сильные стороны
1		2	3
		1. Ограниченный рынок, специфичный товар; 2. Высокая себестоимость производимых работ, и услуг по основному виду деятельности 3. Отсутствие рекламы 4. Рост краткосрочных обязательств. 5. Низкая ликвидность 6. Слаборазвитая финансовая устойчивость предприятия 7. Низкая узнаваемость предприятия (бренда) на рынке	1. Осуществление деятельности в пределах ТОР; 2. Поддержка инновационной и инвестиционной активности в регионе со стороны государства; 3. Слаженный коллектив; 4. Высокая степень инновационной активности предприятия; 5. Наличие дополнительных перспективных видов деятельности.
Возможности	1. Рост емкости рынка за счет интеграционных процессов; 2. Государственная поддержка. 3. Снижения уровня налоговой нагрузки. 4. Появление нового наиболее дешевого сырья. 5. Повышение спроса на дополнительные виды работ и услуг 6. Совершенствование маркетинговой политики.	1. Наступательная маркетинговая политика позволит систематизировать сбор и анализ рыночной информации, а также усовершенствовать рекламную кампанию; 2. Освоение новых рынков услуг позволит в некоторой степени увеличить средний уровень цен на поставляемую продукцию/работы/услуги за счет предоставления дополнительных услуг	1. Развитие технологий и расширение ассортимента выпускаемой продукции за счет появления новых технологий. 2. Повышение доли дохода от коммерческой деятельности за счет увеличения доли рынка
	1. Увеличение конкуренции; 2. Отсутствие новых крупных объектов строительства в регионе; 3. Изменение законодательства; 4. Нестабильная экономическая ситуация. 5. Усиление финансового кризиса. 6. Высокий уровень инфляции. 7. Снижение платежеспособности потребителей. 8. Возрастание воздействия сил со стороны покупателей и поставщиков.	1. Возможность применения стратегии сокращения по затратам. 2. Необходимость применения стратегии долгосрочного финансового капитала.	1. Высокое качество выпускаемой продукции позволяет быть в более выигрышном положении перед конкурентами.

Из полученных результатов и принимая во внимание весь проведенный анализ:

1. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности потребителей об уникальных особенностях товаров и услуг компании.

2. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.

3. Необходимо развитие дополнительных видов работ, услуг, внедрение в

производство новых видов товаров.

4. Необходимо внедрение технологий, позволяющих сократить издержки.

5. Сосредоточиться на расширении товарного ассортимента, который будет востребован жителями ближайших регионов.

Выводы по проведенному анализу:

В связи с тем, что строительство крупных объектов в Амурской области, которые требуют установки и монтажа временных жилых и нежилых помещений – вахтовых поселков, не частое явление, а расширение влияния предприятия в других регионах сдержано отсутствием рекламы и слабой узнаваемостью бренда, компании следует:

- дальнейшее наращивание основных фондов;
- снижение стоимости за счет внедрения новых менее затратных технологий;
- освоение новых рынков товаров и услуг.

Таким образом, на данный момент компания реализует инновационную стратегию своего развития, которую следует доработать, т.е. маркетинговые исследования не ведутся, сила потребителей и конкурентов на рынке растет, а услуги и работы, предлагаемые организацией, не имеют уникальных свойств, которые бы нельзя было скопировать или повторить, технологии не защищены авторским правом.

Самым большим недостатком в деятельности компании является ограниченный выбор работ и услуг, узкий рынок сбыта. Компании следует начать расширение своей деятельности с устранения именно этих недостатков.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РОСТА В ООО «АМУРВЗИС»

3.1 Выбор и обоснование стратегии роста в ООО «АмурВЗиС»

Разработка стратегии роста исследуемого предприятия – ООО «АмурВЗиС», необходима по нескольким причинам, которые уже были описаны выше. Это, прежде всего, отсутствие финансовой устойчивости предприятия, низкой ликвидности, что при неблагоприятных изменениях внешней среды может привести к его банкротству. Критическая величина себестоимости производства работ и услуг, при росте цен на комплектующие, поставит предприятие в позицию неплатежеспособности.

Существует ряд типов стратегий роста: стратегия интегрированного роста, диверсифицированного и интегрированного. Рассмотрим их, как альтернативы для реализуемой инновационной стратегии ООО «АмурВЗиС» (таблица 14).

Таблица 14 – Характеристика альтернативных стратегий роста для «АмурВЗиС»

Показатели	Характеристика альтернативных стратегий		
	Стратегия интегрированного роста	Стратегия концентрированного роста	Стратегия диверсифицированного роста
Направление	Стратегия предполагает расширения деятельности путем открытия новых филиалов, отделов и т.д.	Проработка и улучшение одного вида продукта. Концентрация на одном направлении деятельности, как можно более узко.	Стратегия предполагает расширение видов работ, услуг, развитие влияния на новые рынки
Цель	Расширение деятельности по горизонтали	Повышение ценности компании	Освоение новых рынков
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> - расширение имеющейся линейки продуктов; - увеличение числа филиалов - увеличение доли рынка; - увеличение узнаваемости бренда. 	<ul style="list-style-type: none"> - усиление позиции в отрасли; - повышение квалификации работников; - повышение качества обслуживания; - снижение сроков выполнения работ; Укрепление имиджа в глазах определенной доли потребителей. 	<ul style="list-style-type: none"> - продвижение дополнительных видов деятельности; - реклама наиболее перспективного вида товаров и услуг; - получение максимальной прибыли за счет внедрения новых приемов работы не только в выбранном секторе, но и для новых потребителей аналогичных работ и услуг
Результаты	Достижение наибольшего влияния в выбранном секторе за счет наращивания размеров предприятий	Повышение ценности компании на рынке, а, следовательно, и стоимости работ и услуг компании, за счет уникальности навыков в одном виде деятельности	Формирование коммерческих отношений с определенной группой потребителей

