

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ДЕНИСОВА КРИСТИНА ИГОРЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА  
ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КРЕПОСТЬ-ШТУТГАРТ»

Студент

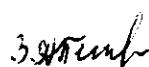


(К.И. Денисова )

Руководитель

(К.Ю. Лобков )

Консультанты:



(В.А. Петлина )

Нормоконтроль

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

«09» 02 2018 г.

Красноярск - 2018

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«06» 12 2017 г.

ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу

Студенту Денисовой Кристине Игоревне

направления 38.03.02 Менеджмент профиль «Финансовый менеджмент»

Тема работы Разработка стратегии концентрированного роста предприятия ООО «Крепость-Штутгарт»

1. Утверждена приказом по институту от 06 декабря 2017 г. № 179/1-УО

2. Срок сдачи работы 08.02.2018 г.

3. Содержание пояснительной записки Введение. Теоретические основы разработки стратегии предприятия. Стратегический анализ деятельности ООО «Крепость-Штутгарт». Разработка стратегии концентрированного роста предприятия ООО «Крепость-Штутгарт». Заключение. Список использованных источников.

Консультанты по разделам работы нормоконтроль- Петлина В.А.

График выполнения Введение, 1 глава - 06.12.2017 г. - 16.01.2018 г.

2 глава - 06.12.2017 г. - 03.01.2018 г.

3 глава, заключение, оформление - 06.12.2017 г. - 08.02.2018 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР – 09.02.2018 г.- 28.02.2018 г.

Дата выдачи задания «06» декабря 2017 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

подпись

и.о. Доброволь

И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению

подпись

Денисова К.И.

И.О. Фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 142 с., иллюстраций 11, таблиц 41, источников 45, приложений 5.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, АНАЛИЗ, МИССИЯ, СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРИЧЕСКОГО РОСТА, МОДЕЛЬ, ПЕРСОНАЛ, ДОХОДЫ, РАСХОДЫ, ПРИБЫЛЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, СРОК ОКУПАЕМОСТИ, ЧИСТЫЙ ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ДОХОД.

Цель работы - разработка стратегии концентрированного роста на предприятии ООО «Крепость - Штутгарт».

Метод исследования – метод анализа и синтеза, группировки и сравнения и других методов, входящих в состав экономико-статистических методов анализа.

Проведен стратегический анализ деятельности, анализ внешней и внутренней среды предприятия ООО «Крепость - Штутгарт». В рамках разработки стратегии концентрического роста для предприятия ООО «Крепость - Штутгарт» предлагается открытие дополнительного сервисно-ремонтного центра по техническому обслуживанию автомобилей, ремонту автомобилей, продажи запчастей для автомобилей без технического обслуживания и параллельное направление деятельности по продаже и аренде автомобилей в лизинг. Все представленные мероприятия показали высокую эффективность при реализации и повышение чистого дохода предприятия, прогнозируемая рентабельность вида деятельности по проекту предполагает сжатые сроки накопления чистой прибыли, достаточной для погашения кредита и сохранения при этом большого запаса финансовой устойчивости.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Значение разработки стратегии предприятия.....	6
1.2 Теоретические основы разработки стратегии.....	10
1.3 Методы разработки стратегии.....	15
1.4 Характеристика стратегии концентрации роста.....	24
<b>2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КРЕПОСТЬ-ШТУТГАРТ».....</b>	<b>35</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	35
2.2 Стратегический анализ внутренней среды предприятия.....	43
2.3 Стратегический анализ внешней среды предприятия.....	61
2.4 Комплексный стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия.....	74
<b>3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КРЕПОСТЬ-ШТУТГАРТ».....</b>	<b>91</b>
3.1 Основные направления разработки стратегии концентрированного роста.....	91
3.2 Разработка мероприятий по реализации стратегии концентрированного роста предприятия ООО «Крепость - Штутгарт».....	105
3.3 Оценка эффективности разработки стратегии.....	111
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>128</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>131</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ.....</b>	<b>134</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям видения бизнеса [5, с.87].

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая компания уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Важная роль в реализации этой задачи отводится анализу хозяйственной деятельности предприятий. С его помощьюрабатываются стратегия и тактика развития предприятия, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников.

В современных условиях каждое предприятие, руководствуясь действующими законодательными актами, регламентирующими правила ведения хозяйственной деятельности, и складывающейся на рынке конъюнктурой, самостоятельно принимает основополагающие долговременные стратегические решения. Стратегия – это «сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого фирма может противостоять изменяющимся условиям». Стратегия - это инструмент, который может помочь фирме, оказавшейся в условиях нестабильности, университету, потерявшему престиж и т. д. Поэтому стратегия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления, пригодный не только для промышленных предприятий, но и для предприятий малого торгового бизнеса.

Актуальность совершенствование планирования компаний в настоящее время особенно возрастает, это связано с тем, что относительная стабильность экономических систем повлекла за собой рост инвестиционной активности предприятий, который сопровождается появлением не только новых методов оценки и анализа, но и финансовых технологий, что усложняет процедуру принятия решений в сфере управления предприятием и его экономическим развитием.

В рыночной экономике, когда предприятие самостоятельно организует свою деятельность, а также несет ответственность за результаты собственной работы вопросы минимизации риска в условиях быстроизменяющейся внешней среды, тем более в случае реализации планирования деятельности компании, актуальность овладения современной методикой оценки проекта имеет исключительное значение.

Объектом исследования является официальный дилер Порше ООО «Крепость - Штутгарт» в г. Красноярске. Предметом исследования следует считать разработку стратегии концентрированного роста предприятия.

Целью написания данной работы является разработка стратегии концентрированного роста на предприятии ООО «Крепость - Штутгарт».

Для достижения поставленной цели работы необходимо решить задачи:

- рассмотреть теоретические основы разработки стратегии предприятия;
- провести анализ организационно-экономической характеристики и изучить аспекты работы предприятия ООО «Крепость - Штутгарт»;
- проанализировать основные направления разработки стратегии концентрированного роста и ее реализации на предприятии ООО «Крепость-Штутгарт».

Методической основой написания работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа: анализа и синтеза, группировки и сравнения и других, входящих в экономико-статистические методы. Применение каждого из данных методов определяется характером решаемых в процессе исследования задач.

Анализ проблем планирования компании и развития на российских предприятиях был проведен на основе специальных трудов: И.Ансоффа, И.Ю.Балабана, И.А.Бланка, Б.Бермана, И.Н.Герчиковой, Л.Г.Зайцева и М.И.Соколовой, Г.Б.Клейнера, и других.

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы разработки стратегии предприятия. Во второй главе выявлены основные характеристики предприятия ООО «Крепость - Штутгарт», проведен анализ финансового состояния исследуемого предприятия. В третьей главе определена система планирования для создания и развития предприятия, разработана система развития предприятия в рамках осуществления стратегии концентрического роста.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Значение разработки стратегии предприятия

В истории бизнеса, согласно проведенным исследованиям, выделяется четыре этапа в развитии корпоративного планирования: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегии планирование и, наконец, стратегический менеджмент [7, с.36].

1) Бюджетирование. В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочною, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпорации регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, особенно формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей ведением форм финансовой отчетности, ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет - бюджетов по статьям расходов на разные цели.

Бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля темпов деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е., организация в данном случае рассматривается как закрытая система. При использовании бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации [10, с.64].

2) Долгосрочное планирование. В 1950-х - начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили

необходимость расширения горизонта планирования и создали условия развития долгосрочного планирования [6].

Стержневая идея метода - составление прогноза продаж фирм на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций фирмы. Главный показатель - прогноз сбыта - базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определились все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в бюджетно-финансовый план корпорации. Главная задача менеджеров состоит в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. При таком подходе широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование затрат во времени) [6, с.141].

3) Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятия не выходили на спланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции [11].

Следовательно, стратегическое планирование определяет будущее лицо фирмы, но его единственный реальный результат – стратегический план развития фирмы. Следующий шаг – разработка и принятие конкретных мер по выполнению планов.

Термин «стратегическое управление» был введен только на стыке 60-70-х годов. Возникновение стратегического управления порождено объективными потребностями и сформировалось далеко не сразу.

В условиях отечественной экономики необходимость стратегического управления не была явно обозначена. Функции выработки стратегии были сосредоточены главным образом в министерствах, в Госплане, в центральных государственных ведомствах и т. д. Предприятие, разумеется, участвовало в этом процессе, однако реальных прав по принятию решений в этой области не имело. Сегодня ситуация меняется. Предприятия и руководители лишены «привилегий стратегической безответственности». Теперь необходимо самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, а эффективность этих решений будет проверяться рынком [14, с.121].

Для приведения стратегии в действие традиционно применялись два подхода. Один из них – действия сообразно обстановке, которые не основываются на запланированных начинаниях и сосредоточиваются на принятии конкретных шагов, обусловленных стечением обстоятельств. Другой – планомерный подход, при котором набор стратегических решений переводится в предварительный выбор стратегических позиций по каждой стратегической зоне хозяйствования (СЗХ) фирмы и применяется направленный поиск новых возможностей [8, с.108-109].

В условиях последней четверти XX века все большее значение приобретает третий подход. Это – накопление стратегического опыта, которое основывается на отказе от обычной последовательности действий (выполнение следует за принятием плана) и соединяет планирование с выполнением в соответствии с тем, насколько руководство фирмы считает это актуальным, какие затраты приходится нести на получение информации. [21, с.111]

Планирование своевременных решений для борьбы с неожиданностями затрагивает все уровни фирмы и продолжается по времени до нескольких месяцев. Этот процесс настолько сложен, что фирмы попросту не справляются с неожиданностями, преподносимыми правительством, конкурентами,

техническим прогрессом с его внезапными прорывами, то есть со всем тем, что не вписывается в плановый цикл. В сегодняшних условиях для эффективного управления необходимо воздействовать не только на внутренние, но и на внешние по отношению к предприятию факторы.

При таком положении дел для выхода из кризисного состояния не обойтись без разработки и практической реализации специальной программы, имеющей обязательно стратегический характер, которая позволила бы предприятию оставаться на плаву при любых рыночных коллизиях, то есть управление должно быть направлено не только на вывод предприятия из кризиса, но и на прогнозирование и предотвращение неплатежеспособности и несостоятельности предприятия путем повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления.

Стратегия, согласно определению, представленному Басовским Л.Е. – это «путь, следя по которому, фирма может достигнуть своих целей». В методическом плане стратегия представлена как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [10].

И. Ансофф приводит 4 группы правил [2, с. 40-41]:

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону оценки называют ориентиром, а количественную – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой. Они определяют:

- какие виды продукции и технологии фирма будет разрабатывать;
- куда и кому сбывать свои изделия;
- каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри фирмы – организационная концепция фирмы.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность. Они определяют оперативную деятельность фирмы [1, с.132].

Процесс разработки стратегии не завершается каким-либо действием. Он заканчивается установкой общего направления, продвижение по которому обеспечит рост и укрепление позиций фирмы. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов. При этом роль стратегии состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях и отбросить все остальные возможности, как несовместимые со стратегией [27, с.78].

Необходимость стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательную позицию. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной информацией о разрабатываемых альтернативах. Как только открываются конкретные альтернативы, появляется более точная информация, которая служит для корректировки поведения фирмы.

## 1.2 Теоретические основы разработки стратегии

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управлеченческих процессов. Схематическая структура стратегического управления изображена на рисунке 1.1 [24, с. 156-158].

Модель наглядно показывает, что стратегический менеджмент представляет собой замкнутый управлеченческий процесс с обязательной и существенно значимой обратной связью.

Модель также показывает, что стратегическое управление является циклической профессиональной деятельностью, имеющей свою собственную достаточно сложную структуру и несколько направлений внутренней специализации.



Рис. 1.1 - Структура стратегического управления

В целом модель отражает 8 основных этапов стратегического менеджмента. Эти этапы представляют следующую пошаговую процедуру действий универсального замкнутого стратегического цикла [34, с. 13]:

- 1) проведение диагностики внешней среды организации, а также диагностики ее внутренней среды (системного анализа ресурсных возможностей организации);
- 2) системный стратегический анализ конкретной ситуации по конкретной организации;
- 3) установление миссии организации, дерева стратегических целей и системы стратегических целевых приоритетов;
- 4) разработка стратегий основных подсистем организации (бизнесов, структурных подразделений, функциональных подсистем и т.д.);

- 5) установление полной системы стратегических приоритетов (целевых, по ключевым материальным ресурсам, временных, финансовых и т.д.);
- 6) сведения всех стратегий в единую общую стратегию. Формирование целостной и всесторонней программы конкретных действий на заданную стратегическую перспективу;
- 7) реализация общей стратегии через систему стратегических указаний, а также посредством общей тактической программы организации (то есть системы тактических бизнес-планов и оперативных управленческих решений);
- 8) Стратегический контроллинг в качестве комплексной координации как всех процессов, так и всех элементов системы стратегического управления организации.

В рамках данной модели стратегический менеджмент представляется в качестве непрерывного и динамичного процесса. Для реализации его высокопрофессиональная и рационально специализированная управленческая деятельность оптимальным образом распределяется по всей структуре организации. В представленном контексте весь стратегический менеджмент сводится к процессу управления стратегическими изменениями, а эффективность стратегического менеджмента – к эффективности и особому качеству соответствующих стратегических преобразований [38, с. 37-38].

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры [26, с. 111-114].

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, то есть определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работы, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями.

Определение миссии и целей. Ранее было сказано, что одной из ключевых задач управления является поддержание баланса между входом и выходом организации. Другой не менее важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей [33, с. 61-62].

Миссия задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее. Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, для того чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность разнотолков, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации. Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей. Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации,

достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность [9, с. 78-79].

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие: прибыльность, положение на рынке, производительность, финансовые ресурсы, мощности организации, разработка, производство продукта и обновление технологии; изменения в организации и управлении; человеческие ресурсы; работа с покупателями; оказание помощи обществу.

**Выбор стратегии.** После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривается участие всех уровней управления. Область экономической стратегии хозяйствующих субъектов исследуется достаточно давно, поэтому содержит обширный как теоретический, так и практический материал для анализа; стратегия представляет собой процесс определения и установления связи системы с ее окружением, состоящим в реализации выбранной цели и в попытках достичь желаемого состояния системы посредством оптимального распределения ресурсов [17, с. 74].

Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает по тому, что-либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо по тому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде.

Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для

реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемом в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

### 1.3 Методы разработки стратегии

Формирование стратегии предприятия является сложным творческим процессом, требующим соединения достижений менеджмента, маркетинга в едином подходе к определению перспектив развития организации. Прежде всего, это происходит потому, что формирование стратегии базируется на прогнозировании условий внешней среды торгового предприятия в первую очередь, конъюнктуры потребительского рынка и избранного им сегмента, что является элементом маркетинга.

При этом, в формировании стратегии торгового менеджмента необходима оценка альтернативных вариантов стратегических управленческих решений наиболее полно соответствующих миссии торгового предприятия и задач развитии, что, несомненно, является важнейшей составной частью менеджмента. Стратегия торгового предприятия требует периодической корректировки с учетом меняющихся условий внешней среды и возникающих новых возможностей развития, что обусловливает взаимосвязь стратегии и ориентирующей деятельности высшего аппарата управления с работой маркетинговых служб [25, с.43].

По своему существу, стратегия есть набор средств для принятия решений, которыми организации руководствуются в деятельности (приведенные ранее 4 правила).

«Стратегия фирмы - это совокупность главных целей и основных способов достижения данных целей» [37, с. 267], такое определение стратегии фирмы дает - профессор В.С. Соловьев.

У профессора Н.Н. Тренева стратегия определяется как «набор правил, которыми руководствуется организация в принятии управленческих решений и как общий комплексный анализ, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии достижения хозяйственных целей организации» [39, с. 23].

Следовательно, стратегия торговой фирмы - это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивается достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей торговой фирмы, исходя из ее реальных возможностей, определяемых с помощью глубокого анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами и поставщиками, а также на основе прогноза их изменения в будущем [41, с.7].

Основой стратегии, ее глубинной сущностью являются разрабатываемые принципы управления, которые позволяют обеспечить согласованность действий всех руководителей и исполнителей.

И, наоборот, меняя стратегию нужно подумать и об изменении проповедуемых принципов, поскольку они могут противоречить изменившимся условиям и стратегии. Поэтому проблема гибкости и адаптивности (приспособленности постоянным изменениям внешней среды, решение которой для использования соответствующей стратегии и тактики организаций, поставит центр современных взглядов на менеджмент) и новые принципы управления [28, с.98].

Анализ имеющихся точек зрения на формулировку и классификацию принципов управления, позволяет выделить характерные в современных условиях принципы стратегического управления торговыми организациями. К первой группе стратегических принципов технологии управленческой деятельности относятся:

- принципы целенаправленности (четкость стратегических целей и задач, ориентация на конкурентоспособность, качество обслуживания клиента и знание потребительского рынка);
- принципы согласования деятельности (стратегическое согласование интересов работников, владельцев торговой организации и поставка товаров или долговременный приоритет определенных интересов, например, потребителя; разработка на этой и соблюдение кодекса поведения);
- принципы обеспечения эффективности деятельности (экономичность, оптимальное сочетание централизации и децентрализации, стратегическая ориентация на профессионализм торгового персонала и его постоянное повышение) [29, с. 74-76].

Ко второй группе принципов влияния на поведение работы в стратегическом аспекте относятся:

- принципы активизации деятельности (состязательности, мотивации достижения стратегических целей);
- принципы обеспечения удовлетворенности работой (справедливость, лояльность к работникам, честное отношение и доверие к людям как стратегические ориентиры) [32, с. 43].

К третьей группе - общеуправленческих, в стратегическом анализе относятся: маркетинговая и социальная направленность управления, корпоративный дух, этичность бизнеса, постоянное совершенствование управления (управленческое новаторство), научность.

Эта система принципов не может считаться завершенной, напротив всегда остается открытой для дополнений, изменений, основанных на опыте, его анализе, осмыслиении и обобщении системы стратегического управления.

Основываясь на общих принципах, раскрывается общее содержание процесса стратегического менеджмента, которое выражается в последовательности его этапов. Как показывает общетеоретический анализ, осуществление процесса стратегического управления происходит в несколько взаимосвязанных этапов:

- исследование внешней и внутренней среды организации;
- определение основных ориентиров фирмы;
- разработка возможных вариантов стратегии;
- выбор одного из вариантов и формирование собственной стратегии;
- реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана или методов его реализации [16, с. 97].

Исходя из анализа работ по стратегическому и торговому менеджменту, содержание этапов может быть следующим согласно рис.1.2

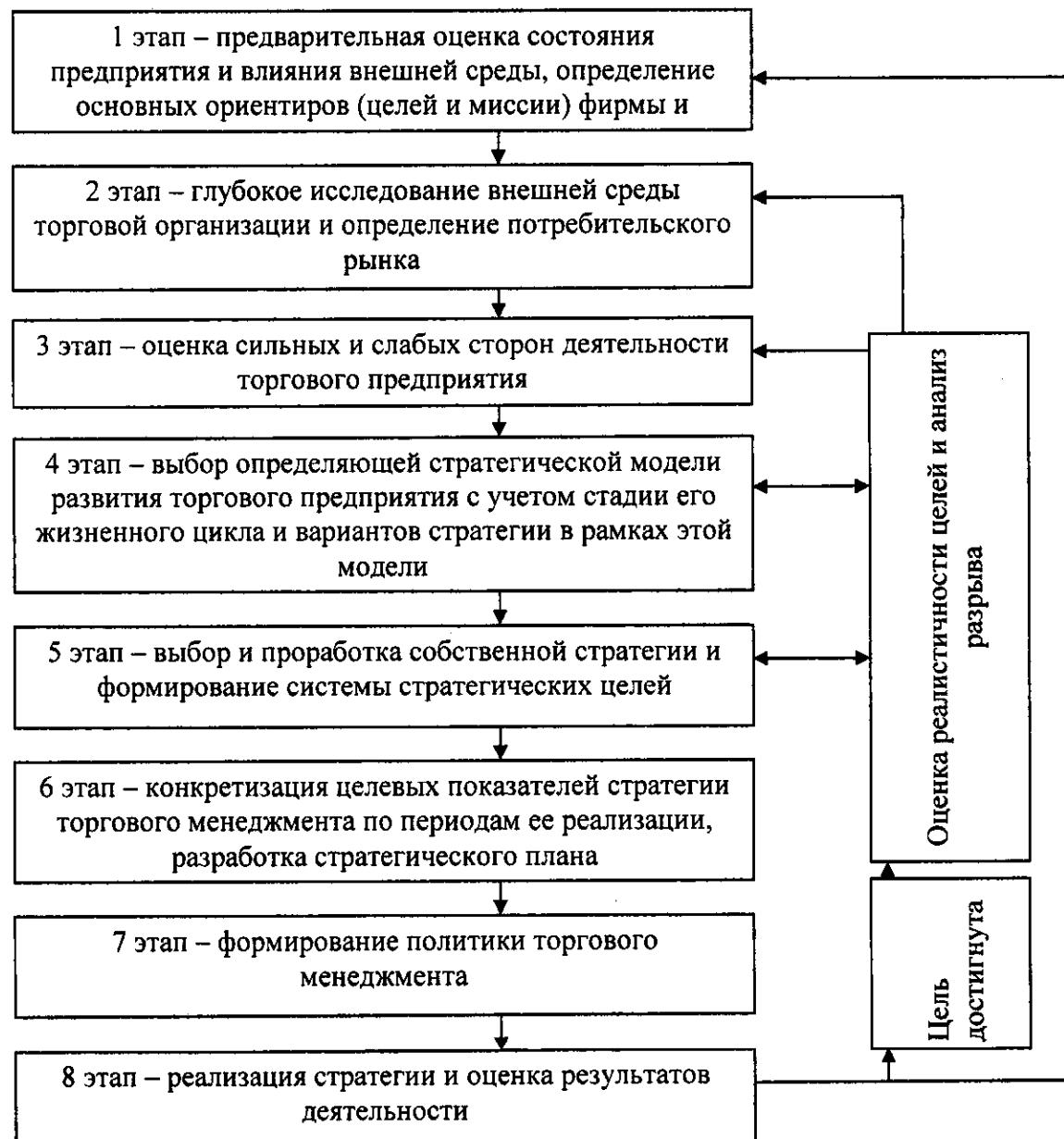


Рис. 1.2 - Этапы стратегического управления на торговом предприятии

1. Предварительная оценка состояния предприятия и влияние внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) фирмы, периода разработки стратегии.

Факторы, определяющие стратегию, отличаются один от другого, как правило, значительно. Поэтому важно, прежде чем начать выбор стратегии необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации.