Рассмотрим все альтернативные варианты. Первым вариантом может быть

реализация стратегии интегрированного роста. Данная стратегия подходит ООО «АмурВЗиС» тем, что предполагается выход на новые территории, открытие новых филиалов в различных регионах Дальнего востока, Приморья. Т.к. строительство больших объектов на территории Амурской области – это исчерпаемый источник доходов, компания может искать заказы на выполнение работ в других регионах дальнего востока и Приморья.

Не смотря на положительные альтернативы, данная стратегия имеет ряд недостатков, которые принесут фирме значительные финансовые риски:

- высокая конкуренция в данной нише и низкая узнаваемость бренда может привести к не востребоваемости работ и услуг компании в других регионах;
- повышение расходов на доставку материалов может значительно снизить рентабельность деятельности, которая и так на критической отметке.

Таким образом, риски, которые следует учитывать компании при выборе стратегии, в данном случае больше, чем потенциальных выгод.

Стратегия концентрированного роста, для ООО «АмурВЗиС» несет ряд положительных альтернатив:

- стать самым узнаваемым и высокооплачиваемым специалистом в отрасли;
- при сопоставимых, с другими организациями затратами, получать наибольшую выгоду от производства работ и услуг;
- повысить узнаваемость бренда.

При этом данная стратегия наиболее затратна при реализации, т.к. требует найма высококвалифицированных специалистов. Так же реализация данной стратегии несет в себе большой риск, что при экономических, геополитических и других изменениях внешней среды, нестабильная экономика предприятия станет еще более уязвимой. При отсутствии спроса на данный вид товара, в который были максимально вложены все силы и средства предприятия, при выходе новых технологий и т.д., предприятию придется просто прекратить свою деятельность, т.к. не будет рынка сбыта.

Исходя из анализа, можно сделать вывод, что стратегия

концентрированного роста не подходит предприятию на данном этапе развития. Рынок слишком мал и насыщен товарами-заменителями, конкуренция высокая в отрасли, а экономика региона не стабильна. Еще одним фактором, который следует учитывать – это результаты анализа матрицы БКГ. Исходя из них, возведение жилых и нежилых зданий, хоть и приносит основной доход предприятию, но рынок растет медленно, и товар находится в секторе «злые собаки» из-за высокой себестоимости и низкой рентабельности.

Рассмотрим, какие плюсы получит предприятие при реализации стратегии диверсифицированного роста:

- прежде всего, предприятие сохранит мобильность и при снижении спроса на один вид работ или услуг, сможет получать значительную выгоду от реализации других;

- получит возможность приобретения дополнительной клиентской базы, что положительно скажется и на других видах деятельности, которые, чаще всего, будут сопутствующими доходами;

- предприятие сможет закрепить свой имидж наиболее инновационного и инвестиционно-привлекательного.

Риски, при реализации стратегии диверсифицированного роста у предприятия минимальные. Даже при самом неудачном стечении событий, оно не потеряет основное производство и сможет компенсировать потери другими видами деятельности.

В целях окончательного выбора стратегии «АмурВЗиС», проведена оценка альтернативных стратегий на основе критериев, представленных в таблице 15.

При проведении опроса было учтено мнение ведущих специалистов компании:

- инженер отдела инноваций;

- экономист;

- маркетолог;

- окончательное решение было предоставлено генеральному директору компании.

Таблица 15 – Экспертная оценка альтернативных стратегий роста «АмурВЗиС»

Критерии оценки	Вес (доля)	Стратегия интегрированного роста		Стратегия концентрированного роста		Стратегия диверсифицированного роста	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние на клиентскую базу	0,05	4	0,2	3	0,15	9	0,45
Влияние по показатели прибыли	0,2	7	1,4	5	1	8	1,6
Влияние на уровень конкурентоспособности организации	0,2	8	1,6	8	1,6	5	1
Финансовые затраты	0,3	5	1,5	6	1,8	4	1,2
Затраты труда	0,05	8	0,4	5	0,25	4	0,2
Длительность реализации стратегии	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Влияние на имеющуюся стратегию организации	0,15	7	1,05	7	1,05	3	0,45
Итого	1	44	6,4	39	6,1	38	5,15

В таблице объединены оценки, которые специалистов, по десятибалльной шкале по каждому отдельному критерию. Так же, для каждого критерия присвоен вес, которые в сумме составляют 1 (единицу).

В соответствии с полученными результатами анализа, наиболее приемлемым вариантом стратегии развития ООО «АмурВЗиС» является стратегия диверсифицированного роста.

1) Она наиболее гармонично вытекает из реализуемой в данный момент предприятием инновационной стратегии.

2) Стратегия наименее затратна по вложенным в нее ресурсам, как финансовым, так и трудовым.

3) При реализации данной стратегии, предприятие не сильно повысит свою конкурентоспособность, но расширит значительно клиентскую базу, повысит свои доходы, улучшит финансовую устойчивость.