Главным условием определения периода формирования стратегии торгового менеджмента является предсказуемость развития экономики и конъюнктуры потребительского рынка в частности.

В условиях нынешнего нестабильного (а на отдельным направлениям непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным: в среднем должен определяться рамками 3 лет.

Одним из условий определения периода формирования стратегии торгового менеджмента является работа торгового предприятия - деятельность крупных торговых предприятий обычно прогнозируется на более длительный период (в наших условиях этот период может быть определен в размере до 5 лет) [13, с. 87].

2. Глубокое исследование внешней среды торговой организации на определение потребительского рынка. Все предприятия зависмы от внешней среды, как в отношении ресурсов, так и в отношении потребительских пользователей результатами, которых они стремятся достичь.

Термин «внешняя среда» включает экономические условия, потребительские профсоюзы, конкурирующие организации, природные факторы, действующее законодательство и другие составляющие [12, с.49]. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на функционирование предприятия, его производственную, инновационную, коммерческую, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществуют, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают.

На этом этапе разработки стратегии исследуются экономико-правовые условия осуществления торговой деятельности и возможное их изменение в предстоящем периоде. Кроме того, анализируется конъюнктура потребительского рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз этой конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов потребительского рынка, связанных с деятельностью торгового предприятия [19, с. 40].

3. Оценка сильных и слабых сторон деятельности торгового предприятия. Такая оценка связана, прежде всего, с определением возможностей реализации внутреннего потенциала торгового предприятия направлена в первую очередь на выявление уровня его конкурентоспособности.

4. Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития торгового предприятия с учетом стадии его жизненного цикла, вариантов стратегии в рамках этой модели. Всю совокупность ориентации деятельности фирмы можно разделить на три основных типа [23, с.15]:

- идеалы - ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним;
- цели - наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в планируемом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в большей части;
- задачи - конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описание серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

К идеалам экономической организации можно отнести ее видение. Это руководящая философия бизнеса, обосновывающая существование фирмы.

5. Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей. Для любой организации постановка целей очень важный этап в формировании стратегии. Это связано с тем, что являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирование в организации, мотивация, контроль; определение способов повышения эффективности организации; лежат в основе принятия любого делового решения; служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Действительно, управленческую ценность установленных целей трудно переоценить, так как пока миссия компании и долгосрочные планы её не привязаны к конкретным измеримым целям, они являются нереализованными идеями [18, с. 36].

6. Конкретизация целевых показателей стратегии торгового менеджмента по периодам ее реализации, разработка стратегического плана. Определение конкретных показателей может производиться как на весь период реализации стратегии, так и на предвидимый период. В настоящее время период в России не превышает 3-х лет. На этот период и разрабатываются стратегические планы, хотя при этом стратегия может охватывать и длительный период.

#### 7. Формирование политики торгового менеджмента.

В отличие от стратегии торгового менеджмента в целом, его политика формируется лишь по отдельным наиболее важным аспектам деятельности, определенным системой целевых стратегических показателей. Политика торгового менеджмента представляет собой форму предстоящей реализации общей его стратегии в разрезе отдельных целей и аспектов торговой деятельности. Формирование политики торгового менеджмента по отдельным аспектам деятельности предприятия может носить многоуровневый характер [3, с.127].

8. Реализация стратегии и оценка результатов деятельности этой стадии в разрезе стратегических целей и политики торгового менеджмента разрабатывается система основных мероприятий или тактических действий, их реализации по каждому контролируемому элементу стратегии. Разрешение таких мероприятий осуществляется в разрезе основных функций торгового менеджмента и сфер деятельности торгового предприятия. Оценка результативности стратегии торгового менеджмента базируется прежде на определении экономической эффективности ее реализации. Наряду с этим, оценив экономические и внеэкономические результаты, достигаемые в процессе реализации стратегии (рост деловой репутации торгового

предприятия, повышение уровня управляемости структурными единицами и подразделениями; рост уровня торгового обслуживания и имиджа предприятия у покупателей; улучшение психологического климата на предприятии, условий труда персонала и т.п.) [30, с.108].

В ходе процесса контроля периодически оценивается и корректируется стратегия и тактика фирмы. Анализ хозяйственной деятельности торгового предприятия позволяет регулярно это делать. Упор делается на сильных сторонах стратегии, а слабые устраняются. В связи с этим, в составе работ по стратегическому управлению должен быть логический выход, предполагающий оценку реальности и результативности разрабатываемым целям, стратегий и планов. Такая оценка может проводиться по следующим параметрам, предлагаемым А.Н. Трошиным [40, с.193]:

- согласованность целей и стратегии с внешней средой. В практике этой оценки определяется, насколько разработанная стратегия торгового менеджмента соответствует прогнозируемым изменениям экономики и правовым условиям деятельности торговых предприятий, а также конъюнктуры потребительского рынка;
- внутренняя сбалансированность целей и стратегии. В процессе такой оценки определяется насколько согласуются между собой отдельные стратегические цели и политики торгового менеджмента, а также мероприятия по обеспечению реализации стратегии. Особое внимание обращается на их непротиворечивость, логическую последовательность и согласованность во времени;
- реальность целей и реализуемость с учетом имеющегося ресурсного потенциала предприятия. В процессе такой оценки в первую очередь рассматриваются потенциальные возможности торгового предприятия в формировании финансовых ресурсов за счет собственных источников для обеспечения всех намеченных направлений его развития. Кроме того, оценивается уровень квалификации персонала и его техническая оснащенность с позиций возможности реализации выбранной стратегии [36, с. 25];

– приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией стратегии.

Переход к новому качеству и росту объемов торговой деятельности сопровождается, как правило, возрастанием уровня всех основных и хозяйственных рисков, особенно финансовых и инвестиционных. Поэтому процесс оценки необходимо определить насколько уровень этих рисков является допустимым для деятельности торгового предприятия с позиции возможных негативных финансовых последствий.

Разработка стратегии позволяет получить эффективные управленческие решения во всех сферах деятельности торгового предприятия, связанные с его развитием в перспективном периоде, основой которого является рыночная конъюнктура, оценка которой невозможна для использования стратегического маркетинга.

Стратегии современного торгового предприятия в основном характеризуются достаточно большой амплитудой, как по периоду разработки, так и по видам, охватывающим функциональным подсистемам [31, с. 42].

По периодам разработки выделяют краткосрочные (до года), среднесрочные (2-3 года) и долгосрочные (5 и более лет) стратегии.

Краткосрочные стратегии позволяют использовать стратегические фазы развития в короткий период и в условиях быстрых изменений (быстрее, чем реакция торгового предприятия) являются единственным возможным для реализации. Такие стратегии были основными в предыдущий период реформ, когда «изменение условий игры» государством происходило непредсказуемо. [5, с.386-392]

В настоящее время относительной стабилизации торговым предприятиями стали использоваться среднесрочные и, реже, долгосрочные стратегии. Именно их можно назвать в полной мере стратегиями развития, в то время как краткосрочные стратегии относятся к стратегиям выживания.

В соответствии с утвержденными бизнес-стратегиями, установленными стратегическими приоритетами, производится распределение ресурсов

торговой организации, которые закрепляются в соответствующей программе [20, с.226].

Основные положения разработанной программы по реализации стратегии торгового менеджмента получают свое отражение в бизнес-плане торгового предприятия. Необходимость разработки данного документа связано с тем, что в современных экономических условиях торговые предприятия могут обеспечивать свое стратегическое развитие только за счет внутрифинансовых ресурсов и привлекают для этого значительный объем внешнего финансирования, особенно на инвестиционные цели. В то же время, крупный инвестор должен иметь четкие представление о стратегии бизнеса, масштабах и формах, важнейших показателях маркетинговой, экономической и финансовой деятельности; объеме финансовых ресурсов, связанных с реализацией стратегии, и сроках возврата инвестиций; рисках, связанных с реализацией стратегии развития торгового предприятия, и о характеристиках его деятельности [22, с.47-50]

Чтобы получить логически последовательную, реальную, реализуемую, эффективную и единую стратегию торговли, все этапы преодоления стратегического управления должны выполняться последовательно и скоординировано. При этом малые торговые предприятия отличаются от средних и тем более крупных своими возможностями в исследовании режима привлечения квалифицированного персонала к проработке стратегии по рассмотрению и полной оценке различных вариантов и определения совокупности необходимых показателей для планирования и реализации стратегии.

#### 1.4 Характеристика стратегии концентрации роста

Стратегическое направление (тип, тема, или ориентация стратегии бизнеса) - это «всеобъемлющая концепция, определяющая или классифицирующая стратегии». Принято выделять различные основные

стратегические направления, и в частности инновации, глобальность, предпринимательство, использование передовых информационных или производственных технологий. Отдельно следует выделить два основных стратегических направления: дифференцирование и снижение издержек. Профессор Гарвардского университета Майкл Портер, экономист и видный исследователь в области стратегии, высказал предположение о том, что «дифференцирование и снижение затрат представляют собой два базовых стратегических направления, причем все эффективные бизнес-стратегии включают в себя одно или оба эти направления» [19, с.82].

Базовыми конкурентными стратегиями, которые могут использоваться в торговле, являются стратегии, опирающиеся на два вида конкурентных преимуществ: лидерство по издержкам (лидерство в минимизации систем издержек) и дифференциация (создание отличительных свобод). При соединении с рыночной сферой (глобальный или специализированный рынок) получают четыре базовые конкурентные стратегии, известные в стратегическом менеджменте.

Стратегия отличительных свойств или дифференциации характерна для торговых предприятий диетического питания, специализированных магазинов,лагающих не только свои товары, но и услуги по гарантийному обслуживанию. При практическом применении базовых конкурентных стратегий специалисты рекомендуют строго придерживаться правила: «из четырех базовых конкурентных стратегий на конкретном сегменте рынка (для сферы услуг, к которой относятся магазины, он достаточно локализован) данного продукта – товара в данный период времени (по конкретной бизнес-позиции) – может выбираться и применяться только одна базовая конкурентная стратегия [35, с.87].

То есть, если торговое предприятие ориентируется на лидерство по издержкам, то ему рекомендуется в рамках созданной торговой марки и имиджа «дешевых товаров» предлагать «эсклюзивные, элитные продукты».

Важнейшим направлением развития торговой организации и качестве корпорации является ее становление как системы, которая сочетает в себе два главных элемента: подсистему небольшого количества относительно обособленных бизнесов (отдельных магазинов, работающих на потребителя) и подсистему нескольких укрупненных видов обеспечивающих деятельность.

По каждомуциальному отдельному бизнесу (магазине) и агрегированному виду деятельности (снабжение, реклама, фирменная упаковка и пр.) должна разрабатываться своя специализированная стратегия, ориентированная на реализацию стратегии корпорации. При этом возможна обратная связь стратегий, то есть на основе специализированных стратегий производится системное соединение ведущей и обеспечивающей подсистем, вырабатывается целостная и органичная корпоративная стратегия [42, с. 101].

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Стратегический менеджмент основан на представлении о предприятии как об относительно стабильной и обособленной системе, интегрирующей во времени и в экономическом пространстве различные формы ресурсов и усилий.

В основе стратегического управления лежат попытки менеджера проникнуть за пределы управляемого процесса или подсистемы, предвидеть результаты и факторы функционирования, предотвратить неблагоприятные события и попадание в рискованные ситуации. С позиций экономической безопасности стратегическое управление делает ставку на культивирование «здоровых» сторон данного предприятия, его внутреннюю устойчивость, способность к самовосстановлению в случае нежелательного воздействия внешней среды [43, с.94].

Существуют три основные области выработки стратегии фирмы на рынке.

– первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит;

– вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в производстве своей продукции;

– третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремиться работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка определенного типа продукции.

Разработка стратегии фирмы осуществляется в условиях неопределенности. Причем неопределенность порождают как процессы вне организации, так и внутри. Внешняя среда характеризуется неустойчивостью действия факторов, вынуждающих организацию изменяться. Неопределенность внутренних факторов обусловливается взаимосвязью и взаимозависимостью компонентов и подсистем организации как сложной системы [13, с.52].

В соответствии со стратегией дифференцирования товарное предложение фирмы должно отличаться от предложений конкурентов и предоставлять потребителям более высокую ценность, возможно, посредством повышения эффективности эксплуатации, качества, престижности, функциональности, сервисной поддержки, надежности или удобства продукта.

Стратегия низких издержек, напротив, предполагает достижение устойчивого конкурентного преимущества в каком-то важном элементе товара или услуги. Позиция лидера с наименьшими общими затратами может быть достигнута благодаря обладанию значительной долей рынка или другим преимуществам, таким как приоритетный доступ к сырью и материалам или использование высокотехнологичного производственного оборудования. Следует отметить, что в такой компании обычно развиваются стратегия

всестороннего сокращения затрат и соответствующая культура. Стратегия уменьшения издержек далеко не всегда сопровождается низкими ценами: экономия может превращаться в дополнительную прибыль или служить источником увеличения расходов на рекламу и продвижение [17, с. 16-18].

Применение на предприятии стратегии концентрированного (ограниченного) роста, то есть стратегия, которая нацелена на изменение объемов прибыли. Конкретными типами стратегии являются следующие:

- стратегия развития продукта, предполагающая рост за счет производства нового продукта, который планируется реализовать на уже освоенном фирмой рынке;
- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма пытается завоевать лучшие позиции, не изменяя продукт, ни рынок;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы: оценка состояния предприятия; анализ портфеля продукции; разработка стратегии; оценка выбранной стратегии. На основании проведенного SWOT анализа можно выделить следующие альтернативные стратегии, которые могут быть соотнесены и сгруппированы в основные эталонные стратегии, а именно:

Таблицы 1.1  
Альтернативные стратегии

Эталонные стратегии	Перечень альтернатив
1	2
1. Стратегия концентрического роста	<ul style="list-style-type: none"> <li>– регулирование ценовой политики на рынке за счет увеличения объемов выпуска;</li> <li>– снижение себестоимости;</li> <li>– выпуск продукции повышенного качества;</li> <li>– внедрение новых технологий;</li> <li>– увеличение объема продаж.</li> </ul>
2. Стратегия интегрированного роста	<ul style="list-style-type: none"> <li>– качественное изменение сети сбыта;</li> <li>– усиление позиций на рынке спецтехники</li> </ul>

## Окончание таблицы 1.1

1	2
3. Стратегия диверсифицированного роста	– формирование имиджа за счет рекламы и расширения сети продаж.
4. Стратегия минимизации издержек	– снижение издержек, в том числе уменьшение постоянных затрат.

На данный момент главным направлением является стратегия концентрического роста, которая представляет собой систему долгосрочных целей развития деятельности организации, определяемых общими задачами ее развития и идеологией, а также выбор наиболее эффективных путей их достижения. Стратегию можно представить как генеральное направление (программу, план) деятельности организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести к достижению целей и получению ожидаемого эффекта [4, с. 63-66].

В задачи стратегического управления на основе концентрического роста входят:

- обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия;
- учет влияния внешней среды;
- выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера;
- оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;
- формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

Общая стратегическая цель бизнес-системы, или видение - это желаемый (идеальный) образ будущего фирмы в представлении собственников. Оно отражает наиболее благоприятную для фирмы ситуацию в наиболее благоприятных условиях внешней среды. Таким образом, видение не зависит от текущей обстановки, существующих в данный момент тенденций развития

рынков и фирмы. Утвердившись в своем видении, фирма должна не подстраиваться под внешнюю обстановку, а стремиться формировать внешнюю и внутреннюю среды под созданный образ предприятия, выстраивая их в соответствии с выработанным взглядом на окружающий мир [14, с. 22].

В теории стратегического управления можно выделить несколько подходов к процессу разработки стратегии концентрического роста для торгового предприятия:

- 1) корпоративное планирование, суть которого представляется как линейно-последовательная процедура принятия решений;
- 2) итеративное планирование. Роль высшего руководства определяется как «организатора» процесса, объединяющего в единое целое частные стратегии, которые генерируются в различных структурных подразделениях;
- 3) интуитивное планирование. Высшее руководство устанавливает простые и глобальные цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение.
- 4) хаотическое планирование – планированием как таковым не является.

Данная позиция противопоставляется реальному корпоративному планированию и не учитывает преимуществ организаций процесса. Люди сначала действуют, а затем думают [16, с. 102].

Таким образом, стратегическое управление - это комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее. Существуют три основные области выработки стратегии фирмы на рынке:

- 1) первая область связана с минимизацией издержек;
- 2) вторая со специализацией в производстве продукции;
- 3) третья - это фиксации определенного сегмента рынка [34, с. 67].

Изменения, происходящие во внешней среде, требуют от организаций оперативного и стратегического реагирования на них. С целью достижения высоких результатов деятельности необходимо постоянно отслеживать

эффективность системы, постоянно искать новые ресурсы для улучшения результативности.

Оптимальной стратегией считается та, которая преследует цель выполнения программ управления маркетингом, качеством, производительностью, технологиями, персоналом, инновациями и другими сферами в системе управления.

Так сложилась общая схема развития предприятия. Действующее предприятие ООО «Крепость-Штутгарт» должно развиваться по следующей схеме:

- на первом этапе предприятие вертикально интегрируется для проникновения на смежные рынки;
- на втором этапе расширяет свою долю на этих рынках с целью увеличения рентабельности своей деятельности;
- на третьем этапе эффективнее использует свои рыночные возможности через расширение ассортимента товаров и услуг, а также разнообразия своих предложений;
- на четвертом этапе (при сокращении роста выпуска продукции) предприятие производит диверсификацию деятельности и дифференциацию продукции.

В той степени, в какой фактические результаты деятельности отличаются от запланированных, предпринимателю следует пересмотреть миссию компании, ее задачи, стратегии, политику и программы и по возможности внести изменения в первоначальный бизнес-план.

Модель динамичного стратегического менеджмента для торгового предприятия описывает процесс, посредством которого предприятие определяет свои намерения, цели и желательный уровень достижений; решают, какие действия следует предпринять для своевременного достижения поставленных целей, часто – в условиях переменчивой внешней среды; предпринимает эти действия и оценивают скорость продвижения вперед путем оценки результатов [26].



Рис.1.3 - Процесс принятия стратегических решений на исследуемом предприятии

В соответствии с моделью можно предположить, что процесс стратегического планирования в торговом предприятии составляет динамичную последовательность:

- анализ текущего положения предприятия в контексте их продукции, рынков, характерных конкурентных преимуществ, личных целей владельца-руководителя и, следовательно, определение миссии, целей и ценностей для удовлетворения потребителей;
- анализ внешней среды – оценка возможностей и угроз, которые представляют конкуренты, поставщики, социально-политическое влияние;

- ~ анализ внутренней среды - оценка внутренних возможностей, преимуществ и слабых мест;
- определение ключевых факторов, способствующих повышению эффективности, и стратегических проблем компании, которые могут оказывать влияние на направление ее будущего движения;
- определение стратегических альтернатив целей и главных стратегий;
- осуществление изменений для улучшения процесса (продуктов и услуг) увеличения человеческих возможностей;
- мониторинг усовершенствования потребительской ценности и эффективности бизнеса;
- анализ результатов примененных стратегий и извлечение уроков в целях совершенствования стратегического менеджмента в будущем.



Рис.1.4 - Динамичная модель стратегического менеджмента для предприятия

Таким образом, можно сделать вывод, что основные направления стратегии предприятия определяются из рыночного потенциала. Восемь основных шагов, представленные ранее помогают правильно расставить приоритеты в действиях компаний, желающей преуспеть за счет разработки и применения стратегии концентрического роста, последовательно осуществляющей процессы формирования, реализации и оценки стратегий – это не только обеспечит удовлетворение потребителей, но также позволит извлечь уроки из своих предшествующих действий и создаст основу для последующего совершенствования стратегических способностей компаний.

## 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КРЕПОСТЬ - ШТУТГАРТ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Крепость - Штутгарт» работает как самостоятельный агент по продвижению автомобилей Toyota на рынке Красноярского края под руководством и по доверенности ТТС (Тойота Цусе Корпорейшн) с августа 1995 года. 19 ноября 1999 г. было подписано соглашения между ООО ПКФ «Крепость» и ТМС (Тойота Мотор Корпорейшн) об авторизации Тойота Центр Красноярск и поставке продукции Toyota на рынок Красноярского края через торговый дом ТТС. В 2005 г. подписано соглашения о сотрудничестве с ООО «Тойота Мотор», г. Москва и проведена регистрация компании ООО «Форпост», в дальнейшем переименованную в ООО «Стокгольм», в рамках деятельности которой осуществляются продажи и обслуживание автомобилей Volvo в Красноярском крае.

На сегодняшний день автобизнес представлен 11 дилерскими центрами: Toyota (два автоцентра в Красноярске, в Абакане и Ачинске), Lexus, Volvo, Mazda (Абакан), KIA (Абакан), мультибрендовым салоном ООО «ТЦ Братск» в Иркутской области и официальным дилерским центром техники для спорта и активного отдыха BRP Центр Братск. В группу компаний «Крепость» входит компания Arctic Trucks Russia – эксклюзивный дистрибутор и производитель внедорожников повышенной проходимости на территории России и СНГ. В планах компании открытие в конце 2015 года дилерского центра Porsche в Красноярске и второго дилерского центра Toyota в Иркутске в 2016 году.

Автодилеры, входящие в ГК «Крепость», регулярно занимают первые места и удерживают лидерские позиции по продажам на российском уровне. Кредо автодилеров ГК «Крепость» - никогда не останавливаться на достигнутом и быть лучшими в своем деле.

16 марта 2017 г. состоялось торжественное открытие Порше Центр Красноярск. Главная цель – представить на автомобильном рынке максимально полный комплекс услуг, связанных с продажей автомобилей марки Порше, их техническим обслуживанием.

Общество с ограниченной ответственностью «Крепость - Штутгарт», именуемое в дальнейшем «Общество» первоначально зарегистрировано администрацией Советского района г. Красноярска 21.06.2016 г., перерегистрировано в администрации Березовского района Красноярского, в соответствии с требованиями Гражданского кодекса Российской Федерации и федерального закона Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 2002 года. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Крепость - Штутгарт». Местонахождение Общества: 660133, г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, д.46А, стр.2.

Генеральный директор организации Общество с ограниченной ответственностью «Крепость - Штутгарт» Панфилов Петр Александрович. Основным видом деятельности компании является розничная и оптовая торговля легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами. Также ООО «Крепость - Штутгарт» работает еще по 51 направлению. Размер уставного капитала 1 500 000 руб.