Для реализации стратегии диверсифицированного роста, предприятию следует рассмотреть возможность включения в ассортимент своих работ и услуг те, что подойдут для населения Амурской области. Такими работами и услугами могут быть инновационные методы строительства жилых и нежилых помещений для населения, например: бани, сараи без фундамента, летние кухни без

фундамента, склады на сваях, погреба различной модификации, гаражные поселки по новым технологиям. Данные технологии во многом схожи с методикой установки вахтовых поселков, а новейшие методы изготовления и сборки панельных корпусов удивляют своей простотой исполнения, практичностью, долговечностью и достаточно востребованы на рынке у частных лиц и малых предпринимателей.

3.2 Разработка плана реализации стратегии диверсифицированного роста ООО «АмурВЗиС»

Для реализации стратегии диверсифицированного роста ООО «АмурВЗиС» следует наладить контроль за продвижением товаров, работ, выполняемых организацией услуг, который будет играть немаловажную роль, в рамках формирования и реализации новой стратегии организации.

Для каждой выявленной в ходе анализа проблемы предприятия, должно быть обоснованное стратегическое решение, в рамках реализуемой стратегии. Карта проблем и их решений представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Проблемы ООО «АмурВЗиС» и пути их решения в рамках стратегии диверсифицированного роста

Проблемы предприятия	Пути решения	Мероприятия
1	2	3
Ограниченность рынка сбыта работ и услуг компании	Расширение ассортимента работ и услуг, предоставляемых организацией	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучение новых технологий в возведении временных сооружений: бани, сараи без фундамента, летние кухни без фундамента, склады на сваях, погреба различной модификации, гаражные поселки по новым технологиям 2. Анализ рынка сбыта 3. Разработка финансового плана внедрения технологий в деятельность фирмы 4. Разработка рекламной компании, по информированию населения о новой услуге 5. Использовать новейшие разработки изготовления панелей для возведения домов из прессованной древесины 6. Покупка оборудования для изготовления панелей

1	2	3
Высокая себестоимость производимых работ и услуг	Использование новых экономически выгодных материалов, либо их производство в рамках предприятия	7. Покупка эксклюзивного права (патента) на использование технологии 8. Обучение сотрудников методики сборки данного вида панелей 9. Освоение методов проектирования новых видов зданий из новых видов материалов

Из таблицы видно, что проблемы предприятия взаимосвязаны, и их решения вытекают одно из другого. Для преодоления трудностей необходимо последовательно реализовать все мероприятия.

В целях реализации мероприятий в ООО «АмурВЗиС», составлен стратегический план, который представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Стратегический план стратегии развития рынка в ООО «АмурВЗиС»

Цель	Задачи	Мероприятия	Действия	Период реализации	Ответственные лица
1	2	3	4	5	6
Развитие организации, освоение новых рынков сбыта продукции, работ, услуг. Расширение ассортимента	Расширение рынка сбыта работ, услуг организации	Расширение ассортимента работ и услуг, предоставляемых организацией	1. Изучение новых технологий в возведении временных сооружений: бани, сараи без фундамента, летние кухни без фундамента, склады на сваях, погреба различной модификации, гаражные поселки по новым технологиям	06.2023	Руководитель отдела инновационного развития
			2. Анализ рынка сбыта	06.2023	Экономист
			3. Разработка финансового плана внедрения технологий в деятельность фирмы	06.2023 – 07.2023	Экономист
			4. Разработка рекламной компании, по информированию населения о новой услуге	07.2023	Маркетолог
Повышение чистой прибыли и рентабельности деятельности предприятия	Снижение себестоимости производимых работ и оказываемых услуг	Использование новых экономически выгодных материалов, либо их производство в рамках предприятия	5. Разработать бизнес-плана использования новейших разработок изготовления панелей для возведения домов из прессованной древесины	07.2023	Экономист, Руководитель отдела инновационного развития
			6. Покупка оборудования для изготовления панелей	07.2023	Экономист, Руководитель отдела

1	2	3	4	5	6
					инновационного развития
			7. Покупка эксклюзивного права (патента) на использование технологии	07.2023	Генеральный директор
			8. Обучение сотрудников методики сборки данного вида панелей	08.2023	Инженер по кадровой работе
			9. Освоение методов проектирования новых видов зданий из новых видов материалов	08.2023	Экономист, Руководитель отдела инновационного развития
Документальное закрепление разработанных мероприятий, контроль выполнения	Реализация Контроль		Составление календарного графика работ Планирование финансовых затрат	08.2023 – 09.2023	Экономист, заместитель директора
		Документальное оформление стратегии	- формирование стратегического направления развития организации в документальной форме (оформить приказом директора); - доведение положений стратегии до сведений сотрудников организации;	09.2023	Директор Экономист Начальник отдела кадров

Таким образом, период создания стратегии развития рынка организацией ООО «АмурВЗиС»: 06.2023 – 09.2023 г. Непосредственное внедрение стратегии назначено на октябрь 2023 г.

Прежде всего следует отметить, что в данный момент имеется большое количество малоосвоенных, но высокоэффективных технологий, которые позволяют возводить здания различной модификации, без фундамента буквально за несколько дней. При этом, для их сборки требуется малые бригады (рисунок 9).

Несъемная опалубка - достаточно известная и часто применяемая технология для возведения частных домов.

Главной особенностью такой технологии домостроения является несложная процедура построения.

Формируется несъемная опалубка из блоков или панелей, которые должны быть размещены по всей основе на определенном расстоянии для образования

простенка. Между этими простенками размещается арматура, а затем заливается бетон.



Рисунок 9 – Новейшие технологии в строительстве зданий без фундамента (несъемная опалубка)

Наружные стенки опалубки после застывания бетона становятся утеплителем. Плюсы технологии:

- строительство дома обходится гораздо дешевле;
- самым сложным в построении является только заливка фундамента;
- при выборе подходящего наполнителя для стеновой опалубки не потребуется дополнительная теплоизоляция.

Панели представляют собой легкие, монолитные плиты, имеющие армированную сетку с каждой стороны. Соединяются при помощи стержней из металла, проходящих насквозь.

Главной особенностью 3D-панелей является их способ производства. В 3D-принтер загружаются строительные отходы, смешанные с цементом²⁹. По завершению процесса печати, на выходе получается готовая стена. Такой процесс не только быстр в производстве, но и дешев. Поэтому технология используется для создания бюджетных зданий.

²⁹ 3D RED каталог [электронный ресурс] URL: <https://www.printfuture.ru/product/stroitelnyy-3d-printer-amt-s-300#> (дата обращения 13.05.2023).

Таким образом, данная технология низкозатратна, не зависит от поставщиков панелей (их изготавливают самостоятельно на месте строительства). После возведения каркаса производятся облицовочные работы. Здания устойчивы к влажности. Подходят для строительства бани и закрытого бассейна.

Бюджет расходов по этапам реализации стратегии диверсифицированного роста ООО «АмурВЗиС» представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Бюджет расходов по этапам реализации стратегии диверсифицированного роста ООО «АмурВЗиС»

Виды расходов	Периоды реализации стратегии					Итого
	июн.23	июл.23	авг.23	сен.23	окт.23	
Реализация бизнес-плана	0	15540	45139,00	45170,00	45200,00	151049,46
Оплата труда персонала организации, занятого разработкой и реализацией стратегии, тыс. руб.	50	-	-	-	-	50,00
Затраты на обучение рабочих	-	30	-	-	-	30,00
Таргетированная реклама Яндекс и РСЯ	50	50	50	50	50	200,00
Итого расходов, тыс. руб.	100	15620	45189	45220	45250	151379,46

Исходя из выше запланированных мероприятий, рассчитаем все возможные ресурсы, которые будут затрачены на реализацию данного стратегического решения, а именно³⁰:

- временные ресурсы;
- человеческие ресурсы;
- материальные ресурсы;
- финансовые ресурсы.

На реализацию бизнес-плана по внедрению в свою деятельность новых видов работ и услуг компания затратит 151 049,46 тыс. руб. Большая часть этих средств будет затрачена на ежемесячные расходы – сырье и материалы. Основные экономические характеристики проекта приведены в приложении Б-Д.

На разработку и реализацию стратегии в целом будет затрачено менее месяца, некоторые процессы будут происходить одновременно. Компания выплатит премиальные денежные вознаграждения участникам проекта в размере 50

³⁰ Котлер, Ф. Основы маркетинга. СПб.: Питер, 2019. 287 с.

тыс. руб. в равных долях для ответственных лиц. Остальные работы по планированию и внедрению стратегии в деятельность предприятия будут происходить в рамках рабочего графика и не потребуют дополнительной оплаты. Положительным моментом является то, что в компании уже есть отдел инновационного развития, который постоянно занимается расчетом затрат на внедрение тех или иных технологий. А так же у компании есть собственный сайт, ведением и наполнением которого занимается профессиональный маркетолог, поэтому затраты на рекламу будут минимальными. Они составят 50 тыс. руб. ежемесячно на оплату услуг таргетированной рекламы Яндекс Диррект.

Затраты на обучение работников навыкам работы с 3D принтером будут также минимальными – только оплата дополнительного времени работников, которое они проведут в зале для обучения.

3.3 Экономическая эффективность предлагаемой стратегии развития рынка в ООО «АмурВЗиС»

Важной задачей на этапе реализации стратегического решения является четкое распределения задач между сотрудниками. Для данной процедуры приведем пример матрицы распределения ответственности. Матрица является самостоятельным документом и позволяет сбалансировать ответственность между участниками процесса³¹.

Составим матрицу распределения ответственности лиц, причастных к принятию и реализации стратегии развития рынка в виде таблицы 19.

Условные обозначения:

Р - принятие решений;

С - сбор информации;

И – исполнение;

О – ответственный;

К – контроль;

У – участник.

³¹ Мурахтанова, Н.М., Еремина Е.И. Маркетинг: Учеб. пос. М.: Изд. центр «Академия», 2019. 161 с.