Основными видами деятельности Общества являются:

- оптово-розничная торговля автотранспортными средствами;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- оптово-розничная торговля автомобильными запасными частями, аксессуарами и иными автомобильными принадлежностями;
- аренда легковых автомобилей;
- организация торгово-закупочной деятельности с использованием различных форм торговли, в том числе с организацией торговых точек, специализированных и фирменных магазинов;

- организация перевозок, предоставление транспортных услуг, аренда транспортных средств;
- внешнеэкономическая и внешнеторговая деятельность, экспортно-импортные операции;
- оказание услуг в области маркетинга;
- услуги по таможенному оформлению грузов;
- проведение брокерских и лизинговых операций;
- осуществление консультационной деятельности;
- осуществление проектных, опытно-конструкторских и научно-исследовательских работ в области добычи и переработки драгоценных и редких металлов и других полезных ископаемых;
- разработка новейших технологий для практической реализации предмета деятельности Общества;
- производство (изготовление и обработка) узлов и деталей производственно-технического назначения, а также специализированного оборудования;
- организация оптово-розничной торговли, в том числе комиссионной, подакцизными товарами, в частности путем создания собственной сети и аренды торговых площадей, магазинов, складов.

Общество является юридическим лицом в соответствии с законодательством Российской Федерации, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

В дилерском центре, расположенным по адресу, г Красноярск, ул. Партизана Железняка 46а, строение 2 предусмотрены:

- Зона приветствия гостей, уютная и располагающая к общению и отдыху клиентская зона, элегантный кофе-бар;

- Fitting Lounge – зона индивидуальной конфигурации автомобилей, позволяющая клиентам создадать собственный автомобильный шедевр, который затем с ювелирной точностью, вручную соберут на мануфактуре Porsche в Германии;
- Porsche Design – зона аксессуаров и фирменной одежды. Для самых взыскательных ценителей стиля Casual.

Сервисный центр Порше Центр Красноярск оснащен новейшим технологическим оборудованием и инструментом в соответствии с требованиями концерна PORSCHE AG.

В Порше Центр Красноярск работают только специально обученные сотрудники, которые регулярно принимают участие в тренировочных программах Porsche. Компания предлагает полный спектр услуг сервисного обслуживания в привычном первоклассном качестве:

- компьютерная диагностика электронных систем сканером Porsche Piwis;
- регламентное техническое обслуживание;
- кузовной ремонт любой сложности;
- дооснащение Вашего Porsche пакетом повышения мощности,
- установка спутниковой охранной системой Porsche VTS;
- проверка и регулировка углов установки колес;
- шиномонтажные работы;
- установка дополнительного оборудования, в том числе навигационного оборудования;
- дефектация автомобиля после ДТП;
- замена узлов и агрегатов;
- подбор и заказ запасных частей и т.д.

ООО «Крепость - Штутгарт» самостоятельно формирует свою структуру, штатное расписание, определяет формы, систему и размер оплаты труда, а

также другие виды доходов работников с учетом действующего законодательства.

Организационная структура организации представляет собой линейно - функциональный тип управления, при котором помимо непосредственного руководителя организации (линейного) существует руководитель функционального подразделения. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1 (Приложение 1).

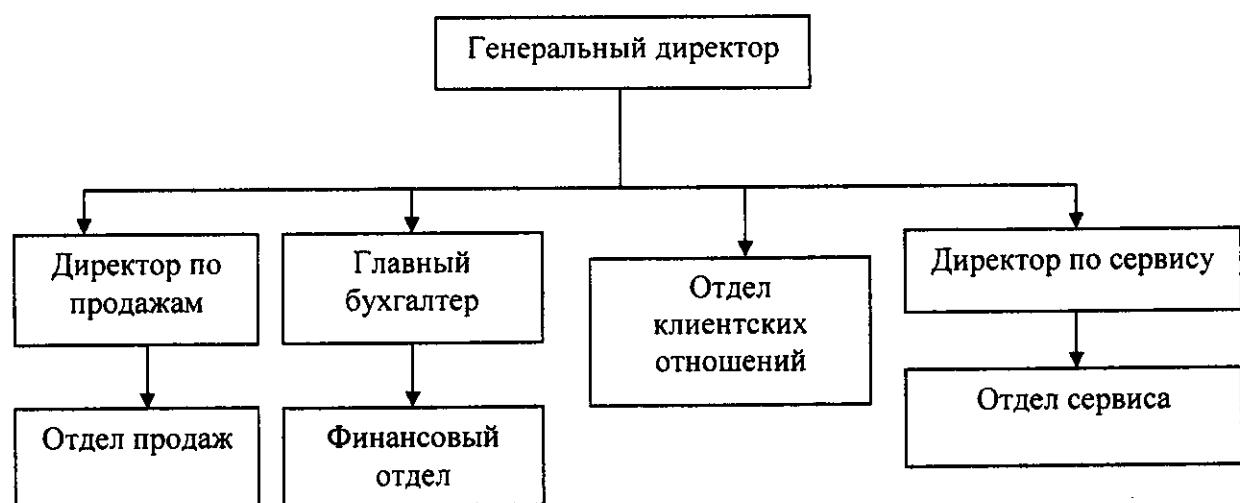


Рис. 2.1 – Организационная структура ООО «Крепость - Штутгарт»

Директор ООО «Крепость - Штутгарт» руководит предприятием в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Организует работу и эффективное взаимодействие структурных подразделений, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы предприятия, рост объемов оказания услуг и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности оказываемых услуг, их

соответствие мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка и удовлетворения потребностей в соответствующих видах услуг.

В подчинении директора находится директор по продажам, Директор сервиса и Главный бухгалтер, возглавляющий финансовый отдел. Экономическими вопросами и финансами на предприятии занимается главный бухгалтер. Он организовывает анализ финансово-экономического состояния предприятия, осуществляет организацию работы с кредитными организациями: анализирует условия кредитования и договорную документацию; организует подготовку пакета документов для кредитных организаций, устанавливает источники выплаты суммы кредита и процентов.

Главный бухгалтер проводит разработку и внедрение рациональной плановой и учетной документации, а также ведет учет выполнения плана по реализации услуг, планов по прибыли, поступлений доходов, наличия средств на счетах в банке.

Директор по продажам выполняет административные функции по организации процесса оказания услуг и осуществления торговой деятельности, выступает от имени ООО «Крепость - Штутгарт» в отношениях с клиентами, оформляет материалы для заключения договоров, следит за сроками выполнения договорных обязательств, осуществляет контроль за ходом выполнения плановых заданий по предприятию и его подразделениям, использованием внутрихозяйственных резервов.

В настоящее время на предприятии работает 17 человек, в том числе рабочих - 7 человек.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами начинается с расчета показателей абсолютного и относительного изменения численности работников на предприятии за рассматриваемый период, а также изменение структуры персонала по категориям работающих.

Динамика и структура персонала по основным характеристикам работающих приведена в таблице 2.1

Таблица 2.1

## Динамика и структура персонала

Показатель	II полугодие 2016 год	I полугодие 2017 год	II полугодие 2017 год	Темп роста, %	
				1 пол-ие 2017 г / 2 пол-ие 2016 г.	2 пол-ие 2017 г / 1 пол-ие 2017 г.
Численность персонала, в том числе	16	18	17	112,50	94,44
мужчины	10	11	10	110,00	90,91
женщины	6	7	7	116,67	100,00
По возрасту:					
до 18 лет	0	0	0	0,00	0,00
от 18 до 25 лет	6	5	5	83,33	100,00
от 25 до 30 лет	2	4	4	200,00	100,00
от 30 до 40 лет	5	4	6	80,00	150,00
от 40 до 50 лет	1	2	1	200,00	50,00
свыше 50 лет	2	3	1	150,00	33,33

Анализ динамики и структуры персонала показал, что за исследуемый период численность персонала сократилась на 1 человека и составила на конец 2017 года 17 человек, а к началу 2017 года произошло увеличение на 1 человека в сравнении с 2016 годом. Распределение рабочих по возрасту показывает, что наибольший процент в структуре занимают сотрудники от 20 до 30 лет. При этом за весь анализируемый период значительных изменений в структуре нет.

Стабильность кадров повышает их профессиональное мастерство, позволяет полностью овладеть спецификой производства, добиться высокой производительности труда. Поэтому большое значение имеет анализ движения кадров. По данным анализа движения работников ООО «Крепость - Штутгарт» можно судить о невысокой текучести кадров на предприятии, что является положительной тенденции в деятельности организации.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ООО «Крепость - Штутгарт», то этому вопросу при анализе уделим большее внимание (табл. 2.2).

Таблица 2.2

## Распределение рабочих по возрасту ООО «Крепость - Штутгарт»

Показатели	II полугодие 2016 год	I полугодие 2017 год	II полугодие 2017 год	Темп роста, %	
				1 пол-ие 2017 г / 2 пол-ие 2016 г.	2 пол-ие 2017 г / 1 пол-ие 2017 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	16	18	17	112,50	94,44
Отработано всего, чел.- дней	2080	3024	3111	145,38	102,88
Отработано всего, чел.-час	17056	25401,6	26132,4	148,93	102,88
Средняя установленная продолжительность:					
- рабочего дня, ч	8	8	8	-	100
- рабочего периода, дней	184	168	184	-	100
Средняя фактическая продолжительность:					
- рабочего дня, ч	8,2	8,4	8,4	102,44	100
- рабочего периода, дней	130	168	183	100,82	100,41
Коэффициент использования рабочего времени	1,03	1,05	1,05	102,44	100
Коэффициент использования рабочего дня	0,71	1,00	0,99	100,82	100,41

В связи с тем что официальный дилерский центр Порше открыт в г. Красноярске только осенью 2016 года, с учетом режима работы без выходных за анализируемый период наблюдается рост отработанных дней и часов к I полугодию 2017 году на 48,93%, и ко второму полугодию 2017 года на 2,88%.

Основной задачей анализа качества работающего персонала является распределение сотрудников дилерского центра по образованию, что позволит оценить достижение оптимальных соотношений между показателями

эффективности работы персонала, а также выработки и качества оказываемых услуг.

Таблица 2.3

Распределение сотрудников ООО «Крепость - Штутгарт» по образованию

Группы сотрудников по образованию:	Численность рабочих на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	II полугодие 2016 год	I полугодие 2017 год	II полугодие 2017 год	II полугодие 2016 год	I полугодие 2017 год	II полугодие 2017 год
незаконченное среднее	1	1	0	6,25	5,56	0
среднее, среднее специальное	5	4	5	31,25	22,22	29,41
незаконченное высшее	0	1	1	0	5,56	5,88
высшее	10	12	11	62,5	66,67	64,71
Итого	16	18	17	100	100	100

Очевидно, что наибольший объем в структуре персонал занимают сотрудники с высшим образованием, и очевидна динамика роста сотрудников с средне-специальным образованием. Помимо заработной платы, выплачиваемой сотрудникам в денежной и натуральной формах (оклады, премии, доплаты, надбавки и социальные льготы), расходы ООО «Крепость - Штутгарт», связанные с оплатой труда, включают денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за неотработанное время (ежегодный отпуск, праздничные дни).

## 2.2 Стратегический анализ внутренней среды предприятия

Компания Porsche отличается качеством производимых автомобилей, которые зарекомендовали себя как надежные и качественные в бизнес-сегменте автомобили. Сервисные услуги, предлагаемые компанией Porsche через сеть

официальных дилеров, проработаны так, чтобы обеспечить автовладельцам комфортные условия эксплуатации и уверенность на дорогах. Ведь обязательства автопроизводителя перед клиентами не заканчиваются после оформления покупки. Дальнейшее гарантийное и постгарантийное техническое обслуживание в дилерских центрах позволяет содержать автомобиль в надлежащем состоянии и своевременно предупреждать и устранять неполадки.

Помимо перечня сервисных работ владельцу автомобиля предоставляется детальная информация о проведенных и рекомендуемых операциях, моментах в эксплуатации транспортного средства, на которые стоит обратить внимание. Даются рекомендации технических специалистов. Авторизованные сервисные центры марки оснащены высокотехнологичным оборудованием и инструментами, специалисты проходят сертификацию Порше Центр Красноярск. Все это позволяет гарантировать качественное техническое обслуживание и ремонт. Услуги:

1. Гарантийное и послегарантийное техническое обслуживание.
2. Слесарный и агрегатный ремонт.
3. Кузовной ремонт и окраска.
4. Установка охранных систем и дополнительного оборудования.
5. Периодичность технического обслуживания.

Внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия. Внутренняя среда имеет несколько факторов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие.

Основными характеристиками хозяйственной деятельности предприятия являются технико-экономические показатели. Основные технико-экономические показатели ООО «Крепость - Штутгарт» приведены в таблице 2.4. После проведения анализа экономических показателей ООО «Крепость - Штутгарт» в период с конца 2016 по 2017 годы можно отметить, что в

производственной деятельности предприятия по многим показателям произошло улучшение.

Таблица 2.4

Основные экономические показатели работы ООО «Крепость - Штутгарт»

Показатели	II полугодие 2016 год	I полугодие 2017 год	II полугодие 2017 год	Темп роста, %	
				1 пол-ие 2017 г / 2 пол-ие 2016 г.	2 пол-ие 2017 г / 1 пол-ие 2017 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, услуг, тыс. руб.	423155	1534601	1681226	362,7	109,6
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	228204	935954	1452649	410,1	155,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	194951	598647	228577	307,1	38,2
Рентабельность по прибыли от продаж, %	46,07	39,01	13,60	84,7	34,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	96306	328030	129779	340,6	39,6
Рентабельность по чистой прибыли, %	22,76	21,38	7,72	93,9	36,1
Численность персонала, чел.	16	18	17	112,5	94,4
В том числе: рабочих, чел.	8	8	7	100,0	87,5
Производительность труда тыс. руб.: одного работника	26447,19	85255,61	98895,65	322,4	116,0
Фонд заработной платы, тыс. руб.	4082	6510	6920	159,5	106,3
Среднемесячная заработка плата одного работника, тыс. руб.	21,26	30,14	33,92	141,8	112,5
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	512488	1341513	1223874	261,8	91,2
Фондоотдача, руб.	0,83	1,14	1,37	138,5	120,1
Фондооруженность труда одного работника, тыс. руб./чел.	32030,51	74528,53	71992,61	232,7	96,6

В течение рассматриваемого периода происходит стабильное увеличение выручки от реализации авто на практически в 3 раза к первому полугодию 2017 года, и на 9,6% ко второму полугодию 2017 года. Себестоимость продаж увеличивается на 55%, а прибыль от продаж уменьшилась на 370070 тыс. руб. по сравнению с первым полугодием 2017 г., что вызвано спецификой деятельности предприятия, так как заказанные автомобили на первое полугодие 2018 года оплачены за счет средств на момент заказа автомобиля. Также произошло уменьшение численности на 1 человека.

Среднемесячная заработная плата работника увеличилась на 12,5%, чистая прибыль сократилась на 60,4%. В данном случае оценить динамику роста прибыли не возможно, так как предприятие работает больше года, и при этом наблюдается рост активности реализации автомобилей на рынке г. Красноярска, но оценить изменение чистой прибыли без учета сезонных колебаний можно будет только при анализе за полноценных 2-3 года работы.

Фондоотдача увеличилась на 23 рубля, следовательно, произошло повышение эффективности основных фондов, темп роста составил 20,1%. Данное увеличение говорит о том, что в 2016 году на рубль выпущенного товара приходилось 0,83 рублей основных фондов. Положительное увеличение вызвано ростом продажи автомобилей и сервисного обслуживания на автомобили реализованные в предыдущий период. В настоящее время на предприятии работает 17 человек.

Характеристика ООО «Крепость - Штутгарт» на основе торговой деятельности:

1. Положительные стороны организации торговли:
  - различные формы оплаты за товар;
  - оптимальное использование торговой площади.
2. Отрицательные стороны организации торговли в зале:
  - отсутствие маркетинговых методов и исследований;
  - отсутствие направлений по повышению инновационной политики предприятия.

В составе пассивов баланса большую долю занимают заемные источники (таблица 2.5), их доля в течение всего анализируемого периода превышает 66%.

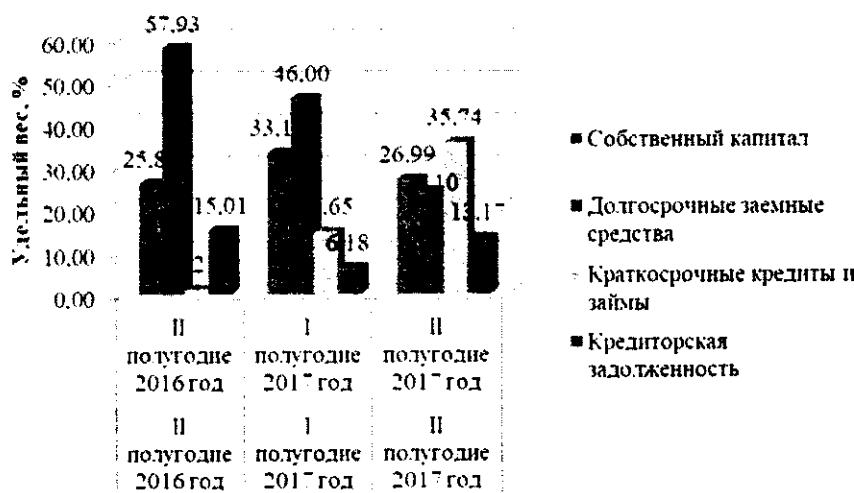


Рис. 2.2 - Структура имущества предприятия ООО «Крепость - Штутгарт»

К концу 2017 года доля заемных средств составила 73,01%. При этом доля собственного капитала составила лишь 26,99%.

Большую долю в составе заемных средств занимают краткосрочные кредиты и займы. Причем, если в 2016 году их доля составляла лишь 1,21%, то к концу 2017 года доля их возросла до 35,74%. Такие показатели были достигнуты за счет снижения абсолютных показателей долгосрочных кредитов и займов на 76134 тыс. руб. и увеличении абсолютных показателей краткосрочных кредитов и займов на 749296 тыс. руб.

На большой процент заемных средств в составе средств организация оказывает немаловажное влияние рост дебиторской задолженности. При не дополучении средств от покупателей, предприятию приходится прибегать к банковским и коммерческим кредитам, что так же приводит к дополнительным расходам в виде процентов по кредитам.

Анализ динамики показателей пассива баланса показал, что валюта баланса за 1 полугодие 2017 года увеличилась на 722555 тыс. руб., к концу 2017 года сумма увеличилась на 1146853 тыс. руб.

Таблица 2.5

## Динамика и структура источников формирования имущества предприятия ООО «Крепость - Штутгарт»

Показатели	Абсолютная величина, тыс. руб.		Удельный вес, %		Изменения		Темп роста, %	
	II полугодие 2016 год	I полугодие 2017 год	II полугодие 2016 год	I полугодие 2017 год	В абсолютных величинах, руб.			
					1 пол-ие 2017 г	2 пол-ие 2017 г		
<b>Пассив</b>								
Собственный капитал	229384	533899	744123	25,86	33,17	26,99	304515 210224 7,31 -6,17 232,8 139,4	
Заемные средства	657744	1075784	2012413	74,14	66,83	73,01	418040 936629 -7,31 6,17 163,6 187,1	
в том числе:								
Долгосрочные займы	513887	740456	664322	57,93	46,00	24,10	226569 -76134 -11,93 -21,90 144,1 89,7	
Краткосрочные кредиты и займы	10702	235847	985143	1,21	14,65	35,74	225145 749296 13,45 21,09 2203,8 417,7	
Кредиторская задолженность	133155	99481	362948	15,01	6,18	13,17	-33674 263467 -8,83 6,99 74,7 364,8	
Баланс	887128	1609683	2756536	100,00	100,00	100,00	722555 1146853 - - 181,4 171,2	

В составе пассива баланса собственный капитал за отчетный год увеличился на 210224 тыс. руб. и составил 39,4%, к первому полугодию 2017 года собственный капитал увеличился на 304515 тыс. руб., что позволило увеличить объем в структуре до 33,17%. Заемный капитал за весь анализируемый период имеет достаточно большое значение в структуре пассивов предприятия, к первому полугодию 2017 года наблюдается рост на 418040 тыс. руб., а к концу 2017 года размер задолженности увеличился более чем на 936629 тыс. руб. В структуре баланса заемные средства увеличились на 6,17% до 73,01%.

Увеличение заемного капитала в большей степени произошло из-за высокого темпа роста краткосрочные кредитов и займов. В составе заемных средств по некоторым статьям произошло снижение. Так долгосрочные заемные средства за отчетный год уменьшились на 76134 тыс. руб., в структуре на 21,90%, до 24,10% в 2017 году. Кредиторская задолженность за первое полугодие 2017 года уменьшилась на 33674 тыс. руб., а к концу 2017 года увеличилась на 263467 тыс. руб., в структуре увеличение составило с 6,18 до 13,17%. Состав, структура, качество кредиторской задолженности оказывают непосредственное влияние на финансовое состояние организации, ее возможности своевременно рассчитываться по своим текущим обязательствам.

В течение начала деятельности предприятия в 2016 году сумма кредиторской задолженности увеличилась на 38,68%, что объясняется ростом задолженности предприятия перед поставщиками и подрядчиками, по оплате труда, по социальному страхованию. Абсолютная величина и удельный вес задолженности перед персоналом организации вырос до 3,6%, на 0,57%, задолженности перед государственными внебюджетными фондами и задолженности по налогам и сборам в конце отчетного года увеличилась на 0,012%. Изменение кредиторской задолженности характеризуется снижением к первому полугодию 2017 года и высоким ростом к концу 2017 года, что вызвано ростом активности деятельности по реализации авто под маркой Порше.

Для обобщающей характеристики интенсивности и эффективности использования основных средств служат следующие показатели: фондопроизводительность, фондодоходность и фондодемкость, таблица 2.6.

Таблица 2.6

Анализ интенсивности и эффективности использования основных средств  
ООО «Крепость - Штутгарт»

Показатель	II полугодие 2016 год	I полугодие 2017 год	II полугодие 2017 год	Отклонение		Темп роста, %	
				1 пол-ие 2017 г / 2 пол-ие 2016 г.	2 пол-ие 2017 г / 1 пол-ие 2017 г.	1 пол-ие 2017 г / 2 пол-ие 2016 г.	2 пол-ие 2017 г / 1 пол-ие 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	194951	598647	228577	403696	-370070	307,1	38,2
Выручка, тыс. руб.	423155	1534601	1681226	1111446	146625	362,7	109,6
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	490120	940445	1296387	450325	355942	191,9	137,8
Стоимость активной части основных средств, тыс. руб.	98592	363149	538152	264557	175003	368,3	148,2
Стоимость действующего оборудования, тыс. руб.	65053	170306	297478	105253	127172	261,8	174,7
Удельный вес активной части ОПФ	41,90	43,94	49,17	2,04	5,23	104,9	111,9
Удельный вес действующего оборудования в активной части	65,98	46,90	55,28	-19,09	8,38	71,1	117,9
Фондоотдача основных фондов, руб.	0,86	1,63	1,30	0,77	-0,33	189,0	79,5
Фондоотдача активной части, руб.	4,29	4,23	3,12	-0,07	-1,10	98,5	62,7
Фондоотдача действующего оборудования в активной части, руб.	6,50	9,01	5,65	2,51	-3,36	138,5	125,8
Фондоемкость, руб.	1,158	0,613	0,771	-0,545	0,158	52,9	27,7
Фондорентабельность, %	39,78	63,66	17,63	23,88	-46,02	160,0	-
Рентабельность продукции, %	46,07	39,01	13,60	-7,06	-25,41	-	

Анализ динамики основных производственных фондов показал, что стоимость фондов на выручку больше всего в конце 2017 года. Стоимость основных производственных фондов характеризуется динамикой роста к концу 2017 года на 355942 тыс. руб.