Таблица 19 – Матрица распределения ответственности в период разработки и реализации стратегии развития рынка ООО «АмурВЗиС»

Описание задач	Персонал				
	Генеральный директор ООО «АмурВЗиС»	Экономист	Маркетолог	Инженер по кадровой работе	Руководитель отдела инновационного развития
Изучение и отбор новых технологий	КР	С	СОИ		С
Анализ рынка сбыта	КР	С	СОИ		С
Разработка бизнес-плана внедрения технологий в деятельность фирмы	КР	СУ	СУ		ОИ
Разработка рекламной компании, по информированию населения о новой услуге	КР	У	ОИ		
Покупка оборудования для изготовления панелей	КРОИ	У	У		У
Покупка эксклюзивного права (патента) на использование технологии	КРОИ	У	У		У
Обучение сотрудников методики сборки данного вида панелей	КРУ			ОИ	У
Освоение методов проектирования новых видов зданий из новых видов материалов	КР			ОИ	У
Контроль реализации мероприятий	КР	У	У	У	У
Составление отчета	КР	ОИ	У	У	У

Из матрицы распределения ответственности видно, что каждый имеет свою меру ответственности за выполнение определенных задач. Генеральный директор «АмурВЗиС» осуществляет окончательное принятие решений и общий контроль исполнения.

Исследование рынка сбыта работ и услуг предполагает, что в данный момент число домохозяйств города Благовещенска и ближайших поселков, которые входят в городской округ составляет 80 191 домохозяйств. При этом более 50 % домохозяйств проживает в сельской местности или имеет приусадебные участки. В результате опроса установлено, что 25 % владельцев частных домов хотели бы дополнить свои участки различными временными сооружениями и планируют строительство. Чаще всего это бани, сараи для хранения инвентаря и старой мебели, гаражи, погреба, летние веранды и т.д.

Строительство дополнительных сооружений без фундамента с учетом материалов обойдется хозяину частного дома в 350 тыс. руб., это без учета

затраченного времени и сил самого владельца.

Компания предполагает, что стоимость помещения в 30 м² обойдется заказчику в 250 тыс. руб. – без учета отделочных работ. Т.к. не все заказчики будут производить отделочные работы силами предприятия, высчитан средний размер производимых отделочных работ (примерно 10 м² на каждое построенное помещение).

В итоге мы получаем спрос на услуги компании:

$$80\ 191 \times 0,5 \times 0,25 = 10\ 023 \text{ заказов.}$$

В следствии наличия конкуренции, планируемая доля рынка – 15 %.

$$10\ 023 \times 0,15 = 1\ 503 \text{ заказов в год.}$$

Возможность выполнения работ при данной технологии – круглый год. В среднем предприятие способно выполнить 8 заказов в месяц, таким образом, план выполнения работ представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Годовой план выполнения работ

Вид работ	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Строительство сооружений, ед	56	115	124,8
Отделочные работы, м ²	560	1152	1248
Итого	616	1267,2	1372,8

Таким образом, уже в течении 2023 года предприятие, начав строительство в июне месяце сможет построить более 56 сооружений и выполнить 560 м² отделочных работ. Для населения экономия денежных средств составит более 100 тыс. руб., а следовательно, предложение будет пользоваться спросом. Обеспечение рынка сбыта будет лежать на маркетологе, который организует информированность населения и рекламу в Яндекс Диррект.

Подробно показатели продаж и затрат по бизнес-плану представлены в приложениях Б-Д.

Выручка предприятия (приложение В) в 2023 году составит 184 800 тыс. руб. Таким образом, предприятие сможет получить прибыль уже в первый год реализации стратегии дифференцированного роста.

Основные показатели эффективности бизнес-плана по внедрению новых видов работ и оказываемых населению услуг представлены в таблице 21, и

приложение Д.

Таблица 21 – Показатели эффективности бизнес-плана по реализации стратегии дифференцированного роста ООО «АмурВЗиС»

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1. Общие поступления	184800,00	92390,40	100089,60
2. НДС, акциз, налог с продаж	31022,14	15619,87	16955,23
НДС общ	31322,03	15659,39	16964,34
НДС уплач	299,89	39,52	9,11
3. Общие текущие затраты	3911,71	3016,77	2678,80
4. Прибыль от реализации	149866,15	73753,77	80455,56
7. Балансовая прибыль	149866,15	73753,77	80455,56
8. Платежи в бюджет (налоги)	38519,87	14750,75	16091,11
9. Чистая прибыль	111346,28	59003,01	64364,45
10. Чистая прибыль нарастающим итогом	445684,99	592726,35	234713,74
PP	0,1		
NVP, тыс. руб.	116 452,21		
IRR, %	40		
Рентабельность проекта, %	15,39		

Ставка дисконтирования 20 %, с учетом стоимости кредитной линии 9 % и среднего прогнозируемого темпа роста инфляции на ближайший период 1,1 %.

Период окупаемости проекта составит 1 месяц. В первый год реализации компания получит 116,5 миллионов прибыли с учетом ставки дисконтирования.

Если учитывать прочие расходы на разработку, документальное закрепление и реализацию стратегии:

$116\,452,21 - 280 = 116\,172,21$ тыс. руб. прибыли получит предприятие уже в первый год.

Учитывая, что внутренняя норма доходности составляет 40 %, а рентабельность больше нуля – 15,39 %, то проект следует принять, т.е. он принесет предприятию значительную прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое планирование на предприятии является важной частью его развития. Планирование начинается с целеполагания. Разработка целей может быть среднесрочной и краткосрочной. Оптимально, предприятие должно прорабатывать и те и другие.

Далее следует этап анализа внешней и внутренней среды. В соответствии с результатами выбирается направление стратегического планирования по одной из модификаций базовых стратегий.

Каждая базовая стратегия имеет варианты реализации, их выбор зависит от возможностей и целей компании.

В процессе реализации стратегических планов требуется постоянный контроль, для определения точности выполнения всех этапов и анализа соответствия полученных результатов с плановыми.

Эффективность реализуемой стратегии оценивается по нескольким направлениям – экономическим, социальным, и т.д.

ООО «АмурВЗиС» – это молодое предприятие на рынке модульных зданий и сооружений. В организации работает команда опытных специалистов, которые могут построить именно то, что нужно заказчику. Компания принимала участие в возведении вахтовых поселков для строителей газопровода «Сила Сибири», космодрома «Восточный», Амурского газоперерабатывающего завода, Амурского газохимического комплекса, строителей мостов и горнодобывающих компаний.

Компания действует на рынке строительных работ и услуг с 1 июля 2019 года. ИНН компании 2801250849, юридический адрес: 675028, область Амурская, город Благовещенск, улица Дьяченко, 9, офис 46. Основное направление деятельности по ОКВЕД: 41.20 (Строительство жилых и нежилых зданий). Также компания осуществляет деятельность по 26 направлениям. В том числе строительство коттеджей, внутренняя и внешняя отделка уже готовых помещений и частных домов, обновление интерьера, изготовление мебели по личным (индивидуальным) заказом. Мебель в компании предлагается как модульная, так и

встроенная. Ремонты производятся «под ключ», в том числе с установкой инновационных технологий «умный дом».

В данный момент компания работает по строительству быстровозводимых модульных и каркасных зданий и сооружений самого разного назначения по современным технологиям. Небольшие модульные объекты $6 \times 2,5$ м можно приобрести по цене от 450 тыс. руб. В комплектацию входит: окно, входная дверь, электрика, освещение, конвектор, огнетушитель. Возможна установка перегородки и внутренней двери. Для вахтовых поселков предусмотрено строительство модульных домиков по 10 штук.

Выручка предприятия за исследуемый период увеличилась в 3,3 раза, что подтверждает информацию о стремительном росте предприятия. Теми же темпами растер себестоимость производственной деятельности. Если в 2020 году она составила 37 162 тыс. руб., то в 2022 году уже 123 775 тыс. руб. Темпы роста себестоимости составили 3,3 раза. Темпы роста себестоимости и выручки указывают на высокую затратноёмкость производственной деятельности.

Чистая прибыль предприятия после уплаты налогов и процентов по кредитам в 2020 году составила 441 тыс. руб., в 2021 году эта сумма выросла на 812 тыс. руб. (в 2,8 раза) и составила 1253 тыс. руб. В 2022 году рост прибыли составил еще на 1546 тыс. руб. (2,2 раза), и сумма чистой прибыли составила 2799 тыс. руб.

Наблюдается рост основных фондов. Если в 2020 году их стоимость составляла всего 2 872 тыс. руб., то к концу 2022 года их стоимость возросла в 15 раз и составила 43 117 тыс. руб.

Из-за стремительного роста стоимости основных фондов их рентабельность в 2022 году была отрицательной. При этом рентабельность основной деятельности в 2022 году выросла в 1,5 раза и составила 3,19 %.

Руководство компании следит за сроками выполнения заказов и предоставляет постоянным заказчикам скидки на выполнение работ. Стоимость строительных материалов снижению не подлежит и оплачивается строго в соответствии со сметой.

Разработка стратегии роста исследуемого предприятия – ООО «АмурВЗиС», необходима по нескольким причинам - это, прежде всего, отсутствие финансовой устойчивости предприятия, низкой ликвидности, что при неблагоприятных изменениях внешней среды может привести к его банкротству. Критическая величина себестоимости производства работ и услуг, при росте цен на комплектующие, поставит предприятие в позицию неплатежеспособности.

В соответствии с полученными результатами, проведенного в работе анализа, наиболее приемлемым вариантом стратегии развития ООО «АмурВЗиС» является стратегия диверсифицированного роста.

1) Она наиболее гармонично вытекает из реализуемой в данный момент предприятием инновационной стратегии.

2) Стратегия наименее затратна по вложенным в нее ресурсам, как финансовым, так и трудовым.

3) При реализации данной стратегии, предприятие не сильно повысит свою конкурентоспособность, но расширит значительно клиентскую базу, повысит свои доходы, улучшит финансовую устойчивость.

Для реализации стратегии диверсифицированного роста, предприятию следует рассмотреть возможность включения в ассортимент своих работ и услуг те, что подойдут для населения Амурской области. Такими работами и услугами могут быть инновационные методы строительства жилых и нежилых помещений для населения, например: бани, сараи без фундамента, летние кухни без фундамента, склады на сваях, погреба различной модификации, гаражные поселки по новым технологиям. Данные технологии во многом схожи с методикой установки вахтовых поселков, а новейшие методы изготовления и сборки панельных корпусов удивляют своей простотой исполнения, практичностью, долговечностью и достаточно востребованы на рынке у частных лиц и малых предпринимателей.

Исследование рынка сбыта работ и услуг предполагает, что в данный момент число домохозяйств города Благовещенска и ближайших поселков, которые входят в городской округ составляет 80 191 домохозяйств. При этом более

50 % домохозяйств проживает в сельской местности или имеет приусадебные участки. В результате опроса установлено, что 25 % владельцев частных домов хотели бы дополнить свои участки различными временными сооружениями и планируют строительство. Чаще всего это бани, сараи для хранения инвентаря и старой мебели, гаражи, погреба, летние веранды и т.д.