Удельный вес активной части ОПФ увеличивается к концу 2017 года на 5,23%. Так же происходит увеличение удельного веса действующего оборудования в активной части до 55,28%, за счет увеличения удельного веса по статьям основных средств происходит уменьшение по показателям фондоотдачи, так фондоотдача основных производственных фондов уменьшилась на 0,33 тыс. руб., и составила к концу второго полугодия 2017 года 1,30 тыс. руб.

Фондоемкость же больше всего по результатам на 2016 год, при этом показатель имеет достаточно низкое значение, так как выручка предприятия во много раз больше основных средств, снижение данного показателя говорит о росте эффективности использования основных средств к 2017 году, фондаемость составила на конец 2017 года 0,771, с ростом на 25,8%.

Снижение фондорентабельности показывает сокращение эффективности использования основных средств на конец 2017 года, сокращение данного показателя на 46,02% произошло за счет сокращения прибыли от продаж предприятия в целом.

Сокращение эффективности характеризуется также снижением показателей рентабельности продукции на 25,41%.

Эффективность управления оборотным капиталом определяется рядом факторов: объемом и составом текущих активов, их ликвидностью, соотношением собственных и заемных источников покрытия текущих активов, величиной чистого оборотного капитала, соотношением постоянного и переменного капитала и другими взаимосвязанными факторами [26, с. 67].

Кроме абсолютных показателей финансовых результатов необходимо оценить коэффициенты рентабельности, так как они показывают, на сколько эффективна деятельность организация (таблица 2.7).

Таблица 2.7

## Анализ рентабельности организации ООО «Крепость - Штутгарт»

Показатели	II полугодие 2016 год	I полугодие 2017 год	II полугодие 2017 год	Отклонение		Темп роста, %	
				1 пол-ие 2017 г / 2 пол-ие 2016 г.	2 пол-ие 2017 г / 1 пол-ие 2017 г.	1 пол-ие 2017 г / 2 пол-ие 2016 г.	2 пол-ие 2017 г / 1 пол-ие 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Основные показатели, руб.:							
1. Выручка от продажи	423155	1534601	1681226	1111446	146625	362,7	109,6
2. Себестоимость реализованной продукции	228204	935954	1452649	707750	516695	410,1	155,2
3. Прибыль от реализации	194951	598647	228577	403696	-370070	307,1	38,2
4. Прибыль до налогообложения	120382	410037	162249	289655	-247788	340,6	39,6
5. Чистая прибыль	96306	328030	129779	231724	-198251	340,6	39,6
6. Ср. стоимость основных средств	512488	1341513	1223874	829025	-117639	261,8	91,2
7. Ср. стоимость внеоборотных активов	440317	854478	1156358	414160	301880	194,1	135,3
8. Ср. стоимость материально-производственных запасов	29740	33055	56478	3315	23423	111,1	170,9
9. Ср. стоимость оборотных активов	402454	393928	1026751	-8527	632824	97,9	260,6
10. Средняя стоимость активов	842772	1248406	2183110	405634	934704	148,1	174,9
11. Ср. стоимость собственного капитала	170874	343508	522663	172634	179155	201,0	152,2
Расчет показателей рентабельности, %							
- реализованной продукции	85,43	63,96	15,74	-21,47	-48,23	x	x
- производства	22,20	29,83	12,67	7,63	-17,16	x	x
- активов	11,43	26,28	5,94	14,85	-20,33	x	x
- внеоборотных активов	27,34	47,99	14,03	20,65	-33,96	x	x

## Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
- оборотных активов	0,30	1,04	0,16	0,74	-0,88	x	x
- собственного капитала	56,36	95,49	24,83	39,13	-70,66	x	x
- продаж	46,07	39,01	13,60	-7,06	-25,41	x	x

Расчет показателей рентабельности позволяет отметить сокращение по всем видам эффективности к 2013 году. Так сокращение рентабельности реализованной продукции на 2012 год составило 21,47%, на 2013 год 48,23%, согласно сокращению рентабельность реализованной продукции в 2013 году составила всего 15,74%.

Рентабельность производства, характеризующаяся отношением прибыли до налогообложения к основным средствам и материально-производственным запасам, составила 12,67%, с сокращением на 17,16%, что вызвано снижением чистой прибыли и ростом материально-производственных запасов на 70,9%.

Приведенные данные показывают, что рентабельность активов, то есть доходность вложенных средств в имущество организации, по сравнению с предыдущим годом снизилась на 25,41% и составила в отчетном году 7,43%. Рентабельность внеоборотных активов на конец 2017 года составила 14,03%, с сокращением на 33,96%. В то же время наблюдается снижение уровней рентабельности оборотного и собственного капитала до 0,16% и 24,83% соответственно. Рентабельность продаж сократилась на 25,41% и составила 13,60%. Сокращение по рентабельности вызвано снижением показатели прибыли на конец 2017 года.

Показатели рентабельности, за исключением рентабельности продаж и рентабельности реализованной продукции в первом полугодии 2017 года имеют тенденцию роста, в связи с недавним появлением предприятия на рынке и большим количеством заказов на сборку авто. На конец 2017 года рентабельность, рассчитанная по всем показателям снизилась. Проведенные

исследования финансовой деятельности ООО «Крепость - Штутгарт» позволили сделать заключение о среднем уровне деловой активности организации.

Анализ финансовой деятельности ООО «Крепость - Штутгарт» показал, что организация расширяет свою деятельность, о чем свидетельствуют рост выручки и валюты баланса.

Далее в данном разделе работы в указанном выше порядке выполнен анализ показателей оценки платежеспособности и ликвидности ООО «Крепость - Штутгарт», его финансовой устойчивости, деловой активности (ее также называют рыночной активностью). Результаты и соответствующие расчеты сведены в таблицы, анализ финансовой устойчивости организации на основе абсолютных показателей представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ финансовой устойчивости организации на основе абсолютных показателей ООО «Крепость - Штутгарт», (тыс. руб.)

Показатели	Условные обозначения	На 31.12.16	На 30.06.17	На 31.12.17
1	2	3	4	5
Собственный капитал (итог 3 раздела + Дох буд пер)	СК	229384	533899	744123
Внеоборотные активы	ВА	463492	1245464	1067253
Долгосрочные обязательства	ДО	513887	740456	664322
Наличие собственных оборотных средств (СК-ВА):	СОС	-234108	-711565	-323130
Наличие собственных и долгосрочных заемных средств: СОС + ДО	СД	279779	28891	341192
Краткосрочные заемные средства	КЗС	10702	235847	985143
Общая величина основных источников формирования: СД + КЗС	ОИФ	290481	264738	1326335
Общая величина запасов	З	31305	34804	78151
Недостаток собственных оборотных средств: СОС – З	+/-СОС	-265413	-746369	-401281
Недостаток собственных и долгосрочных заемных средств: СД – З	+/-СД	248474	-5913	263041

## Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4	5
Излишек (+) или недостаток основных источников формирования: ОИФ – 3	+/-ОИФ	259176	229934	1248184
Трехкомпонентный показатель типа финансовая устойчивость	$S = \{+/-\text{СОС}; +/- \text{СД}; +/- \text{ОИФ}\}$	{-;+;+}	{-;-;+}	{-;+;+}

Обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств формирования запасов и затрат, получаемый в виде разницы между величиной источников средств и величиной запасов и затрат. Отмеченные показатели обеспеченности запасов источниками их формирования интегрируются в трехкомпонентный показатель S [42].

В результате, по типу финансовой устойчивости ООО «Крепость - Штутгарт» относится к типу нормальной финансовой устойчивости.

Анализ финансовых коэффициентов заключается в сравнении их значений с базисными величинами, изучении их динамики за отчетный период или за ряд лет (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости  
ООО «Крепость - Штутгарт»

Показатели	На 31.12.16	На 30.06.17	На 31.12.17	Изменения (+;-)		Темп роста, %	
				1 пол- ие 2017 г / 2 пол-ие 2016 г.	2 пол- ие 2017 г / 1 пол-ие 2017 г.	1 пол- ие 2017 г / 2 пол-ие 2016 г.	2 пол- ие 2017 г / 1 пол-ие 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,259	0,332	0,270	0,073	-0,062	128,3	81,4
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага или финансового риска)	2,867	2,015	2,704	-0,852	0,689	70,3	134,2

## Окончание таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,553	-1,954	-0,191	-1,401	1,762	353,5	9,8
Коэффициент финансирования	0,349	0,496	0,370	0,148	-0,127	142,3	74,5
Коэффициент финансовой устойчивости	0,838	0,792	0,511	-0,046	-0,281	94,5	64,5

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что в течение анализируемого периода предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии.

Так если в начале анализируемого периода нормативному значению соответствовали коэффициент финансовой независимости, абсолютной ликвидности, финансовой устойчивости, то к концу 2017 года очевидно ухудшение платежеспособности предприятия.

Коэффициент капитализации показывает, что почти 3 единицы общей суммы финансовых ресурсов приходится на единицу источников собственных средств, данный показатель увеличивается в динамике, что является отрицательной характеристикой, так как увеличивается размер заемного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования увеличился по сравнению с началом годом и за исследуемый период, но не соответствует нормативному значению, так как равен всего - 1,0191, что ниже оптимального значения и показывает недостаток на предприятии собственных оборотных средств.

Коэффициент финансирования ниже нормативного значения в достаточно большой степени и на 2016 год составляет 0,496, и на конец 2017 года коэффициент уменьшается до 0,370, что ниже нормативного значения. Коэффициент финансовой устойчивости по сравнению с началом года также

имеет тенденцию к снижению, при этом значение не соответствует нормативному только на конец 2017 года, что говорит о снижающейся общей финансовой устойчивости предприятия, и на данный момент недостаточной.

По итогам анализа можно говорить, что на период начала 2017 года предприятие является абсолютно неустойчивым. Соответственно на конец 2017 года предприятие находится в 4-м классе – это организации с неустойчивым финансовым состоянием.

При взаимоотношениях с ними имеется определенный финансовый риск. У них неудовлетворительная структура капитала, а платежеспособность находится на нижней границе допустимых значений.

Анализ ликвидности баланса производится для оценки платежеспособности предприятия (способности рассчитываться по своим обязательствам) [26, с. 48].

Таблица 2.10

Анализ ликвидности бухгалтерского баланса предприятия  
ООО «Крепость - Штутгарт», тыс. руб.

Показатель	На 31.12.16	На 30.06.17	На 31.12.17	Платежный излишек (+) или недостаток (-)		
				На 31.12.16	На 30.06.17	На 31.12.17
1	2	3	4	5	6	7
A1	Наиболее ликвидные активы = Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения	7163	25887	14433	A1 – П1	A1 – П1
P1	Наиболее срочные обязательства = Кредиторская задолженность	133155	99481	362948	-125992	-73594
A2	Быстро реализуемые активы = Краткосрочная дебиторская задолженность	378166	296051	1563464	A2 – П2	A2 – П3
P2	Краткосрочные пассивы = Краткосрочные заемные средства + Прочие краткосрочные обязательства	10702	235847	985143	367464	60204
						578321

## Окончание таблицы 2.10

	1	2	3	4	5	6	7
A3	Медленно реализуемые активы = Запасы + НДС +	38307	42281	111386	A3 – П3	A3 – П4	A3 – П5
	Прочие оборотные активы						
П3	Долгосрочные пассивы = Долгосрочные обязательства	513887	740456	664322	-	-	-
A4	Трудно реализуемые активы = Внеоборотные активы	463492	124546 4	106725 3	П4 - A4	П4 - A5	П4 - A6
П4	Постоянные пассивы или устойчивые = Капитал и резервы + Доходы будущих периодов	229384	533899	744123	-234108	-711565	-323130
	Валюта баланса	887128	1609683	2756536	X	X	X

Абсолютно ликвидным считается баланс, для которого выполняться следующее: A1 > П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4:

Как видно из баланса, в течение анализируемых периодов работы ООО «Крепость - Штутгарт» наблюдалась следующая картина: A1 < П1; A2 > П2; A3 < П3; A4 > П4.

Данные показывают, что баланс предприятия является абсолютно неликвидным, так требования по ликвидности выполняются по только превышению быстрореализуемых активов над краткосрочными пассивами, так как выполняется только 1 требование по быстро реализуемым активам, выполняется только минимум по ликвидности.

Степень покрытия обязательств предприятия не соблюдается по наиболее ликвидным активам, медленно реализуемым активам и постоянным пассивам, это говорит о том, что у предприятия неустойчивое финансовое положение.

Далее проведем анализ показателей оценки платежеспособности:

Анализируя данные таблицы 2.11, можно сделать вывод, что ООО «Крепость - Штутгарт» находится в кризисном финансовом состоянии, так как нормативному значению не соответствует ни один из показателей, а к концу 2017 года очевидно ухудшение платежеспособности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности или общий коэффициент покрытия исчисляется соотношением всех оборотных активов к краткосрочным обязательствам. Нормативное значение данного коэффициента по выбранной методике от 2.

Таблица 2.11

## Анализ коэффициентов ликвидности ООО «Крепость - Штутгарт»

Показатель	На 31.12.16	На 30.06.17	На 31.12.17	Отклонение		Темп роста, %	
				1 пол- ие 2017 г / 2 пол-ие 2016 г.	2 пол- ие 2017 г / 1 пол-ие 2017 г.	1 пол- ие 2017 г / 2 пол-ие 2016 г.	2 пол- ие 2017 г / 1 пол-ие 2017 г.
1. Общая сумма текущих активов, тыс. руб.	423636	364219	1689283	-59417	1325064	86,0	463,8
2. Сумма денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности, тыс. руб.	385329	321938	1577897	-63391	1255959	83,5	490,1
3. Сумма денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, тыс. руб.	7163	25887	14433	18724	-11454	361,4	55,8
4. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	143857	335328	1348091	191471	1012763	233,1	402,0
5. Коэффициенты ликвидности:							
а) текущей (с1:с.4)	2,945	1,086	1,253	-1,859	0,167	36,9	115,4
б) быстрой (с.2:с.4)	2,679	0,960	1,170	-1,718	0,210	35,8	121,9
в) абсолютной (с.3:с.4)	0,050	0,077	0,011	0,027	-0,066	155,0	13,9
Коэффициент соотношения суммы собственных оборотных средств к сумме краткосрочных обязательств	-1,627	-2,122	-0,240	-0,495	1,882	130,4	11,3

Так общий показатель ликвидности, характеризующий способность предприятия рассчитаться по краткосрочным обязательствам показывает, что предприятие может погасить чуть не более 125,3% задолженности в конце 2017 года, тогда как в первом полугодии 2017 года значение коэффициента было 1,086, что на 0,17 ниже, и соответственно в 2017 году значение показателя общей платежеспособности не соответствовало необходимому максимальному значению, и в конце года положение несколько улучшилось: коэффициент возрос на 0,167. При этом в 2016 году значение показателя соответствовало необходимому по заявленной методике составив 2,945. Это значит, что, мобилизовав оборотные средства, предприятие сможет на 100% погасить всю текущую задолженность, что характерно для предприятий только начинающих свою деятельность.

Коэффициент быстрой ликвидности соответствует нормативному значению в 1 на конец 2016 года (2,679) и первое полугодие 2017 года (1,170), и на конец анализируемого периода увеличивается до 1,17, что свидетельствует о высокой платежеспособности предприятия в начале года и также, удовлетворительной платежеспособности в конце, значения показателя выше необходимого нормативного значения, так как степень платежеспособности признается достаточной на уровне 0,5-0,7.

Коэффициент абсолютной ликвидности исчисляют отношением суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к КО, то есть согласно балансу. На начало анализируемого периода данный показатель был равен 0,05, а на конец 2017 года 0,011, что свидетельствует об очень низкой платежеспособности предприятия, так как предельные минимальные теоретические значения этого показателя составляют от 0,2 до 0,25. Наибольшее значение данного коэффициента получено только в первом полугодии 2017 года, но и оно не дотягивает до оптимального значения (0,077), то есть за счет наиболее ликвидных средств предприятие может погасить лишь 7,7% краткосрочных обязательств.

Таким образом, исходя из того, что на конец анализируемого периода значения показатели абсолютной и текущей ликвидности не удовлетворяют нормативным значениям, предприятие является платежеспособным только в долгосрочном периоде, но на данный момент анализа можно говорить об достаточно стабильном состоянии ООО «Крепость - Штутгарт» в начале своей деятельности и в перспективе, улучшение же платежеспособности будет возможно только за счет увеличения собственного капитала.

Положительным моментом является то, что, несмотря на невысокую ликвидность, ООО «Крепость - Штутгарт» не допускает образования просроченной задолженности, то есть в принципе является платежеспособной. Подтверждением служит факт достаточно быстрой погашаемости кредиторской задолженности, причем период погашения задолженности в сравнении с началом работы в 2016 году несмотря на значительный рост обязательств увеличился не значительно. Таким образом, платежные возможности ООО «Крепость - Штутгарт» с ростом деятельности только улучшились.

Анализ внутренней среды показал, что в плане обеспеченности предприятия персоналом наблюдается достаточная стабильность и повышение производительности труда. Выявлено увеличение реализации автомобилей соответственно денежные поступления за счет продажи товаров. Предприятие планомерно наращивает обороты производства и продаж, но за счет политики роста издержек наблюдается снижение чистой прибыли. ООО «Крепость - Штутгарт», налаживая сбыт производимой продукции, наливает свои собственные каналы реализации продукции и проводит политику привлечения клиентов. Далее рассмотрим специфику деятельности предприятия и реализацию автомобилей марки Порше.

### 2.3 Стратегический анализ внешней среды предприятия

Предприятие ООО «Крепость - Штутгарт» подвергается воздействию различных факторов внешней среды. Экономический компонент

макроокружения показывает, что на данном этапе времени существующие тенденции оказывают благоприятное влияние на организацию в целом, в том числе за счет роста востребованности автомобилей бизнес-класса, а также отсутствие дилерского центра марки Порше в г. Красноярск. В связи с наметившейся стабилизацией и незначительным экономическим ростом происходит оживление предпринимательства, как в регионе, так и в целом по стране, увеличиваются объемы продаж.

Политический компонент макроокружения дилеров Порше на данный этап времени в целом по стране можно охарактеризовать как относительно стабильную. Политическое положение страны, меньше влияет на предприятие чем другие компоненты, основное влияние политическое направление оказывает на экономику в целом. В целом ситуация, складывающаяся в социальной сфере оказывает незначительное влияние на ООО «Крепость - Штутгарт», так как подавляющий объем продукции организации потребляется не населением, чей уровень доходов в большинстве случаев не позволяет осуществлять покупку автомобилей высокого ценового сегмента, а физическими лицами, чьи экономические тенденции позволяют вкладывать средства в данные виды автомобилей, обеспечивая устойчиво повышенный спрос на продукцию предприятия.

Следующей составляющей макроокружения является технологическая компонента. Ее влияние оказывается и через развитие производственного потенциала предприятия, которое определяется состоянием его основных фондов, для которых на современном этапе характерно преобладание обновления и, тем самым, повышая конкурентоспособность продукции. Последняя составляющая макроокружения - природно-географическая. По ресурсно-сырьевой и топливно-сырьевой составляющей инновационного потенциала для предприятия, исходя из специфики реализации автомобилей, не наблюдается.

Выбор ключевых факторов внешней среды предприятия [11,с.66] означает дальнейшее сокращение количества исследуемых факторов и

сосредоточение внимания проектанта на ограниченном числе жизненно важных для деятельности предприятия ООО «Крепость - Штутгарт» факторов. Процедурно выбор ключевых факторов выглядит как ранжирование по важности для предприятия базовых факторов и ранжирование важности может осуществляться различными методами.

Выбор ключевых факторов внешней среды фирмы означает дальнейшее сокращение количества исследуемых факторов и сосредоточение внимания проектанта на ограниченном числе жизненно важных для деятельности фирмы факторов. Процедурно выбор ключевых факторов выглядит как ранжирование по важности для фирмы базовых факторов.

Направленность влияния оценивается по характеру воздействия фактора на деятельность фирмы. Если фактор положительно воздействует на фирму, то в графе 4 указывается направленность +1.

Если фактор ухудшает условия осуществления деятельности фирмы, то указывается отрицательная направленность -1. Анализ внешней среды дает организации время для прогнозирования возможностей, время на составление плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Профиль внутренней среды ООО «Крепость - Штутгарт» представлен в таблицах 2.12 – 2.15.

Доля рынка ООО «Крепость - Штутгарт» находится на среднем уровне, что связано с особенностью сегмента рынка, и означает необходимость работы в сфере увеличения доли рынка.

Но в то же время предприятие не находится на самом нижнем уровне и имеет свою долю рынка авто бизнес-класса, только требующую некоторого увеличения, для формирования постоянного объема реализации.

Задача анализа непосредственного окружения состоит в оценке состояния и развития ситуации на рынке и определении конкурентных позиций

предприятия на нем. К непосредственному окружению предприятия относятся: поставщики, конкуренты, потребители.

Таблица 2.12

## Выбор ключевых факторов в макросреде

Базовые факторы	Оценка важности	Ключевые факторы
1. Экономические факторы: - экономическое состояние страны в целом - уровень инфляции - доходы населения - налоговые ставки - процентная ставка банковских учреждений - производительность труда	-3 -4 +9 -6 -4 +4	- доходы населения - налоговые ставки - производительность труда
2. Социологические факторы: - демографические процессы (возрастной и половой состав населения) - восприятие новинок потребителем - потребительские предпочтения к различной выпускаемой продукции - сезонность	+6 +6 +9 -8	- потребительские предпочтения к различным видам продукции
3. Политико-правовые факторы: - налоговая политика и законодательство - регулирование антимонопольного законодательства - кредитная политика - правительственные постановления и законы, препятствующие развитию деятельности	+9 +2 -4 -6	- налоговая политика и законодательство - правительственные постановления и законы, препятствующие развитию деятельности

Круг покупателей может ограничиваться только географическим месторасположением, так как ни возрастные характеристики, ни заработок (ассортимент рассчитан на определённый сегмент покупателей высокого ценового сегмента) не могут быть причинами такого ограничения. Поставщиком предприятия является непосредственный производитель Порше, что оказывает на ООО «Крепость - Штутгарт» непосредственное влияние.

ООО «Крепость - Штутгарт» находится в городе с небольшим количеством конкурентов, предлагающих автомобили схожего ценового сегмента.

Таблица 2.13

**Выбор ключевых факторов непосредственного окружения ООО «Крепость - Штутгарт» по силе влияния на микросреду**

Базовые факторы	Оценка важности	Ключевые факторы
<b>1. Факторы силы покупателя:</b> - объем закупок, осуществляемых покупателем - стоимость для покупателя перехода к другому продавцу - чувствительность покупателей к цене - ориентация покупателя на определенные позиции номенклатуры - требования к качеству товара	+9 +6 -9 -1 -4	- объем закупок, осуществляемых покупателем - стоимость для покупателя перехода к другому продавцу - чувствительность покупателей к цене
<b>2. Факторы силы поставщика:</b> - стоимость поставляемого товара - гарантия качества товара - временной график поставки товара - пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара - важность для поставщика объемов продаж	-9 +9 -6 +9 -1	- стоимость поставляемого товара - гарантия качества товара - пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара
<b>3 Факторы силы конкурентов:</b> - географическое расположение; - количество конкурентов - ответные шаги конкурентов - уровень дифференциации конкурирующих продуктов - каналы распределения - лояльность покупателей	-9 -6 -6 +2 +4 +6	- географическое расположение - количество конкурентов - ответные шаги конкурентов - лояльность покупателей

Но дальнейшее обслуживание реализуемых автомобилей может осуществляться не только в Дилерском центре, при этом ООО «Крепость -

Штутгарт» отличается своими сервисными центрами и продаваемыми оригинальными запчастями с минимальной наценкой.

По сравнению с конкурентами, предприятие применяет гибкую систему оплаты для устойчивости на рынке, а также имеет ряд других преимуществ: высокая квалификация персонала, большой опыт работы, налаженные отношения с поставщиками и налаженные контакты с покупателями.

Таблица 2.14

## Оценка важности факторов внешней среды ООО «Крепость - Штутгарт»

Базовый фактор	Важность для отрасли (СЗХ)	Сила воздействия на фирму	Направленность воздействия	Степень важности
1	2	3	4	5
<b>МАКРОСРЕДА</b>				
<i>1. Экономические:</i>				
- экономическое состояние страны в целом	3	1	-1	-3
- уровень инфляции	2	2	-1	-4
- доходы населения	3	3	+1	+9
- налоговые ставки	2	3	-1	-6
- процентная ставка банковских учреждений	2	2	-1	-4
- производительность труда	2	2	+1	+4
<i>2. Социологические факторы:</i>				
- демографические процессы (возрастной и половой состав населения)	3	2	+1	+6
- восприятие новинок потребителем	3	2	+1	+6
- потребительские предпочтения к различным видам продукции	3	3	+1	+9
- сезонность спроса	3	3	+7	+10
<i>3. Правовые:</i>				
- налоговая политика и законодательство	3	3	+1	+9
- регулирование антимонопольного законодательства	2	1	+1	+2
- кредитная политика	2	2	-1	-4
- правительственные постановления и законы, препятствующие развитию деятельности	3	2	-1	-6

## Окончание таблицы 2.14

1	2	3	4	5
<b>МИКРОСРЕДА</b>				
<i>1. Факторы силы покупателя:</i>				
- объем закупок, осуществляемых покупателем	3	3	+1	+9
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу	2	3	+1	+6
- чувствительность покупателей	3	3	-1	-9
к цене				
- ориентация покупателя на определенную марку	1	1	-1	-1
- требования к качеству товара	2	2	-1	-4
<i>2. Факторы силы поставщика:</i>				
- стоимость поставляемого материала;	3	3	-1	-9
- гарантия качества материала	3	3	+1	+9
- временной график поставки материала	2	3	-1	-6
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки материала	3	3	+1	+9
- важность для поставщика объемов продаж	1	1	-1	-1
<i>3. Факторы силы конкурентов:</i>				
- географическое расположение	3	3	-1	-9
- количество конкурентов	2	3	-1	-6
- ответные шаги конкурентов	2	3	-1	-6
- уровень дифф-ии конкурирующей продукции	1	2	+1	+2
- каналы распределения	2	2	+1	+4
- лояльность покупателей	2	3	+1	+6

Все факторы, представленные выше, на протяжении всей жизни организации, практически не меняются, поэтому зная политическую, экономическую, социальную и технологическую ситуации можно вводить какие-либо изменения в ценовой, сбытовой политике фирмы.

Сбытовую политику ООО «Крепость - Штутгарт» можно охарактеризовать, как прямую (без посредников). Так как клиенты ООО «Крепость - Штутгарт» различны по своим видам деятельности, среди них встречаются и физические и юридические лица.

Общее состояние отрасли продажи автомобилей бизнес-класса в настоящий момент таково, что ООО «Крепость - Штутгарт» имеет все

необходимые предпосылки для реализации стратегии развития товара. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит стратегически точно сориентироваться на то, где конкурент слабее.

Таблица 2.15

Итоги анализа факторов макроокружения

Ключевые факторы	Возможности для фирмы		Угрозы для фирмы	
	Наименование возможности	Важность	Наименование угрозы	Важность
1. Экономическая сфера				
1) доходы населения	- увеличение продаж	4,0	- высокая инфляция -увеличение налоговых ставок	2,4 2,1
2) темпы инфляции				
3) налоговые ставки				
2. Социологическая сфера				
1) демографические процессы, которые определяют требования к большому разнообразию продукции	- расширение торгового ассортимента	4,9	Снижение спроса на определенный вид продукции как в зимний период так и в летний	10,9
2) потребительские предпочтения к различной продукции	- добавление сопутствующих продуктов	3,0		
3) Сезонность				
3. Политическая сфера				
1) нестабильная политика правительства;			- замедление роста рынка	1,8
2) правительственные постановления и законы, препятствующие развитию деятельности			- затухание делового цикла	1,6

Таблица 2.16

## Итоги анализа факторов непосредственного окружения (микроокружение)

Ключевые факторы	Возможности для фирмы		Угрозы для фирмы	
	Наименование возможности	Важность	Наименование угрозы	Важность
1. Факторы силы покупателя:				
1) объем закупок,	- возможность обслужить			
осуществляемых покупателем	дополнительные группы			
2) наличие замещающей	потребителей	4,2	- возрастание торговых надбавок у	3,5
продукции	- возможность перейти в группу с		поставщиков	
3) чувствительность	лучшей стратегией	4,2		
покупателей к цене				
2. Факторы силы поставщика:				
1) стоимость поставляемого				
товара	- постоянное наличие			
2) пунктуальность	и			
обязательность	ассортиментного перечня	4,8	- увеличение стоимости поставок	3,5
			(рост транспортных расходов)	
3. Факторы силы конкурентов:				
1) количество конкурентов				
2) ответные шаги конкурентов				
3) лояльность покупателей	- хорошая репутация среди	5,6	- возможность появления новых	3,0
	покупателей		конкурентов	
			- рост объемов деятельности у	4,0
			конкурентов (расширение ассортимента)	

Таким образом, предприятие может расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе. Для предпринимательской деятельности в сфере продажи достаточно дорогой техники в большинстве случаев характерна средняя степень конкуренции.

Таблица 2.17

## Сравнительный анализ конкурентов

№ п/п	Параметры для сравнения	Вес	ООО «Крепость - Штутгарт»		ООО «ЭлитАвто»		ООО «Статус Авто»	
			балл	взвешенный рейтинг	балл	взвешенный рейтинг	балл	взвешенный рейтинг
1.	Оснащение предприятия	1	8	0,8	6	0,60	7	0,7
2.	Удобство расположения	1	9	0,9	8	0,80	9	0,9
3.	Спектр услуг	1	8	0,8	8	0,80	9	0,9
4.	Комфортность для клиента	1	7	0,7	7	0,70	8	0,8
5.	Квалификация персонала	1	8	0,8	8	0,80	8	0,8
6.	Наличие стоянки	1	5	0,5	5	0,50	5	0,5
7.	Реклама	1	5	0,5	5	0,50	8	0,8
8.	Качество выполнения работ	1	8	0,8	8	0,80	8	0,8
9.	Внешнее оформление	1	8	0,8	7	0,70	7	0,7
10.	Организация услуг	1	8	0,8	7	0,70	8	0,8
11.	Приемлемость цен	1	8	0,8	7	0,70	8	0,8
12.	Чистота на предприятии	1	9	0,9	8	0,80	9	0,9
13.	Сроки выполнения и поставки заказа	1	8	0,8	8	0,80	8	0,8
14.	Вежливость обращения клиентами	1	9	0,9	8	0,80	9	0,9
	Сумма	1	108	10,8	100	10,00	111	11,1
	Средняя оценка	x	7,71	x	7,14	x	7,93	x

Анализ основных конкурентов ООО «Крепость - Штутгарт», показал, что конкуренция на рынке представлена предприятиями дилерами автомобилей бизнес-класса в г. Красноярске наиболее сильно развитых в этом направлении, это ООО «ЭлитАвто», ООО «Статус Авто». Предприятия достаточно давно функционируют на рынке и имеют своих покупателей и свою налаженную систему сбыта. Как и ООО «Крепость - Штутгарт» предприятия-конкуренты предоставляют авто транспорт и услуги по его ТО.

ООО «Крепость - Штутгарт» имеет свои преимущества перед предприятиями-конкурентами, это, во-первых, качественная продукция и разнообразие ассортимента. Во-вторых, предприятия-конкуренты имеют ограниченный набор средств продвижения, что открывает определенные возможности для стратегического планирования на ООО «Крепость - Штутгарт». В ООО «Крепость - Штутгарт» используются такие системы продвижения, как личная продажа и стимулирование сбыта. Но данных каналов коммуникаций для данного рынка недостаточно, так как именно такие же методы продвижения используют и предприятия конкуренты. Для предприятия необходимо улучшить и расширить систему продвижения, включив в нее дополнительные методы.

На рынке автомобилей города Красноярска представлено большое количество фирм, которые составляют очень серьёзную конкуренцию компании «Крепость-Штутгарт». Не смотря на это, предприятие, имеет ряд неоспоримых преимуществ: заслуженная репутация надёжного партнёра с поставщиками; удачное месторасположение способствует большому потоку клиентов.

Результаты анализа указывают на тот факт, что ООО «Крепость - Штутгарт» является более конкурентоспособным по отношению к ООО «ЭлитАвто». Стратегия данной фирмы носит более устойчивый характер в условиях конкурентной борьбы на рынке автомобилей Красноярска.

Наиболее сильные стороны у ООО «Статус Авто»:

– занимает наибольшую долю рынка в Красноярске;

- более разнообразный и интересный выбор предлагаемой продукции и оснащение предприятия;
- более продвинутая ценовая стратегия.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «ЭлитАвто» менее перспективное предприятие, что позволяет ООО «Крепость - Штутгарт» с его приоритетами быть лидером на рынке.

Однако анализ внешней среды не является доминирующей задачей этих структурных подразделений (аналогично обстоит дело и с другими службами), поэтому информация о факторах внешней среды у руководителей имеется в недостаточном объеме, она не всегда достоверна или поступает к ним несвоевременно.

Кроме того, на ООО «Крепость - Штутгарт» существует еще один недостаток, так как сбор, анализ и передача данного рода информации в значительной мере осуществляется нецеленаправленно, спонтанно и случайно (за исключением разве что отдела маркетинга, но и он функционирует не столь эффективно как нужно).

Одной из главных причин подобного положения дел на ООО «Крепость - Штутгарт» является отсутствие четких методических рекомендаций по комплексному исследованию внешней среды. Кроме того, это обусловлено неудовлетворительным информационным и другими видами взаимодействия между различными подразделениями, недостатком квалифицированных кадров и, прежде всего, специалистов по маркетингу, а также отсутствием или нехваткой необходимых финансовых ресурсов.

Предприятия-конкуренты имеют ограниченный набор средств продвижения, что открывает определенные возможности для стратегического планирования на ООО «Крепость - Штутгарт».

На исследуемом предприятии руководители предприятия и структурных подразделений находятся в курсе событий и изменений, происходящих во внешней среде, так как постоянно в своей повседневной деятельности ощущают ее влияние и получают информацию о ней из разных источников.

Очевидно, также, что для реализации своевременного стратегического управления этого не вполне достаточно, и необходимо более полно анализировать изменения во внешней среде в полном объеме, включая и основные тенденции развития конкурентных предприятий.

Исходя из выше сделанного анализа, следует следующий вывод: «Крепость-Штутгарт» является достаточно конкурентоспособным, для того, чтобы повысить конкурентоспособность предприятия необходимо улучшить качество обслуживания покупателей, увеличить количественный ассортимент продаваемых товара, в том числе выставочных образцов и образцов для тест-драйва, а также расширить территорию парковки для автотранспорта.

#### 2.4 Комплексный стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия

С каждым годом увеличивается присутствие бренда Porsche на территории России, и в 2015 году количество проданных внедорожников марки Porsche составило 3015 автомобилей, что на 26,3 процента больше, чем в 2014 году. В центре деятельности компании Porsche – автоспортивное наследие, которое насчитывает в арсенале компании более 30 000 побед. В 2015 году компания Porsche завоевала титул Чемпиона мира в зачете пилотов и среди автопроизводителей в Чемпионате по гонкам на выносливость, в том числе став сильнейшей командой в Ле Мане. Автоспортивный сезон 2015 завершился для Porsche подиумом абсолютного победителя, набравшего 344 очка, обойдя ближайшего конкурента на 80 пунктов.

В 2014 году Porsche в России была удостоена нескольких наград от автомобильной прессы: «Спорткар Года», врученный 911 Turbo S журналом «Автомобили»; «Лучший Компактный SUV» Porsche Macan по результатам премии Топ-5 Авто; «Лучший Грантурер» Porsche Panamera, отмеченный Ежегодной Национальной премией «Автомобиль Года 2015».

ООО «ПОРШЕ РУССЛАНД» – эксклюзивный импортер спорткаров Porsche 918 Spyder, 911, Boxster и Cayman, внедорожников Macan и Cayenne, а также спортивного седана Panamera в России – 100% дочерняя компания Porsche AG, официально учрежденная 7 августа 2003 года. Ее ключевой деятельностью является импорт автомобилей Porsche, запасных частей, аксессуаров, а также их дальнейшая дистрибуция с помощью официальной сети дилерских центров в Российской Федерации. С ноября 2004 года и по сегодняшний день (октябрь 2015 года) дилерская сеть ООО «ПОРШЕ РУССЛАНД» расширилась с 2 до 21 полноценных дилерских центров, трех шоу-румов и двух сервисных центров.

Еще одной ключевой моделью, обеспечившей существенный рост, стал компактный SUV Porsche Macan - самый молодой представитель семейства Porsche. После своего брата Porsche Cayenne он занимает второе место по популярности среди российских клиентов с результатом 1583 автомобиля (+11,7% по сравнению с 2014 годом). Популярность Porsche Panamera, Boxster и Cayman несколько снизилась по сравнению с показателями прошлых лет. Это связано с предстоящей сменой модельного ряда, после которого компания вновь рассчитывает вернуться к положительной динамике роста продаж данных моделей в 2016 году.

Porsche предоставляет ООО «Крепость - Штутгарт» неисключительное право, а ООО «Крепость - Штутгарт» принимает на себя обязательство по:

- организации продаж и продаже указанных и определённых товаров, маркированных товарными знаками их производителя автомобилей и товаров для послепродажного обслуживания;
- выдаче и предпродажной подготовке автомобилей;
- организации послепродажного платного сервисного и технического обслуживания, безвозмездного (для клиентов) гарантийного обслуживания, обслуживания в рамках отзывных и сервисных кампаний, а также иного обслуживания и ремонта Автомобилей и Товаров для послепродажного обслуживания, включая выполнение всех соответствующих работ и оказание всех соответствующих услуг.

ООО «Крепость - Штутгарт» реализует транспортные средства марки Porsche, изготовленные производственной компанией для российского рынка, такие как: 911; 718 Boxster; 718 Cayman; Cayenne; Panamera; Macan.

Включая их модификации, предназначенные для российского рынка, а также транспортные средства, которые могут быть впоследствии определены Porsche в будущем.

ООО «Крепость - Штутгарт» предлагает ассортимент оригинальных запчастей Porsche, оригинальных восстановленных запчастей Porsche, расходных материалов и сменных деталей иных производителей (например, шины и горюче-смазочные материалы) для послепродажного обслуживания, а также лицензии PIWIS.

Предприятие реализует технические аксессуары, являющиеся составной частью программы дополнительного оборудования Porsche «Tequipment» и устанавливаемые или прикрепляемые на Автомобили вне завода-производителя в качестве дополнительных компонентов. Сервисный центр Порше Центр Красноярск оснащен новейшим технологическим оборудованием и инструментом в соответствии с требованиями концерна PORSCHE AG. В ООО «Крепость - Штутгарт» работают только специально обученные сотрудники, которые регулярно принимают участие в тренировочных программах Porsche.

Таблица 2.18

Ассортимент автомобилей марки Порше реализуемых ООО «Крепость - Штутгарт»

№ п/п	Наименование	Виды	Объем двигателя	Цена, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	718 Cayman	718 Cayman Cayman S 718 Boxster 718 Boxster S 718 Cayman GTS 718 Boxster GTS	От 300 л.с. (220 кВт)	от 3 811

## Окончание таблицы 2.18

1	2	3	4	5
2	911 Carrera	911 Carrera 911 Carrera S 911 Carrera GTS 911 Carrera Cabriolet 911 Carrera S Cabriolet 911 Carrera GTS Cabriolet	От 370 л.с. (272 кВт)	от 6 319
3	Panamera	Panamera 4 Panamera 4 Executive Panamera 4 Sport Turismo Panamera 4S Panamera 4S Sport Turismo Panamera 4S Executive Panamera 4 E-Hybrid Panamera 4 E-Hybrid Executive Panamera 4 E- Hybrid Sport Turismo Panamera Turbo Panamera Turbo Executive Panamera Turbo Sport Turismo Panamera Turbo S E-Hybrid Panamera Turbo S E-Hybrid Executive Panamera Turbo S E- Hybrid Sport Turismo	От 330 л.с. (243 кВт)	От 6218
4	Macan	Macan Macan S Macan S Diesel Macan GTS Macan Turbo Macan Turbo с пакетом Perfomance	От 252 л.с. (185 кВт)	От 3512
5	Cayenne	Cayenne Platinum Edition Cayenne Diesel Cayenne Diesel Platinum Edition Cayenne S E-Hybrid Cayenne GTS Cayenne Turbo S Cayenne Cayenne S Cayenne Turbo	От 300 л.с. (220 кВт)	От 4985

Послепродажное обслуживание Порше, следуя высоким стандартам марки, в 2015 году закрепило лидирующие позиции на российском рынке по всем критериям, включая удовлетворённость клиентов, квалификацию сотрудников дилерских предприятий, соблюдение сервисных процессов и доступность запасных частей. Компания также очень гордится высочайшей оценкой уровня взаимодействия с импортером со стороны дилеров Porsche, полученной в ходе исследования удовлетворённости дилеров Dealer Identification and Satisfaction Survey (DISS).

В настоящий момент в Порше Центр Красноярск нет действующих специальных предложений на сервис. В рамках сезонных проверок проводится

тщательная диагностика автомобилей Porsche согласно послепродажному обслуживанию и его подготовка к эксплуатации в предстоящем сезоне.

Зимняя проверка проводится для того, чтобы автомобиль Porsche спокойно перенёс холодное время года. На основе тщательно составленного перечня работ проверяется автомобиль и готовится его эксплуатация в любых погодных условиях. Сложный, точно выверенный механизм автомобиля Porsche требует особого отношения. От слаженной работы всех узлов и деталей автомобиля зависят комфорт и безопасность. ООО «Крепость - Штутгарт» предлагает только оригинальные запасные части Porsche проходят строгий контроль качества, что гарантирует их максимальную надежность.

На все оригинальные запасные части Porsche, приобретённые и установленные в Порше Центр Красноярск предоставляется двухлетняя гарантия. Порше Центр Красноярск предлагает владельцам Porsche и профессионалам, занятым в сфере сервиса и обслуживания автомобилей, приобрести оригинальные запасные части и аксессуары Porsche со склада или оформить заказ на доставку со складов PORSCHE AG.

ООО «Крепость - Штутгарт» предлагает корпоративным клиентам специальные финансовые и операционные условия сотрудничества. Программа корпоративных продаж Porsche действует для организаций с объемом закупок от двух автомобилей в течение одного календарного года.

Преимущества выбора Porsche для корпоративного автопарка:

- высокое качество сервиса и индивидуальный подход к каждому клиенту;
- привлекательные программы финансирования: возможность финансового и операционного лизинга, управления автопарком компании-покупателя;
- возможность заключения рамочного соглашения с ООО «Крепость - Штутгарт»;
- индивидуальные условия по сервисному обслуживанию;
- специальные условия закупки для компаний по всей России;

- наличие программы продленной гарантии;
- высокая мотивация ведущих сотрудников компании;
- участие в эксклюзивных мероприятиях Porsche по всему миру.

ООО «Крепость - Штутгарт» обеспечивает, чтобы все работники, занимающиеся продажами Автомобилей, были полностью знакомы со всем ассортиментом Автомобилей, со связанными с их продажами материалами, системами и директивами, а также с соответствующими методами маркетинга, связи и работы, а также умели применять свои знания на практике.

ООО «Крепость - Штутгарт» обеспечивает участие работников не менее чем в пяти специализированных тренинг-днях в течение года. ООО «Крепость - Штутгарт» обеспечивает повышение квалификации других работников, имеющих контакт с клиентами, в соответствии с их индивидуальными особенностями и спецификой работы. Минимальное количество позиций для пополнения запасов Запчастей, которое ООО «Крепость - Штутгарт» имеет на складе, определяется на основе данных о деятельности в части Послепродажного обслуживания (в частности, оборачиваемости склада Запчастей), модельного ряда, о чем компания заблаговременно уведомляет Дилера. При отсутствии на складе ООО «Крепость - Штутгарт» какой-либо запчасти или аксессуара, необходимых для осуществления послепродажного обслуживания (особенно, гарантийного ремонта), ООО «Крепость - Штутгарт» незамедлительно (но, в любом случае, не позднее 1 (одною) рабочего дня) размещает заявку на такую запчасть с признаком ей статуса «срочной заявки», как это описано в Руководстве по процессам послепродажного обслуживания,

Количество складских автомобилей ООО «Крепость - Штутгарт» рассчитывается как 1,5-2 месяца среднемесячных розничных продаж предприятия за предыдущие 3 месяца по каждой модели, но не менее 1 автомобиля каждой модели.