Строительство дополнительных сооружений без фундамента с учетом материалов обойдется хозяину частного дома в 350 тыс. руб., это без учета затраченного времени и сил самого владельца.

Компания предполагает, что стоимость помещения в 30 м² обойдется заказчику в 250 тыс. руб. – без учета отделочных работ. Т.к. не все заказчики будут производить отделочные работы силами предприятия, высчитан средний размер производимых отделочных работ (примерно 10 м² на каждое построенное помещение). В итоге мы получаем спрос на услуги компании 10 023 заказов, планируемая доля рынка – 15 %.

Таким образом, уже в течении 2023 года предприятие, начав строительство в июне месяце сможет построить более 56 сооружений и выполнить 560 м² отделочных работ. Для населения экономия денежных средств составит более 100 тыс. руб., а следовательно, предложение будет пользоваться спросом

Выручка предприятия (приложение В) в 2023 году составит 184 800 тыс. руб. Таким образом, предприятие сможет получить прибыль уже в первый год реализации стратегии дифференцированного роста. Ставка дисконтирования 20 %, с учетом стоимости кредитной линии 9 % и среднего прогнозируемого темпа роста инфляции на ближайший период 1,1 %. Период окупаемости проекта составит 1 месяц. В первый год реализации компания получит 116,5 миллионов прибыли с учетом ставки дисконтирования. Если учитывать прочие расходы на разработку, документальное закрепление и реализацию стратегии 116 172,21 тыс. руб. прибыли получит предприятие уже в первый год.

Учитывая, что внутренняя норма доходности составляет 40 %, а рентабельность больше нуля – 15,39 %, то проект следует принять, т.е. он принесет предприятию значительную прибыль.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверчев, И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И.В. Аверчев. – М.: Вершина, - 2019. - 512 с.
- 2 Аксенов, П.Н. Проблемы повышения конкурентоспособности объектов жилищно-коммунального комплекса / П.Н. Аксенов // Экономическая наука современной России, - 2019. - № 1. - С.135-140.
- 3 Акулич, И.Л., Герчиков И.З. Маркетинг: Учеб. пособие / И.Л. Акулич, И.З. Герчиков. - Мн.: Интерпрессервис, - 2019. - 287 с.
- 4 Алборова, А. ИМК. Больше чем просто маркетинг/ А. Алборова //Маркетинг. - 2021. - №12. - 68 -71 с.
- 5 Амблер, Т. Практический маркетинг / Т.Амблер. - М.: Инфра-М, - 2019. - 317 с.
- 6 Андреев, В.К. Об автономных учреждениях / В.К. Андреев // Российская юстиция. - 2020. - № 2. – С. 211-245.
- 7 Бабаев, А.Ю., Комиссарова, И.П., Бородин, В.А. Бухгалтерский учет: учебник для студентов вузов / под.ред. проф. Бабаева А.Ю., проф. И.П. Комиссаровой, - 2 изд. перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, - 2019. - 527 с.
- 8 Баркан, Д.И. Управление продажами: Учебник / Д.И. Баркан // Высшая школа менеджмента, - СПбГУ. - СПб.: Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, - 2020. - 908 с.
- 9 Барнетт, Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации / Дж Барнетт // Интегрированный подход. - СПб.: Питер, - 2020. - 246 с.
- 10 Барышев, А.Ф. Маркетинг: Учебник / А.Ф, Барышев. - 2-е изд., стер. - М.: Изд. центр «Академия», - 2019. - 180 с.
- 11 Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: Инфра-М. - 2021. – 467 с.
- 12 Баткаева, И.А., Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / И.А. Баткаева, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, - СПб.: Питер. - 2020. - 390 с.
- 13 Бахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для

вузов / А.М, Бахрушина, 2-е изд. доп. и пер. - М.: ИКФ Омега-Л; Высш.шк., - 2021. - 528 с.

14 Башкатова, Ю.И. Управленческие решения: учебное пособие по изучению дисциплины, руководство, практикум, тесты и учебная программа / Ю.И. Башкатова // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, – М.: МЭСИ, - 2021. – 184 с.

15 Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. / научн. ред. перевода чл.-корр. РАН И.И. Елисеева. Гл. редактор серии проф. Я.В. Соколов. - М.: Финансы и статистика, - 2021. - 624 с.

16 Блайд, Д. Маркетинговые коммуникации. Что? Как? И почему? / Д. Блайд. - М.: Баланс-Клуб, 2022. - 368 с.

17 Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. / Богачева И.В. // Бухгалтерский учет в отраслях: учебно-практическое пособие. - М.: ЕАОИ, - 2020. - 135 с.

18 Бородулин, А.Н., Заложнев, А.Ю., Шуремов, Е.Л. Внутрифирменное управление, учет и информационные технологии: учебное пособие / А.Н. Бородулин, А.Ю. Шуремов, Е.Л. Заложнев. - М.: ЗАО, - 2020. – 412 с.

19 Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.12.2021) // Консультант плюс [сайт] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 12.04.2022).

20 Воробьев, С.Ю. Проблемы принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности [сайт] / С.Ю. Воробьев / Режим доступа: http://www.ieay.ru/nauch/sc_article/2011/04-T2/Vorobiev.shtml.pdf (дата обращения 12.04.2022).

21 Гапоненко, А.Л., Понкрухин, А.П. Стратегическое управление: Учебник / А.Л. Гапоненко. – М., Омега-Л, - 2019. – 267 с.

22 Голубкова, Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е.Н. Голубкова. - М.: Фин-пресс, - 2019. - 352 с.

23 Гольман, Н. Практика рекламы / Н. Гольман. - М.: ЭКСМО-ПРЕСС, -

2021. - 106 с.

24 Гончаренко, К.В. Бюджетные дотации / К.В. Гончаренко // Управление многоквартирным домом, Екатеринбург, - 2019. - № 8. - С. 12-18.

25 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.05.2021) [текст] // Консультант плюс [сайт] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 12.04.2022).

26 Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ (ред. от 28.12.2020) п. 1 ст. 110, 135 // Консультант плюс [сайт] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 12.04.2022).

27 Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия / Н.Л. Зайцев. - М., ИНФРА-М, 2021. - 284с.

28 Зачесныйбизнес. [электронный ресурс]: <https://zachestnyibiznes.ru/>. Информационный портал. Режим доступа свободный (дата обращения 12.04.2022).

29 Имшенецкая, И. А. Программы сотрудничества с клиентом или как привел новых клиентов? / И. А. Имшенецкая. - М.: РИП - Холдинг, - 2021. - 128 с.

30 Иншакова, А.О. Правовой режим имущества унитарного предприятия: лекция / А.О. Иншакова. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, - 2020. – 20 с.

31 Кандаурова, Г.А., Борисевич В.И. Прогнозирование и планирование экономики: Учебник для вузов / Г.А. Кандаурова, В.И. Борисевич. – М., - 2019, - 479 с.

32 Катернюк, А.В. Современные рекламные технологии: коммерческая реклама. - Ростов н/Д.: Феникс, - 2020. - 320 с.

33 Климин, А.И. Стимулирование продаж: Учеб. пособие / А.И. Климин. - М.: Вершина. - 2020. - 272 с.

34 Кнышова, Е.Н. Маркетинг: Учебное пособие / Е.Н. Кнышова. - М.: ФОРУМ: ИН-ФРА-М, - 2020. - 282с.

35 Кобцев, Р.Ю. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций на основе единой модели / Р.Ю. Кобцев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2021.

- №6. – С. 50 - 59 с.

36 Корчагина, Н. Продвижение, или «тяни-толкай» / Н.Корчагина // Маркетинговые коммуникации, - 2021. - № 5, - С. 82-91.

37 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - СПб.: Питер, - 2019. - 287 с.

38 Крис Браун. Практическое пособие по стимулированию сбыта: пер. с англ / Крис Браун. - М.: Консалтинговая группа «Имидж - контакт»: ИНФРА - М. – 2019. - 382 с.

39 Лапушинская, Г.К., Петров, А.Н. Планирование в условиях рынка / Г.К. Лапушинская, А.Н. Петров. – М., 2019. – 250 с.

40 Лукина, А.В. Маркетинг: Учебное пособие / А.В. Лукина. - М.: ИНФРА-М, - 2021. - 360 с.

41 Любушин, Н.П. Теория экономического анализа: Курс лекций / Н.П. Любушин. – Н. Новгород, НКИ, - 2020. - 162 с.

42 Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, - 2021. – 375 с.

43 Максимова, И. Оценка эффективности акции стимулирования продаж / И. Максимова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2020. - № 1. – С. 36-45.

44 Матанцев, А.Н. Эффективность рекламы / А.Н. Матанцев. - М.: Финпресс, - 2019. – 416 с.

45 Мачадо, Р. Маркетинг для малых предприятий / Р. Мачадо. - СПб: Питер, - 2021. - 268 с.

46 Медведева, Е.В. Рекламная коммуникация / Е.В. Медведева. - Изд. 2-е, испр. - М.: Едиториал УРСС, - 2019. - 292 с.

47 Морозова, Т.Г. Городское хозяйство: Учебное пособие / Морозова Т.Г. и др. - М.: Вузовский учебник Инфра-М, - 2021. - 361 с.

48 Мурахтанова, Н.М., Еремина Е.И. Маркетинг: Учеб. пос / Н.М. Мурахтанова, Е.И. Еремина. - М.: Изд. центр «Академия», - 2019. - 161 с.

49 Наумова, Л.М. Прикладной маркетинг в деятельности фирмы: Учебное пособие / Л.М. Наумова. - Москва, «Издательство Элит», - 2020. - 208 с.

50 Савостина, О.В. Бухгалтерский учет: учебное пособие / авт.-сост. Н.Н. Илышева, Е.Р. Синянская, О.В. Савостина. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, - 2021. - 156 с.

51 Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Перевод с англ. Под редакцией Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. – Банки и биржи, ЮНИТИ, - 2021. – 576 с.

52 Швальбе, Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий / Х. Швальбе. - М.: Издательство «Республика», - 2021. - 217 с.

53 Шмарин, А.П. Анализ потенциальных рисков при реализации конкурентных стратегий предприятия / А. П. Шмарин. - Известия ОГАУ. – Оренбург, 2019. – № 5 – С. 173-176.

54 Юдина, А. Р. Экономика предприятия / А.Р. Юдина, - М.: Инфра, - 2021. – 410 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сертификат предприятия производящего строительные 3D принтеры



Рисунок А.1 - Сертификат