С учетом модельного ряда автомобилей и требований рынка, а также в целях предоставления возможности клиентам оценить достоинства и протестировать автомобили, ООО «Крепость - Штутгарт» регистрирует и

постоянно поддерживает парк демонстрационных автомобилей. ООО «Крепость - Штутгарт» регистрирует демонстрационные автомобили на стандартных номерных знаках в соответствии с действующим законодательством. В целях обеспечения единобразия применяемых систем и стандартов в дилерской сети Porsche ООО «Крепость - Штутгарт» использует предлагаемые программы и системы: процесс продажи новых автомобилей (PVMS), продажа подержанных автомобилей (IPL), сервис и гарантия (WWS и PIWIS), запчасти (Polaris, PET, ASR, INCADEA), система управления взаимоотношениями с клиентами - CRM (C@P), тренинг (PA, PALMS), управление информацией и т.п.

ООО «Крепость - Штутгарт» рекламирует товары и стимулирует их продажи, а также рекламирует послепродажное обслуживание с учетом масштабов рынка и потребностей клиентов в полном соответствии со стандартами Порше, на условиях Дилерского Соглашения.

Автомобили поставляются ООО «Крепость - Штутгарт» на условиях 100 (сто) % предварительной оплаты. ООО «Крепость - Штутгарт» исполняет обязанность по оплате автомобилей в размере их полной оптовой цены до ожидаемой даты таможенного оформления (очистки) данных автомобилей, но не позднее, чем в течение 30 календарных дней с даты соответствующего счета, выставляемого ООО «Крепость - Штутгарт» после готовности Автомобиля.

ООО «Крепость - Штутгарт» своевременно согласует, а также исполняет годовой бизнес план в полном объеме. На основании годового бизнес плана, с учетом склада непроданных автомобилей у дилера и складывающейся конъюнктуры на рынке, производственное предприятие определяет планы производства автомобилей

План производства подтверждает безоговорочное обязательство ООО «Крепость - Штутгарт» по приобретению определенных в нем автомобилей.

Для квалифицированного управления запасами Товаров ООО «Крепость - Штутгарт» обязуется использовать электронную систему, обладающую необходимым функционалом, включая, но не ограничиваясь этим:

- ABC анализ;
- анализ мертвого склада;
- определение точек дозаказа;
- подсчет коэффициента оборачиваемости;
- подсчет сервисного коэффициента;
- анализ продажи товаров по категориям;
- анализ продажи товаров Сервисной станцией и через прилавок.

Анализируя деятельность компании «Крепость-Штутгарт», можно сделать следующий вывод - предприятие имеет будущее и способно конкурировать.

Работая в области товарной политики, компания «Крепость-Штутгарт» стремится повышать конкурентоспособность реализуемой продукции путем ее качественных характеристик и оптимизации товарного ассортимента.

Анализируя свои позиции, компания решает вопрос о собственном позиционировании, однако, «Крепость-Штутгарт» необходимо более настойчивое предложение самих услуг, которое позволит целевому сегменту рынка: четко понять содержание предложения и репутацию фирмы и понять ее отличие (преимущество) от конкурентов.

Предприятием не проводится анализ использования своих ресурсов с целью оптимизации действий по использованию внешних факторов.

Возможности предприятия представляют собой сложившееся соотношение определенной области потребительских нужд и реальных ресурсов (потенциала) предприятия по их удовлетворению для получения прибыли.

Профиль внутренней среды ООО «Крепость - Штутгарт» представлен в таблице 2.19.

Доля рынка предприятия также находится на среднем уровне, что означает необходимость работы в сфере увеличения доли рынка. Но в то же время предприятие не находится на самом нижнем уровне и имеет свою долю рынка, только требующую некоторого увеличения.

Таблица 2.19

## Анализ сильных и слабых сторон ООО «Крепость - Штутгарт»

Показатели	ОЦЕНКА					ЗНАЧИМОСТЬ	
	5 баллов	4 балла	3 балла	2 балла	1 балл	Высокая	Средняя
<b>Маркетинг</b>							
Репутация компании		+				+	
Доля рынка		+					+
Качество обслуживания		+					+
Эффективность ценовой политики	+						+
Эффективность системы распределения			+				+
Эффективность методов продвижения			+				+
Эффективность службы сбыта		+				+	
Эффективность инноваций			+			+	
Географическое распределение		+					+
<b>Финансы</b>							
Издержки		+				+	
Потоки Д/С		+				+	
Денежная устойчивость		+				+	
<b>Производство</b>							
Мощности		+				+	
Возможности		+				+	
Инновационная деятельность		+					
Рабочая сила		+					+
Технический уровень производства		+				+	
<b>Организация</b>							
Менеджеры лидеры		+					+
Заинтересованность сотрудников			+			+	
Мотивация				+			+
Гибкость			+			+	

Качество обслуживания в ООО «Крепость - Штутгарт» находится на достаточно высоком уровне, что составляет и своевременное выполнение заказа, и обслуживание клиентов. Однако и на данном уровне остаются определенные возможности для улучшения к максимальному уровню.

Эффективность ценовой политики наиболее удачная политика, принятая на предприятии. Включает разработку цен в зависимости от покупателя и объемов продажа, также положительное снижение цен, в сравнении с ценами на рынке.

Система распределения на предприятии оценивается лишь на удовлетворительно, так как не имеет четкой основы и политики перспективного развития. Также значительной доработки требуют и методы продвижения продукции на ООО «Крепость – Штутгарт», так как существует множество других более перспективных методов.

Работа службы сбыта проявляется в том, что основной сбыт, происходит по старым источникам, при этом остается свободной ниша поиска новых покупателей. Инновации, как более новое направление в бизнесе, остаются пока не использованными на предприятии, хотя и формируются определенные планы на осуществление инноваций в будущей работе предприятия.

Географическое распределения для местонахождения предприятия является оптимальным, что нельзя сказать о расстоянии до основных пунктов, которые находятся в отдалении. Тем не менее, данный недостаток не сильно влияет на маркетинговую деятельность данного предприятия.

Финансовая работа предприятия находится на среднем уровне. Себестоимость ниже выручки, и предприятие получает прибыль. Также на среднем уровне находятся и издержки, которые покрываются, но имеет смысл еще большая возможность их снижения. Потоки денежных средств также не устойчивы. Кроме того, значительной доработки требует и организационная деятельность.

Очевидно, что от эффективности управления финансовыми ресурсами и предприятием целиком и полностью зависит результат деятельности предприятия в целом. Если дела на предприятии идут самотеком, а стиль управления в новых рыночных условиях не меняется, то борьба за выживание становится непрерывной. Основным источником финансовых ресурсов действующих предприятий выступает выручка от реализации продукции, услуг, работ. В процессе перераспределения выручки отдельные её части принимают форму доходов и накоплений. Также значительной доработки требует и организационная деятельность. Для того что бы понять какие факторы внешней

среды наиболее сильно воздействуют на организацию следует провести STEP-анализ (Приложение 3).

Таблица 2.20

## STEP-анализ внешней среды ООО «Крепость - Штутгарт»

Социальные факторы	Технологические факторы
а) Изменение в базовых ценностях	а) Государственная технологическая политика
б) Изменение в уровне и строе жизни	б) Значимые изменения в области НИОКР
в) Экологический фактор	в) Новые продукты
г) Демографические изменения	
д) Изменения в структуре доходов населения	
е) Изменение в структуре расходов населения	
ж) Изменения в основных потребительских предпочтениях на продукт организации	
Экономические факторы	Политические факторы
а) Изменения в правительстве	а) Общая характеристика экономической ситуации в стране
б) Изменения в законодательстве	б) Динамика курса российского рубля к иностранной валюте (доллару США и евро)
в) Отношение с правительством и федеральной властью в целом	в) Динамика ставки рефинансирования
г) Государственное регулирование конкуренции в отрасли	г) Динамика занятости населения
д) Уровень инфляции	д) Платежеспособность населения и государства
е) Увеличение стоимости ресурсов	

Посредством PEST-анализ исследуются политический, экономический, социально-культурный и технологический аспекты внешней среды организаций.

Все факторы, представленные выше, на протяжении всей жизни организации, практически не меняются, поэтому зная политическую, экономическую, социальную и технологическую ситуации можно вводить какие-либо изменения в ценовой, сбытовой политике фирмы. Сбытовую политику ООО «Крепость - Штутгарт» можно охарактеризовать, как прямую (без посредников). Так как организации - клиенты различны по своим видам деятельности, среди них встречаются как юридические так и физические лица.

Таблица 2.21

## Оценка факторов внешней среды (возможности и угрозы)

Сфера	Событие, фактор	Характер содержания воздействия фактора			Вероятность проявления			Важность			Влияние (с.3*c.4*c.5)		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	Эксперты	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Экономическая сфера	Доходы населения	1	1	1	0,5	0,6	0,5	5	5	5	2,5	3	2,5
	Налоговые ставки	-1	-1	-1	0,5	0,5	0,6	6	7	6	-3	-3,5	-3
	Уровень конкуренции	-1	1	-1	0,4	0,5	0,4	7	7	7	-2,8	3,5	-2,8
	Уровень спроса на услугу	1	1	1	0,4	0,5	0,5	6	6	7	2,4	3	3,5
	Контроль за з/платой	1	-1	-1	0,5	0,4	0,6	6	6	7	-3	-2,4	-4,2
Социальная сфера	Материальная обеспеченность населения	1	1	1	0,4	0,3	0,3	7	6	7	2,8	1,8	2,1
	Стиль жизни (привычки)	1	-1	1	0,2	0,2	0,3	4	5	4	0,8	-1	1,2
Технологическая сфера	Появление новых технологий	-1	-1	-1	0,6	0,7	0,6	7	7	8	-4,2	-4,9	-4,8
	Появление новых видов услуг	-1	-1	-1	0,4	0,5	0,4	7	7	6	-2,8	-3,5	-2,8
	Появление новых видов информационного обеспечения	-1	-1	-1	0,6	0,6	0,7	7	8	8	-4,2	-4,8	-5,6

В таблицу оценки важности факторов (таблица 2.28) заносятся экспертные оценки значения факторов. В графу 1 заносятся сферы внешнего окружения компаний и базовые факторы каждой сферы. Максимальные абсолютные значения важности фактора указывают на ключевые факторы.

Выбор ключевых факторов внешней среды компаний означает дальнейшее сокращение количества исследуемых факторов и сосредоточение внимания на ограниченном числе жизненно важных для деятельности компании факторов. Процедурно выбор ключевых факторов выглядит как ранжирование по важности для компаний базовых факторов. Для ранжирования

важности в данном случае используется экспертный метод.

В таблице 2.22 представлены экспертные оценки влияния каждой компоненты на деятельность компании.

Таблица 2.22

Выявление ключевых факторов внешней среды

Сфера	Событие/Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средняя оценка	Ключевой фактор
Экономическая сфера	Доходы населения	2,5	3	2,5	2,6	*
	Налоговые ставки	-3	-3,5	-3	-3,1	
	Уровень конкуренции	-2,8	3,5	-2,8	-0,7	
	Уровень спроса на услугу	2,4	3	3,5	2,96	*
	Контроль за заработной платой	-3	-2,4	-4,2	-3,2	
Социальная сфера	Материальная обеспеченность населения	2,8	1,8	2,1	2,23	
	Стиль жизни (привычки)	0,8	-1	1,2	-0,46	
Технологическая сфера	Появление новых технологий	-4,2	-4,9	-4,8	-4,63	*
	Появление новых видов услуг	-2,8	-3,5	-2,8	-3,03	
	Появление новых видов информационного обеспечения	-4,2	-4,8	-5,6	-4,86	*

Далее построим профиль конкурентных преимуществ ООО «Крепость - Штутгарт» и ООО «ЭлитАвто».

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что ООО «Крепость - Штутгарт» конкурентоспособно.

Кроме этого, компания занимает чуть меньшую долю рынка, своего ближайшего конкурента ООО «ЭлитАвто», который работает на данном рынке более долгий сроки и имеет в ассортименте автомобили более низкого ценового сегмента, компания превосходит по параметрам системы стратегического планирования, организации сбыта, использованию стимулов для

мотивирования персонала и обучения и повышения квалификации персонала.

Таблица 2.23

Профиль конкурентных преимуществ, с ближайшим конкурентом

Факторы конкурентоспособности	Уд. вес	Оценка					Итоговая оценка	Приоритетность		
		хуже, чем у конкурента		одинаковая	лучше, чем у конкурента					
		-2	-1		0	1				
Организация и управление										
Квалификация и способности высшего менеджмента	10			*			0			
Система стратегического планирования	5					*	10	1		
Обучение и повышение квалификации персонала	8				*		8	5		
Маркетинг										
Доля рынка	11				*		11	6		
Организация сбыта	9				*		9	2		
Реклама	3			*			0			
Цены	6			*			0			
Репутация	7			*			0			
Финансы										
Рентабельность	10	*					-10	1		
Инвестиционная политика	4			*			0	1		
Соотношение заемных и собственных средств	7			*			0			
Кадры										
Управленческий персонал	6			*			0			
Мораль и квалификация сотрудников	7			*			0			
Использование стимулов для мотивирования работы	7				*		7	4		
ИТОГО	100									

Общее состояние отрасли автомобилей бизнес-класса в настоящий момент таково, что ООО «Крепость - Штутгарт» имеет все необходимые

предпосылки для реализации стратегии развития товара. Поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и возможности таит в себе внешняя среда.

Таблица 2.21

## Взвешенная оценка стратегической силы компании относительно конкурентов

КФУ/Мера силы	Вес	ООО «Крепость - Штутгарт»	Соперник	
			ООО «ЭлитАвто»	ООО «Статус Авто»
Качество связи	0,10	9 (0,90)	8 (0,80)	7 (0,70)
Репутация/имидж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	6 (0,60)
Стоимость услуг	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	6 (0,30)
Маркетинг	0,25	6 (1,50)	6 (1,50)	5 (1,25)
Финансовые ресурсы	0,05	6 (0,30)	5 (0,25)	4 (0,20)
Способность конкурировать по цене	0,10	7 (0,70)	7 (0,70)	6 (0,60)
Взвешенный рейтинг силы		4,6	4,20	3,65

Что касается, стратегической деятельности компании, то основные показатели увеличиваются с каждым периодом. На основании результатов стратегического исследования, для совершенствования деятельности компании «Крепость-Штутгарт», можно сформулировать следующие предложения с проведением стимулирующих мероприятий в рамках таких элементов концепции маркетинга, как товарная, ценовая, сбытовая политика, коммуникационная политика, кадровая политика, а именно:

1. Проведение мероприятий в рамках товарной политики. В связи с большой конкуренцией в регионе «Крепость-Штутгарт», формируя свою товарную политику, необходимо:

- 1) предлагать розничному покупателю товар, отличающийся качеством и надежностью марки производителя;
- 2) обеспечить наличие на складах и в торговых точках широкого и устойчивого ассортимента производимых автомобилей, обеспечивающего

удовлетворение спроса розничных покупателей;

3) предоставление розничным продавцам дополнительных услуг, связанных с реализацией произведенных на предприятии товаров, а именно:

– возможность приема заявок на поставку товаров через электронную почту;

– размещать прайс-листы на товары на сайте в сети Интернет с обязательным еженедельным обновлением.

#### 2. Проведение мероприятий в рамках ценовой политики:

– реализация экономического интереса компании на основе удовлетворения максимального платежеспособного спроса розничных продавцов (проведение анализа цен на продукты фирм-конкурентов);

– разработка стратегии формирования цены, проанализировав все внешние факторы, влияющие на решения;

– проведение поддержки как существующих, так и потенциальных клиентов розничных продавцов, путём предложения им рассрочек платежей.

#### 3. Проведение мероприятий в рамках сбытовой политики:

– обеспечение долговременной рыночной устойчивости компании, используя маркетинговые исследования рынка Красноярска и деятельности конкурентов;

– распределение объёмов сбыта по районам города, то есть распределение объемов сбыта в городском разрезе;

– выбор каналов сбыта и учёт того, какие каналы сбыта используют конкуренты, доступность рынка, периодичность совершения закупок розничными продавцами, стоимость хранения запасов и другие критерии оценки.

#### 4. Проведение мероприятий в рамках коммуникационной политики.

Оценка эффективности проведения рекламной кампании.

Одним из главных составляющих коммуникационной политики является реклама. Предприятию необходима постоянная популяризация своей деятельности на территории г. Красноярска и Красноярского края посредством

искусства рекламы. Но не нужно забывать, что реклама достаточно дорогостоящее мероприятие, поэтому предприятию необходимо проведение анализа того, насколько будут оправданы расходы на ее проведение. Все это будет зависеть от правильности расчетов экономического эффекта и дальновидности руководства компании.

На исследуемом предприятии ООО «Крепость - Штутгарт» предлагается использование стратегии роста, увеличение предприятия за счет увеличения прибыли и собственного капитала, как устранение основных недостатков финансового состояния и формирование устойчивой доходности на стадии внедрения предприятия на рынок.

### 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КРЕПОСТЬ-ШТУТГАРТ»

#### 3.1 Основные направления разработки стратегии концентрированного роста

За последние десять лет произошли серьезные изменения в автомобильном парке г. Красноярска. Увеличение масштабов продажи авто приводит к росту абсолютного объема ремонтных работ, и, как следствие этого, к росту предприятий, занимающихся обслуживанием и ремонтом автомобилей. Требования, предъявляемые к их обслуживанию и ремонту, стали значительно выше. Тем не менее, компания «Крепость-Штутгарт» продолжила демонстрировать рост выручки благодаря увеличению общего числа продаж авто и росту потребления дополнительных услуг покупателями. Стратегия заключалась в концентрации усилий на развитие бизнеса в г. Красноярске и получении максимально возможного дохода от основного бизнеса. В первую очередь компания инвестировала основную деятельность в реализацию авто марки «Porsche».

Формирование стратегических альтернатив предприятия является центральным и основополагающим моментом стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления как бы создают фундамент для разработки стратегии.

Процесс формирования стратегических альтернатив в общем виде осуществляется следующим образом:

1) разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив. Это позволяет не пропустить потенциально лучший вариант;

2) стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды предприятия;

3) производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения воплощения видения, выполнения миссии, достижения стратегических целей, существующих ограничений и возможностей их реализации;

4) из всей совокупности стратегических альтернатив формируется некоторое множество, которые в наибольшей степени отвечают указанным выше требованиям и конкурируют между собой по основным показателям эффективности.

Применение какого-либо подхода формирования стратегических альтернатив обусловлено конкретными условиями функционирования объекта проектирования и наличием необходимой информации для применения соответствующего подхода, полученных в результате выполнения аналитической части курсовой работы.

Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Таким образом, к ключевым факторам внешней среды относятся доходы населения и уровень спроса на услугу, появление новых технологий, новых видов информационного обеспечения. Эти факторы будут использоваться при составлении матрицы SWOT для выявления сильных и слабых сторон компании и формирования дальнейшей стратегии компании.

Эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ. SWOT-анализ предусматривает анализ сильных и слабых сторон предприятия, изучение среды и прогнозирование потенциальных угроз, разработку компенсационных мер (предотвращение убытков), анализ стратегических и тактических возможностей предприятия, разработку мероприятий по «нейтрализации» угроз, минимизации слабых сторон, укрепление сильных сторон предприятия и расширение возможностей.

Среди множества инструментов анализа позиции одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-матрицы. Составим матрицу

SWOT для «Крепость-Штутгарт», первым шагом станет рассмотрение слабых и сильных сторон работы предприятия (Приложение 4).

Далее рассмотрим подход формирования стратегических альтернатив на основе результатов SWOT – анализа.

Таблица 3.1

Выбор стратегии компании ООО «Крепость - Штутгарт»

Стратегические альтернативы	Достижаемые результаты при реализации стратегической альтернативы	Сложности и риски реализации стратегической альтернативы	Отнесение стратегической альтернативы в перечень	
			Для реализации (знак +)	Потенциально возможные (знак -)
1	2	3	4	5
<b>Стратегии SO</b>				
1. Повышение квалификации персонала и развитие технологий позволит увеличить конкурентоспособность компании путем повышения качества услуг	1. Повышение качества услуг за счет обучения персонала и проведения периодических проверок	Организация и проведение проверок	+	
2. Увеличение спроса на услуги технического обслуживания автотранспорта и использование мотивирования персонала увеличит объем продаж автотранспорта и услуг 3. Увеличение доходов населения приводит к увеличению доли рынка компании за счет роста объемов продаж	2. Увеличение объема продаж за счет привлечения новых клиентов 3. Увеличение доли рынка за счет привлечения новых клиентов	Формирование способов продвижения услуги Формирование способов продвижения услуги	+	
<b>Стратегии ST</b>				
1. Повышение квалификации персонала для реализации успешной работы в области обслуживания технических средств и	1. Создание системы защиты от ошибок и жалоб за счет проведения обучения персонала	Сложность процесса обучения персонала	+	-

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5
<p>автотранспорта</p> <p>2. Использование стимулов для мотивирования выполнения работы, чтобы повысить внимательность и ответственность работников</p> <p>3. Высокая доля рынка позволяет получать большую величину прибыли. Часть прибыли потратить на приобретение новых технологий и оборудования, необходимых на рынке технического обслуживания</p>	<p>2. Повышение квалификации персонала и качества его работы за счет методов стимулирования</p> <p>3. Приобретение новых видов технологий за счет увеличения прибыли компании</p>	<p>Создание системы стимулирования персонала</p> <p>Формирование осведомленности в области новых технологий</p>		
<p><b>Стратегии WO</b></p> <p>1. Повышение спроса на продаваемые авто и оказываемые услуги приведет к увеличению прибыли, что, в свою очередь, приведет к увеличению рентабельности</p>	<p>1. Увеличение рентабельности предприятия за счет привлечения абонентов</p>	<p>Формирование способов продвижения услуги</p>		
<p>2. Использование достижений новых технологий в деятельности позволит компании более грамотно организовать систему стратегического планирования</p> <p>3. При увеличении доходов клиентов компании необходимо будет искать способы привлечения покупателей новыми видами автотранспорта, соответственно, необходимо организовать систему сбыта.</p>	<p>2. Организованная система стратегического планирования за счет современных технологий</p> <p>3. Организованная система сбыта для более системного привлечения абонентов за счет увеличения доходов клиентов</p>	<p>Обучение персонала работе с новыми технологиями</p> <p>Отработка и введение новой системы привлечения абонентов</p>		

## Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5
<p><b>Стратегии WT</b></p> <p>1. Повышение конкурентоспособности персонала компании для повышения эффективности взаимодействия новых способов и видов информационного обеспечения</p> <p>2. Повышение конкурентоспособности персонала для повышения эффективности новых видов информационного обеспечения позволит увеличить уровень прибыли компании</p> <p>3. Увеличение доли рынка на 5-7% позволит организовать систему сбыта и сформировать систему стратегического планирования</p>	<p>1. Создание системы повышения эффективности взаимодействия информационного обеспечения за счет повышения конкурентоспособности персонала</p> <p>2. Увеличение уровня прибыли за счет повышения конкурентоспособности персонала</p> <p>3. Формирование системы сбыта и стратегического планирования за счет увеличения доли рынка</p>	<p>Процесс обучения персонала и формирование системы мотивирования персонала</p> <p>Процесс обучения персонала и формирование системы мотивирования персонала</p> <p>Формирование способов продвижения услуг связи и увеличения доли рынка</p>		

Поскольку данная отрасль является активно развивающейся, то в качестве будущих стратегий всех фирм, специализирующихся на данном виде продукции, может выступать направление по проведению различных исследований по развитию новых видов продукции, более глубокое проникновение на рынок с помощью маркетинговых мероприятий, а также диверсификация производства. Таким образом, именно данными возможностями и, прежде всего со стороны потребителей предприятие должно воспользоваться для преодоления своих слабых сторон.

После проведения анализа видим, что наибольшую угрозу для компаний представляют экономические факторы, а также усиливающихся в последнее время в связи с экономическим кризисом - политические и социальные факторы. «Крепость-Штутгарт» стоит в первую очередь в отношении этих

факторов применить свои сильные стороны, которые должны помочь преодолеть существующие угрозы.

В наибольшей степени благоприятное влияние на организацию оказывают поставщики, со стороны которых нет каких-либо существенных угроз и постоянные заказчики. То же можно сказать и о технологических факторах внешней среды.

Таким образом, компании рекомендуется реализовать стратегии, находящиеся в промежутке «Сильные стороны-Возможности» SWOT - анализа. Отобранные стратегические альтернативы трансформируются в стратегическую программу действий по реализации мероприятий.

В соответствии с выполненным анализом оценки уровня технологии и организации работ на предприятии следует, что необходимо расширить спектр услуг и повысить качество их выполнения. Расширение спектра услуг производится за счет проектирования участка по комплексной диагностике и техническому обслуживанию. Вводятся также услуги по выполнению текущего ремонта авто, включая ремонт двигателей. Также одним из направлений может стать аренда автомобилей и финансовый лизинг.

Основные стратегические рекомендации для ООО «Крепость - Штутгарт» с целью расширения рынка Красноярского края сведены к следующему:

1. Необходимо ввести систематизацию работы с клиентами:

- Установить приоритетность каждого клиента для предприятия, учитывая размер закупок клиента, принадлежность к выявленным наиболее привлекательным сегментам рынка в регионе.

- Для приоритетных клиентов создать благоприятные условия сотрудничества, на основе разработки совместно с руководством ООО «Крепость - Штутгарт» системы скидок, предоставления кредита.

- Предъявлять более жесткие требования (в том числе 100%-ю предоплату) к менее предпочтительным категориям клиентов.

2. Следует разработать кампанию по продвижению торговой марки Porsche ООО «Крепость - Штутгарт» на рынок продажи авто.

3. Создать более мелкие торговые представительства на территории Красноярского края в целом с целью большего охвата рынка и сокращения срока реализации заказа (например, учредить склады в г. Абакан).

4. Разработать систему продвижения продукции.

Таким образом, компании рекомендуется реализовать стратегии, находящиеся в промежутке «Сильные стороны (S) – Возможности (O)» SWOT - анализа. Отобранные стратегические альтернативы трансформируются в стратегическую программу действий по реализации мероприятий.

Анализ выбора стратегических альтернатив опирается на товарный анализ.

Таблица 3.2

#### Анализ выбора стратегии для зон хозяйствования

Анализ	Стратегия
СЗХ 1 – большая относительная доля рынка в отрасли с низким темпом роста.	1.1. Развитие продукта. 1.2 Концентрическая диверсификация.
СЗХ 2 – большая относительная доля рынка в отрасли с высоким темпом роста.	2.1 Развитие продукта. 2.2 Концентрическая диверсификация.
СЗХ 3 – большая относительная доля рынка в отрасли с высоким темпом роста.	3.1. Интегрированный рост (прямая интеграция). 3.2. Концентрический рост (развитие рынка).
СЗХ 4 – низкая относительная доля рынка в отрасли с высоким темпом роста.	4.1. Концентрический рост (развитие продукта).
СЗХ 5 - низкая относительная доля рынка в отрасли с низким темпом роста.	5.1. Развитие продукта.

Каждому виду продукции соответствует своя стратегия. При этом выбор падает на ту стратегию, которая больше всего подходит по анализу внешних и внутренних факторов. С учетом изменившихся рыночных условий ООО «Крепость - Штутгарт» начал поиск новых возможностей роста в смежных областях автомобильной отрасли, в том числе и за счет оказания различных

услуг по обслуживанию автотранспортных средств, а также в расширении географии бизнеса в г. Красноярске по охвату различных районов города.

В настоящее время стратегическими альтернативами компании «Крепость-Штутгарт» являются:

- расширение сферы деятельности и увеличение рынка сбыта продукции;
- лидерство по выручке среди конкурентов;
- сохранение высокой эффективности бизнеса вопреки инфляционному фактору, сильной конкуренции и изменениям рыночной ситуации.

Ежегодно компания формирует план стратегического роста, в котором определяет для себя: какой величины будет рост компании в ближайшие 3-5 лет, за счет каких источников есть возможность увеличить объем продаж и прибыли, какие ресурсы требуются для достижения продуктивного роста.

Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями - горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадрата, представленные на рисунке 3.1:

РЫНОК \ ТОВАР	ТЕКУЩИЙ	НОВЫЙ
ТЕКУЩИЙ	Увеличение доли рынка (1)	Развитие товара (2)
НОВЫЙ	Развитие рынка (3)	Диверсификация (4)

Рис. 3.1 – Матрица Ансоффа

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

В зависимости от комбинаций товар – рынок можно просчитать 4 варианта развития фирмы по Анософу:

1- старые товары, старые рынки: темп роста выручки и прибыли в этом случае минимальны;

2 – старые товары, новые рынки; в этом случае необходимо стимулирование сбыта, то есть рекламы, расширение торговых точек, развитие систем сбыта товаров и другое;

3 – новые товары, старые рынки; продуктивная стратегия (от слова «продукт»);

4 – новые товары, новые рынки: темпы роста выручки и прибыли в этом случае максимальны.

Стратегия концентрированного роста предлагает мероприятия по развитию продукта (его совершенствование или создание нового), развитию или захвату рынка. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Данная стратегия имеет три конкретных типа:

1) Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным товаром на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует реализации больших маркетинговых усилий. Возможны такие попытки осуществления горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

2) Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

3) Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Для ООО «Крепость-Штутгарт», исходя из проведенного анализа, характерно расширение торговой сети, освоение дополнительного обслуживания. Это позволит привлечь новых клиентов и увеличить сбыт. Тем

самым, фирма избрала стратегию концентрированного роста. Данный анализ представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## Разработка стратегии концентрированного роста организации

ТОВАР РЫНОК	ТЕКУЩИЙ	НОВЫЙ
ТЕКУЩИЙ	1) Увеличение сбыта продукции благодаря открытию сервисно-ремонтного центра – 18 баллов 2) Открытие направления реализации запасных частей и аксессуаров – 15 баллов <b>ИТОГО – 33 БАЛЛА</b>	Расширение ассортимента предлагаемых авто – 12 баллов <b>ИТОГО – 12 БАЛЛОВ</b>
НОВЫЙ	Открытие филиала ООО «Крепость-Штутгарт» в г. Абакан – 16 баллов <b>ИТОГО – 20 БАЛЛОВ</b>	Появление и использование новых технологий при реализации автомобилей Порше (финансовый лизинг) – 15 баллов <b>ИТОГО – 15 БАЛЛОВ</b>

Таким образом, исходя из данной таблицы предприятию следует разработать стратегию концептуированного роста. Лидер рынка в случае, если он выбирает стратегию концентрированного роста, может пытаться реализовать ее следующими способами:

- расширить общий рынок товара за счет привлечения новых потребителей, поиска новых возможностей использования товара либо же интенсификации потребления товара;
- расширить свою долю на рынке в том случае, если взят курс на ускоренный рост, или сохранить имеющуюся долю рынка в случае, если не предполагается ускоренного роста фирмы.

К стратегическим целям ООО «Крепость-Штутгарт» относится:

- 1) Открытие дополнительного центра ремонта и обслуживания к концу 2018 г.;

2) Внедрение нового способа продаж с помощью финансового лизинга к концу 2018 г.

Стратегия концентрированного роста (товарная стратегия) является одним из важнейших элементов стратегического управления предприятия. Принятие продуктивной стратегии должно сопровождаться разработкой четкого бизнес-плана, в работе над которым, помимо службы маркетинга, должны принимать участие финансовая, экономическая служба и бухгалтерия. Составление бизнес-плана - достаточно трудоемкий процесс, но чем подробнее он составлен, тем лучше вырисовываются перспективы развития предприятия в свете выбранной товарной стратегии.

Для ООО «Крепость - Штутгарт» приоритетным является рост продажи продукции и услуг. Одним из основных пробелов работы стратегического управления предприятия является отсутствие компетентного управления стратегическим развитием. Система управления стратегическими задачами, сложившаяся к настоящему времени, представляет собой систематическую методику раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них.

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что управление стратегическими функциями состоит в том, чтобы заполнить пробел в регулярно осуществляемом планировании, а не в том, чтобы подменить собой это планирование.

Эффективность работы авто транспорта в значительной степени зависит от его технической готовности, которая обеспечивается своевременным и качественным обслуживанием и ремонтом. Только первые 2 – 3 года можно использовать технику, не имея достаточно хорошо развитой и оснащенной материально-технической базы по его обслуживанию и текущему ремонту. Использование авто имеет ряд особенностей и тенденций:

- авто эксплуатируется в городе и за его пределами на дорогах с достаточно хорошим покрытием (более 60...70 % общего пробега автомобилей);

- зимой использование автомобилей для большинства владельцев сокращается в 4...5 раз.

Интенсивность эксплуатации автомобилей зависит также от величины города, развития общественного транспорта, расстояния до постоянного места стоянки, технического состояния автомобилей, возраста, доходов и характера работы владельца, местных и других факторов.

С каждым годом растет число автомобилей, находящихся в индивидуальном пользовании, что приводит к необходимости увеличения количества городских и фирменных станций технического обслуживания.

Поддержание автомобиля в состоянии высокой технической готовности требует не только повышения производительности труда ремонтных и обслуживающих рабочих, качества проведения технического осмотра и технического ремонта, но и создания или реконструкции материальной базы предприятий автомобилей, а также структур управления.

ООО «ПОРШЕ РУССЛАНД» успешно завершила 2015 год, передав своим клиентам 5290 автомобилей и превысив результаты продаж 2014 года на 12,4 процента. Несмотря на сложную экономическую ситуацию, Porsche является одним из немногих автопроизводителей, сохранивших не только положительную динамику, но и добившихся рекордных показателей. Компания Porsche AG также продемонстрировала выдающиеся достижения на мировом рынке в 2015 году, продав 225 121 автомобиль, что соответствует росту по сравнению с 2014 годом на 19 процентов.

Успех компании Porsche в России обусловлен целым рядом основных бизнес составляющих, находящихся всегда в центре внимания и являющихся залогом высокой результативности. Этими важнейшими составляющими являются:

- грамотная политика продаж и приверженность российскому рынку и российскому покупателю;
- отличная и разнообразная продуктовая линейка;

– сильная и высокопрофессиональная дилерская сеть и яркий фейерверк клиентских мероприятий.

Миссия ООО «Крепость - Штутгарт», как официального дилера ООО «ПОРШЕ РУССЛАНД» – представить на автомобильном рынке максимально полный комплекс услуг, связанных с продажей автомобилей Порше, их техническим обслуживанием.

Видение как перспектива желаемого состояния организации и её бизнеса через десяток лет представляет результат роста предприятия и его развития, создание будущего с учетом опасностей и возможностей. Видение перспективы – это уверенность в будущем компании. Видение компании ООО «Крепость - Штутгарт» для Красноярского рынка заключается в следующем: ООО «Крепость - Штутгарт» видит себя в качестве одного из наиболее крупнейших предприятий г. Красноярска, осуществляющих продажу автомобилей иностранного производства с широким спектром оказываемых услуг высокого качества.

Целью создания Общества является осуществление хозяйственной и иной деятельности, направленной на удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах и извлечение прибыли.

Задачи дилерского центра ООО «Крепость - Штутгарт» это:

- продажа автомобилей Порше;
- реализация и обслуживание автомобилей;
- демонстрация и хранение импортного автотранспорта;
- страхование автомобилей;
- кредитование на покупку автомобилей;
- корпоративные продажи;
- доставка автомобилей под заказ и до места регистрации.

ООО «Крепость - Штутгарт» реализует модели Порше: 718, 911, Panamera, Macan, Cayenne.

Конкуренты Крепость - Штутгарт:

- ЭлитАвто, Алексеева, 52.

- Статус-Авто, Партизана Железняка 33г.

Основные партнеры-поставщики продукции: ООО «Медведь-Запад», ООО «Премиум-Авто», ООО «Статус-Авто», ООО «ЭлитАвто», ООО «Орион».

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, все усилия предприятия должны быть направлены на развитие тех качеств, которые выгодно отличают его от потенциальных или реальных конкурентов.

Согласно анализу предприятия представим дерево целей для ООО «Крепость - Штутгарт»:

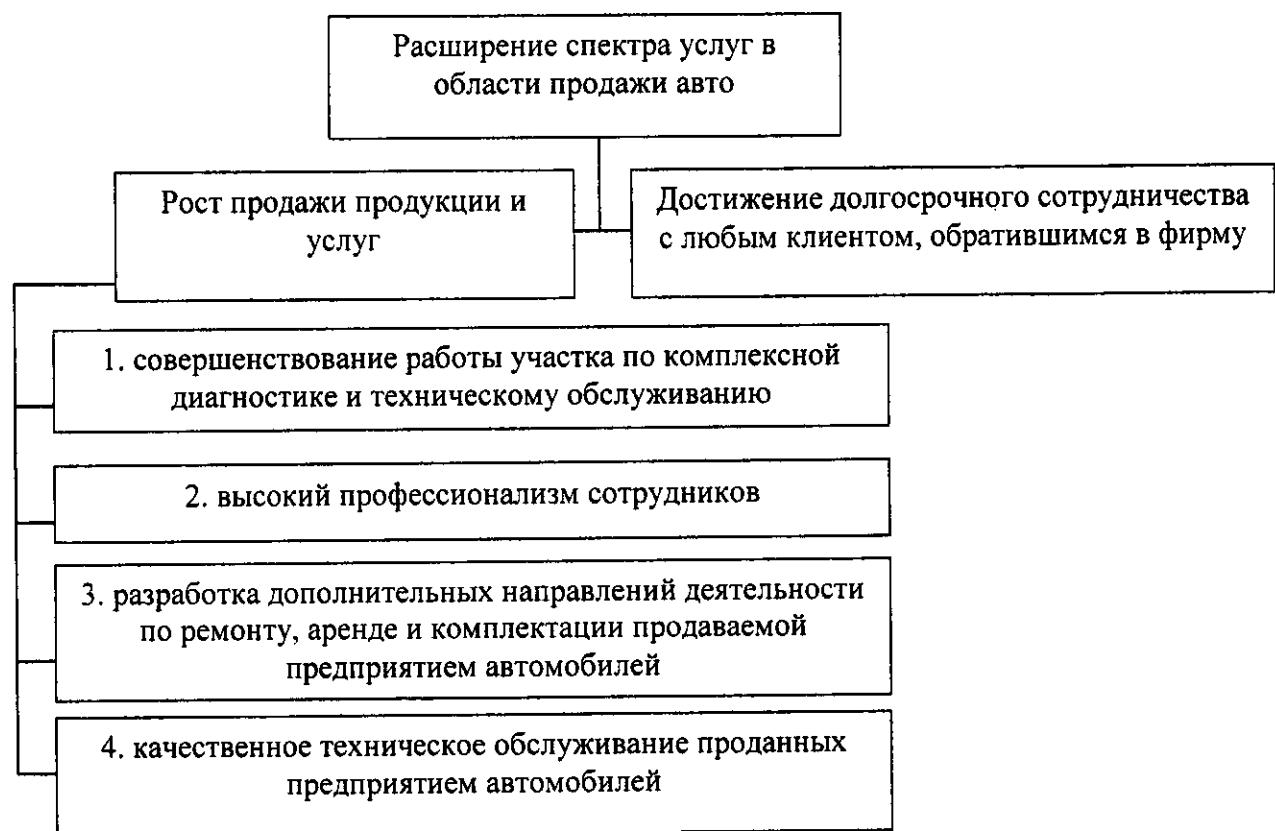


Рис. 3.2 - Дерево целей ООО «Крепость - Штутгарт»

Миссия: Стать лидером рынка продаж и обслуживания техники марки «Порше» сегмента легковых и спортивных автомобилей в Красноярском крае. Увеличение объема поставок автомобилей и автозапчастей за счет обеспечения своих клиентов современным оборудованием «Порше», эксплуатация которых, позволит внедрять новые технологии, снижать издержки и гарантировать качество.

Цели фирмы: увеличить прибыль на 10-20%, увеличить выручку от реализации на 40-50%, увеличить количество договоров по долгосрочному сотрудничеству с оптовыми клиентами, увеличить численность покупателей за счет открытия дополнительных отделов и подразделений, расширения спектра оказываемых услуг. Индивидуальный подход к каждому клиенту.

Приоритеты:

- широкий спектр предоставляемых товаров и услуг, выбор любой конфигурации;
- высокий профессионализм сотрудников;
- гибкая ценовая политика;
- качественное обслуживание.

Главные задачи фирмы ООО «Крепость - Штутгарт»:

- расширение рынка г. Красноярска за счет разработки дополнительных направлений деятельности по ремонту, аренде и комплектации продаваемой предприятием автомобилей;
- максимальное использование пустующих помещений предприятия;
- совершенствование информационной и материальной базы за счет обновления оснащенности предприятия (покупка оборудования, инструментов) и модернизации оборудования и технических инструментов;
- повышение квалификации технического персонала (механиков) и торгового персонала (менеджеров).

### 3.2 Разработка мероприятий по реализации стратегии концентрированного роста предприятия ООО «Крепость - Штутгарт»

В данном разделе необходимо разработать программу мероприятий для роста предприятия и его услуг на рынке продажи автотранспортных средств г. Красноярска. Цель программы продвижения компании:

- увеличение существующей клиентской базы;
- увеличение прибыли;

- повышение качества связи и обслуживания автотранспортных средств;
- создание новых видов услуг для всех сегментов рынка.

Для ООО «Крепость - Штутгарт» предлагается открытие дополнительного сервисно-ремонтного центра по следующим основным видам услуг:

- техническое обслуживание автомобилей,
- ремонт автомобилей;
- продажа запчастей для автомобилей без технического обслуживания.

И параллельное направление деятельности:

- услуги аренды автомобилей (лизинг).

Учитывая полную самостоятельность в выборе целей, управляемых структур, окладов, на предприятии есть необходимость в маркетинговой деятельности.

Маркетинг необходим для того, что разработки планов по выпуску отдельных товаров или групп товаров, планов рыночной деятельности, развития конкретных производств для новых товаров и других решений вопросов стратегического планирования.

Цели и стратегии маркетинга определяются на основе результатов стратегического планирования предприятия. При определении стратегии используется концепция совершенствования товара. Она основана на том что для рынка более предпочтителен тот товар, который отличается высоким качеством, лучшими характеристиками и эксплуатационными показателями. Наряду с этим используется концепция «совершенствования производства», основанная на снижении производственных издержек.

Чтобы возбудить интерес покупателей к продукции фирмы и постоянно закрепиться на существующем рынке целесообразно устанавливать более низкие цены по сравнению с ценами конкурента. Такая ценовая политика более выгодна на первоначальном этапе проникновения на рынок.

В дальнейшем по мере закрепления позиций товара на рынке цена будет определяться его конъюнктурой, то есть спрос на предлагаемый товар не будет сильно колебаться в различные периоды жизненного цикла товара. При этом

следует учитывать, что необходимо изменение цен в зависимости от ситуации на рынке для того, чтобы овладеть определённой долей рынка и получать стабильный объём прибыли.

#### Мероприятия по проведению товара на рынок.

При принятии положительного решения о дополнительном сервисном офисе необходимо следующее:

- разработка и выпуск общего рекламного проспекта предприятия и рекламно-информационных листов по данному виду продукции;
- регулярное участие в тематических выставках, ярмарках;
- размещение рекламных материалов в печатных изданиях;
- съёмка видеофильмов, с демонстрацией продукции предприятия.

Рассчитывая на высокий уровень механизации и автоматизации технологического процесса, а также высокую квалификацию обслуживающего персонала, обеспечивается достаточно высокая стабильность качества получаемой продукции.

Для крупных потребителей выпускаемой продукции рекомендуется использовать прямой вид рекламы, предлагающий применить товар в своих целях.

Разрабатывается рекламный материал с описанием характерных свойств автомобилей и оказываемого технического обслуживания, их практического использования и возможности применения. Такой материал рассыпается по почте или лично вручается представителям организаций, заинтересованных в планируемой к производству продукции.

Необходимо предусмотреть разработку рекламы для группы мелких потребителей (частные фирмы, физические лица). Для этой цели можно предложить следующие виды рекламы:

- реклама в прессе (объявления в газетах, журналах общего и специального назначения);
- реклама с помощью телевизионных средств массовой информации;
- наружная реклама (крупногабаритные плакаты);

— реклама на месте продажи.

Краткая маркетинговая стратегия для ООО «Мелодия здоровья» представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

**Методы, обеспечивающие достижение целей маркетинга**

Стратегия маркетинга	Используемые методы	Примерные затраты при применении	Сроки реализации
Политика ценообразования	Для покупателей с большим заказом возможно внесение дополнительных услуг в виде доставки продукции	—	С 2018 года
Рекламирование продукции	Включение затрат на рекламу, применение методов пропаганды (статья в газете)	От 172 тыс. рублей в 1 месяц, далее 22 тыс. руб.	Июль 2018 – октябрь 2018 г. (далее от результатов применения, ежегодно)
Качество	Расширение сферы работы организации	4000 тыс. руб.	2018 – 2020 года
Обслуживание потребления	Дополнительный сервис	—	С июля 2018 года
Увеличение объема продаж	Развитие сети продаж с помощью финансового лизинга	—	2018 год

В начале периода планирования управление стратегическими задачами происходит в цикле годового планирования, где их включают во всеобъемлющее внутрифирменное планирование.

В ходе разработки производственной программы компании ООО «Крепость - Штутгарт» выделим следующее: к концу 2018 года увеличить объемы продаж на 3-5%, что приведет к увеличению выручки на 7 млн. руб., прирост прибыли 1,3 млн. руб., а также повысить квалификацию персонала методом организации всевозможных проверок, тренингов и лекций.

Таблица 3.5

## Программа роста компании ООО «Крепость - Штутгарт»

Цель	Мероприятия	Комментарии	Стоимость, млн. руб.
Кадры			
Повысить квалификацию персонала к концу 2018 года	Организация периодических проверок, тренинги и лекции	Мера в большей степени касается менеджеров по продажам и механиков проводящих ТО. Персонал должен быть оповещен о проведении проверок, но время проверок не известно. Отличительная особенность проверок – их неожиданность.	0,8
Увеличить объем продаж к концу 2018 года	Привлечение новых клиентов	Увеличение клиентской базы путем разработки дополнительных направлений деятельности по ремонту, аренде и комплектации продаваемой предприятием автомобилей	4,0
Внутренние процессы			
Повышение репутации компании к началу 2018 года	Для покупателей с большим оптовым заказом возможно внесение дополнительных скидок на доставку продукции. Включение затрат на рекламу, применение методов пропаганды (статья в газете)	Проведение рекламной компании предприятия. Акцентирование на качестве и большом выборе товаров и оказываемых услуг.	0,5
Улучшение сервиса и качества услуг к концу 2018 года	Получение ответной реакции клиентов компании от	Опрос покупателей компании лично, либо по телефону, либо через Интернет. Компания просит ответить на несколько вопросов по качеству обслуживания и внести предложения по работе компании и обслуживанию клиентов.	1,2
Клиенты			
Повышение имиджа компании концу 2018 года	Размещение рекламных баннеров	Размещение баннеров с различными поздравлениями	0,5
Повышение эффективности деятельности компании к концу 2018 г.	Транспортировка большого объема продукции заказчику	Доставка и вывоз при крупных заказах	0,8

Схема процесса оказания услуг приведена на рисунке 3.3.



Рис. 3.3 - Схема процесса оказания услуг

Сделать акцент на имидж и репутацию компании, путем проведения рекламы в интернете, газетах и на телевидении. Немало важным является и привлечение клиентов путем предоставления скидок, бонусов, и высокого качества услуг – все эти мероприятия необходимо проводить ежегодно, но некоторые требует и не один год.

Как правило, компания уже сформировала свою постоянную клиентскую базу. Однако для увеличения объемов спроса необходимо привлечь большое количество новых клиентов. Поэтому важной частью программы продвижения является напоминание компании о себе, формирование имиджа и привлечение новых покупателей за счет роста предприятия. Применяется современное

оборудование по диагностике технического состояния автомобилей. Цель проекта: повышение рентабельности деятельности предприятия, разработка новых направлений работы для получения чистой прибыли.

Краткое описание проекта: обеспечение условий для максимального использования объектов предприятия посредством расширения деятельности, обновления технологической оснащенности объектов, создания предпосылок для снижения себестоимости продукции, повышения рентабельности и снижения издержек производства, внедрения новых, современных и экономичных способов получения прибыли, способных обеспечить в конечном итоге рост производительности труда, объемов и прибыльности производства.

### 3.3 Оценка эффективности разработки стратегии

В завершении главы выполняется прогнозная оценка эффективности предлагаемой к реализации стратегии концентрического роста компании, и разрабатываются управленческие мероприятия по контролю за ее реализацией.

Прогнозная оценка эффективности стратегии содержит обоснование затрат на мероприятия стратегии, проводится экономическая эффективность затрат на предлагаемые мероприятия в сравнении с приносимым эффектом. Основным критерием, показывающим эффективность стратегии, является цель разрабатываемой стратегии.

На рисунке 3.4 представлена стратегическая карта исследуемой компании. Каждый узел в сети представляет собой стратегическую цель. На схеме изображены причинно-следственные связи, которые приводят к реализации вышестоящих стратегических целей или, по крайней мере, способствуют ей.

Стратегические цели обозначают действия, которые компании необходимо выполнить для достижения миссии компании, на что направлена стратегия. Кадры являются фундаментом компании.



Рис. 3.4 – Стратегическая карта компании ООО «Крепость - Штутгарт»

Среди основных целей этой области можно выделить следующие: повышение квалификации персонала и проверка эффективности его работы. Достижение целей кадровой политики является базовым для происходящих в компании внутренних процессов.

Это своеобразные предпосылки для достижения целей внутренней политики компании: повышение качества услуг связи и организация системы сбыта.

В таблице 3.6 представлена система показателей оценки реализации стратегии компаний.

Таблица 3.6

## Система показателей компании ООО «Крепость - Штутгарт»

<b>Видение:</b> одно из наиболее крупных предприятий г. Красноярска, осуществляющих продажу автомобилей бизнес-класса иностранного производства с широким спектром оказываемых услуг высокого качества				
<b>Миссия:</b> предоставление на автомобильном рынке максимально полный комплекс услуг, связанных с продажей автомобилей, их техническим обслуживанием				
Стратегические цели	Показатель	Целевые КПЭ	Фактические КПЭ	
<b>Финансы</b>				
Увеличить объем продаж	Доход, млн. руб.	7	1,5	
Увеличить рентабельность	Доля прибыли в общем объеме доходов, %	15,0	5,6	
Увеличить прибыль	Прибыль от самых доходных клиентов, %	12,6	4,2	
	Доля текущих расходов в объеме продаж, %	85,0	94,4	
<b>Клиенты</b>				
Привлечение новых клиентов	Выручка от вновь привлеченных клиентов, млн. руб.	5	2,4	
	Расходы на рекламу, млн. руб.	1,0	0,2	
Улучшение клиентского сервиса	Доля постоянных клиентов, %	60	52	
Увеличение клиентской базы	Доля новых клиентов в общем количестве, %	35	15	
<b>Внутренние процессы</b>				
Повышение качества оказываемых услуг	Количество жалоб и предложений по улучшению работы	10	40	
Организация системы сбыта	Скорость заключения договора на оказание услуг, дни	0,25	1	
<b>Кадры</b>				
Повышение квалификации	Затраты на обучение работников, млн. руб.	0,8	0,05	
	Показатель удовлетворенности сотрудников, %	80	60	
Проверка эффективности работы	Количество проверок работы персонала	50	35	

В таблице представлены цели, которые ООО «Крепость - Штутгарт» поставила перед собой в различных сферах.

Также представлены показатели, с помощью которых компания сможет отследить степень достижения поставленной цели. Чем ближе будут

фактические числовые показатели к целевым, тем реалистичней будет достижение целей.

Соответственно, цели клиентской политики компании опираются на достижение перечисленных выше. Это: привлечение новых покупателей, улучшение качества оказываемых услуг и существующей клиентской базы.

Все это позволяет достичь финансовых целей: увеличение объема продаж, рентабельности и прибыли.

Таким образом, реализация всего комплекса стратегических целей в области кадровой политики, внутренних процессов, клиентского сервиса и финансов направлены на достижение двух целей: удовлетворение потребностей клиентов для успешного ведения бизнеса и достижение, и увеличение конкурентоспособности предприятия на рынке.

Каждая стратегическая цель должна быть ограничена параметрами ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов и мероприятий.

Стоимость капиталовложений, перечень оборудования и работ тыс. руб. в таблицах 3.7-3.8.

Таблица 3.7

Расчет первоначальных затрат на реализацию стратегии  
концентрического роста, тыс. руб.

Статья	Стоимость без НДС	НДС (18%)	Стоимость с НДС
Предпроектные и проектные работы	342,5	61,65	404,15
Строительно-монтажные работы	440,2	79,24	519,44
Сооружения	1000	180	1180
Оборудование	4751,54	855,28	5606,82
Всего	6534,24	1176,16	7710,40

В основе планирования инвестиций лежит определение прогнозных денежных потоков обеспечивающих деятельность предприятия.

Таблица 3.8

## Расчет стоимости оборудования

	тыс. руб.
<b>Оборудование</b>	
Размер затрат на покупку установочного оборудования	596,92
Оборудование для проведения диагностики автомобиля	781,95
Технологическое оборудование	2748,7
Лабораторное оборудование	354
Дополнительное автомобильное оборудование, включая аксессуары и устройства для автомобилей	270
итого оборудование	4751,5
<b>Проектные работы</b>	
Итого проектные	342,5
<b>Строительно-монтажные работы</b>	
Итого СМР	440,2
<b>Сооружения</b>	
Оборудование складов для хранения автозапчастей, подачи готового автомобиля	1000
Итого сооружения	1000
Непредвиденные расходы	70
Всего капиталовложений	6604,2

Далее проведем расчет постоянных расходов.

Заработка плата персонала представлена в табл. 3.9.

Таблица 3.9

## Заработка плата работников

Должность	Зарплата руб.	Итого
Продавец со склада	16000	16000
2 разнорабочих	12000	24000
4 рабочих по ремонту и диагностике авто	15000	60000
2 сотрудника по лизингу	16000	32000
Уборщик сервисного центра	9000	18000
Итого		150000

Начисления на заработную плату: Страховые взносы 2018 год – 30,0%;

30% от 150 тыс. рублей = 45000 рублей.

Оборудование застраховано, выплаты составят 7% от балансовой стоимости в год, то есть 7% от 5600000 рублей, что составляет 392 тыс. рублей в год, а в месяц 32,67 тыс. рублей.

Амортизационные отчисления. Износ оборудования составляет 10% от балансовой стоимости оборудования в год, поэтому 10% от 5600000 рублей равно 560000 рублей, а в месяц – 46667 рублей.

Износ здания составляет 1,5% от балансовой стоимости в год, следовательно, 1,5% от 1000 тыс. руб. равны 15000 руб., а в месяц - 1250 рублей.

Переменные расходы (расчеты на первый месяц):

Таблица 3.10

Планируемые затраты на закупку и доставку дополнительного оборудования (запчасти)

Дополнительное оборудование	Цена	Кол-во	Сумма итого
1	2	3	4
5-ти точечная задняя подвеска	143 689	2	287378
Главные пары 1:2.618	214 439	1	214439
Дополнительный бак 100L	48 518	3	145554
Дополнительный бак 135L	80 985	3	242955
Передняя железная решетка	33 827	4	135308
Переднее крепление лебедки	16 786	4	67144
Задний бампер	32 176	3	96528
Лебедка Come Up DV12	51 236	5	256180
Розетка для лебедки (передняя и задняя)	20 298	5	101490
Каркас безопасности в салоне	65 110	3	195330
Каркас безопасности в кузове	86 010	3	258030
Шноркель	37 726	4	150904
Шноркель типа "верхушка"	11 320	4	45280
Багажник на крышу	58 530	4	234120
Выхлопная система	21 126	5	105630
Противотуманные фары	23 303	10	233030
Крановая система	163 422	2	326844
Навигационные системы	47 720	6	286320

## Окончание таблицы 3.10

1	2	3	4
Предпусковые подогреватель Webasto	71 640	6	429840
Инвертер 12V/230V	23 530	5	117650
Extra electronic, relay/fuse box	105 000	2	210000
Tow ball	11 676	3	35028
Якорь	12 306	3	36918
Аксессуары	6 258	9	56322
Steel pick	3 612	7	25284
Домкрат	9 114	6	54684
Краска автомобильная	850	31	26350
Новый кузов	131 250	2	262500
Стоимость полного комплекта оборудования	1 531 457	x	4 637 040

Расходы на рекламу: Предприятие расходует на рекламу около 5% от общей выручки. Данная сумма позволяет осуществлять полноценную рекламную кампанию.

Оплата на бензин. Так как автомобили фирмы пользуются бензином марки АИ-92, стоимость которого составляет 36 руб./литр, общий расход бензина составит на год = 217620 рублей.

Налоги, относимые на себестоимость. Налогами, относимыми на себестоимость, является налог на владельцев автотранспортных средств, который составляет 1% от выручки.

Имеются два вида финансирования способных удовлетворить потребности компании: краткосрочные и долгосрочные. Краткосрочное финансирование обладает гибкостью, но оно рискованно, так как перенос сроков погашения или возобновления кредита достаточно высок. Однако в настоящее время в России в основном практикуется краткосрочное кредитование, особенно, если необходимо выдать кредит небольшому предприятию. Во многом это связано с небольшими капитальнымиложениями и высокой рентабельностью производства. Существует несколько источников краткосрочного финансирования: торговый кредит, банковское финансирование, взаимозачет, коммерческий вексель, факторинг,

краткосрочный лизинг и проектное финансирование. Так как мы организуем предприятие с нуля, нам необходимы средства для приобретения установки и пополнения оборотных средств. Поэтому мы автоматически не сможем воспользоваться ни взаимозачетом, ни факторингом.

Краткосрочный лизинг анализируемому предприятию тоже не подходит, так как он предполагает, что оборудование будет необходимо нам на незначительный срок. А ООО «Крепость-Штутгарт» оно необходимо на весь срок эксплуатации. Таким образом, из перечисленных видов краткосрочного финансирования подходят: проектное финансирование, банковский кредит, торговый кредит, коммерческий вексель.

Для предприятия ООО «Крепость-Штутгарт» наиболее приемлемой формой являлось бы получение финансирования без какого-либо регресса, то есть на условиях, когда банк принимает на себя весь риск. Из всех рассмотренных вариантов финансирования проекта наиболее оптимальным решением будет привлечение кредита банка под гарантии соучредителей. Так как это позволит нам свободно распоряжаться денежными средствами и выбирать оптимальный вид оборудования для нашего предприятия.

Таблица 3.11

## Схема возврата кредита

Кредит (руб.)	Проценты 3% ежемесячно	Погашение кредита	Итого выплаты	Месяцы
7800000	234000	650000	884000	1
7150000	214500	650000	864500	2
6500000	195000	650000	845000	3
5850000	175500	650000	825500	4
5200000	156000	650000	806000	5
4550000	136500	650000	786500	6
3900000	117000	650000	767000	7
3250000	97500	650000	747500	8
2600000	78000	650000	728000	9
1950000	58500	650000	708500	10
1300000	39000	650000	689000	11
650000	19500	650000	669500	12
Всего		7800000	9321000	

На данный проект необходим кредит в размере 7 800 000 рублей на год. Кредит под 20% годовых с выплатой процентов ежемесячно, а части долга в течение всего года равными долями.

Для получения банковского кредита предприятие оценивает проект и эффективность капиталовложений. Банк (в данном случае ООО «Енисейское кредитное агентство») в свою очередь проводит собственную независимую оценку. Получая кредит, предприятие будет уменьшать свои доходы на сумму процентных выплат, вместе с тем, оно будет выигрывать по срокам инвестирования за счет их растягивания. Как видно из табл. 3.11 предприятию придется выплатить сверх основной суммы кредита всего 1521 тыс. рублей.

Определим возможные продажи предприятия ООО «Крепость-Штутгарт» по продаже автомобилей по факторингу, а также возможную выручку по оказанию услуг сервисного обслуживания и ремонта автомобилей, табл. 3.12.

Таблица 3.12

## Динамика продаж и выручки, рублей

Наименование	Продажи по факторингу (2 машины / на 3 года), руб.	Обслуживание авто, шт.	Сервисное обслуживание (ср. стоимость работ 12 тыс. руб.)	Продажа запчастей	Итого выручка
январь	276944	14	168000	48048	492992
февраль	276944	14	168000	48048	492992
март	276944	15	180000	36048	492992
апрель	276944	18	216000	61672	554616
май	276944	20	240000	37672	554616
июнь	276944	21	252000	25672	554616
июль	276944	24	288000	35890	600834
август	276944	25	300000	23890	600834
сентябрь	276944	26	312000	11890	600834
октябрь	276944	30	360000	80975,6	717919,6
ноябрь	276944	32	384000	56975,6	717919,6
декабрь	276944	30	360000	80975,6	717919,6
Итого за год	3323328	269	3228000	547756,8	7099084,8

Рассмотрим прибыль, получаемую предприятием в течение года:

Таблица 3.13

Расчет прибыли предприятия по дополнительным направлениям, рублей

Наименование показателя	Период				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1. Выручка от реализации	7 099 084,8	7 484 431,5	8373607,6	9 481 879,1	10 642 925,6
2. Себестоимость	6 015 744,0	6 109 740,0	6214180,0	6 396 950,0	6 527 500,0
2.1. Переменные затраты:	4 853 744,0	4 947 740,0	5052180,0	5 234 950,0	5 365 500,0
2.2. Постоянные затраты	1 162 000,0	1 162 000,0	1162000,0	1 162 000,0	1 162 000,0
2.3. Амортизация	560 000,0	560 000,0	560000,0	560 000,0	560 000,0
3. Прибыль до вычета налогов	1 643 340,8	1 934 691,5	2719427,6	3 644 929,1	4 675 425,6
4. Налог на прибыль, 20%	328 668,2	386 938,3	543885,5	728 985,8	935 085,1
5. Чистая прибыль	1 314 672,6	1 547 753,2	2175542,0	2 915 943,3	3 740 340,5
6. Накопленная прибыль	1 314 672,6	2 862 425,8	5037967,9	7 953 911,2	11 694 251,6
7. Рентабельность продукции, %	18,52	20,68	25,98	30,75	35,14

Как видно из таблицы 3.13 прибыль предприятия возрастает в течение всего года. Возрастает за год и рентабельность продаж почти в два раза с 18,52% до 35,14%. Поток реальных денег от финансовой деятельности включает в себя следующие виды притока и оттока реальных денег, представленных в таблице 3.14.

Таблица 3.14

Расчет денежного потока от финансовой деятельности

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчета					
	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
1	2	3	4	5	6	7
Собственный капитал (акции, субсидии и др.), тыс. руб.	7800000					

## Окончание таблицы 3.14

1	2	3	4	5	6	7
Краткосрочные кредиты, тыс. руб.	-					
Долгосрочные кредиты, тыс. руб.	7800000	-	-	-	-	-
Погашение задолженностей по кредитам, тыс. руб.		-9321000	-	-	-	-
Прибыль, тыс. руб.		1314672,6	1547753,2	2175542,0	2915943,3	3740340,5
Сальдо денежного потока от финансовой деятельности, тыс. руб.	7800000	6485327,4	4937574,2	2762032,1	153911,2	3894 251,6

Поток реальных денег представляет собой сумму сальдо денежного потока от инвестиционной и операционной деятельности:

$$\Pi_t^{\text{реальных денег}} = CF_t^{\text{инвест}} + CF_t^{\text{операц}} \quad (3.1)$$

Расчет приведен в таблице 3.13, он показывает, что на шаге 0 проекта существует необходимость финансирования, так как поток реальных денег отрицателен.

Таблица 3.15

## Поток реальных денег для проекта

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчета					
	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
1	2	3	4	5	6	7
Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности	-7800	0	0	0	0	0

## Окончание таблицы 3.15

1	2	3	4	5	6	7
Сальдо денежного потока от операционной деятельности	-	1314,67	1547,75	2175,54	2915,94	3740,34
Поток реальных денег	-7800	1314,67	1547,75	2175,54	2915,94	3740,34
Поток реальных денег нарастающим итогом	-7800	-6485,33	-4937,57	-2762,03	153,91	3894,25

Расчет в таблице показал, что общий итог с учетом выплаты заемных средств составит 3894,25 тысячи рублей.

В целом, без учета фактора времени проект будет генерировать до 3894,25 тыс. рублей. Расчет NPV приведен в таблице 3.16:

Таблица 3.16

## Расчет чистого дисконтированного дохода

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчета					
	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Поток реальных денег	-7800	1314,67	1547,75	2175,54	2915,94	3740,34
Коэффициент дисконтирования	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209
Дисконтированный поток реальных денег	-7800	1195,16	1279,13	1634,52	1991,63	2322,46
Дисконтированный поток реальных денег нарастающим итогом	-7800	-6604,84	-5325,71	-3691,19	-1699,56	622,89

Срок окупаемости РВР – наименьший временной интервал от начала осуществления проекта, в пределах которого отдача от проекта покроет изначально инвестированный капитал. Чем меньше срок окупаемости, тем быстрее окупаются инвестиции, в него вложенные.

Расчет проводится как по потоку реальных денег без учета фактора времени, так и по дисконтированному потоку реальных денег. Так как отдача

проекта распределена неравномерно, поэтому следует воспользоваться кумулятивным методом расчета.

Для простого срока окупаемости формула имеет следующий вид:

$$PBP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF_t^{operat} \geq \sum_{t=1}^n CF_t^{инвест} \quad (3.2)$$

По данным стр. 4 таблицы 3.15 в конце шага 4 сумма инвестиций в размере 7800 тыс. рублей покрывается полностью. Она будет возмещена за счет поступлений пятого года. Таким образом, срок окупаемости будет равен:

$$PBP = 4 + \frac{1699,56}{2322,46} = 4,73 \text{ года, то есть 4 года и 267 дней.}$$

Исходя из таблицы, можно сделать вывод о том, что цели будут реально достигнуты, так как фактические показатели близки по своим значениям к целевым. На рисунке 3.5 представим график планируемого чистого дохода с учетом коэффициента дисконтирования 12% по внедренным услугам:

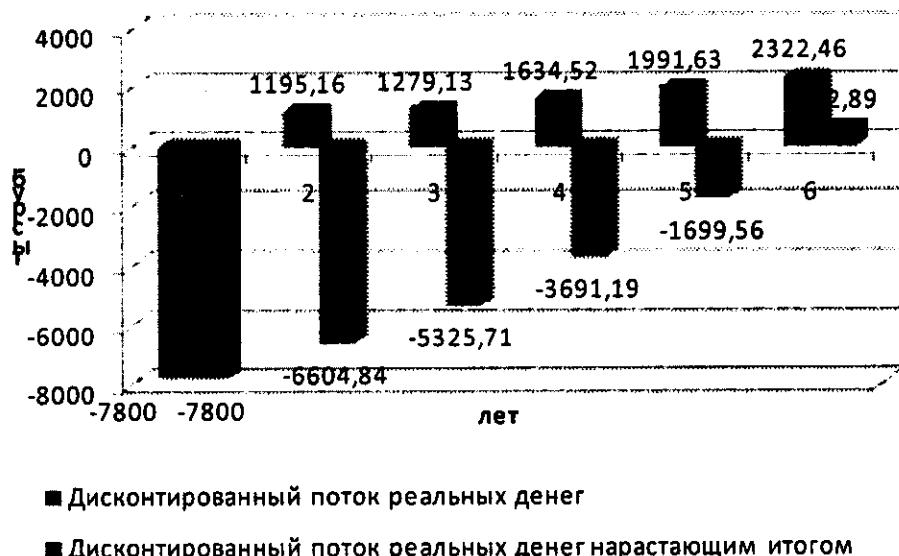


Рис. 3.5 - График чистой текущей стоимости

При прочих равных условиях прогнозируемая рентабельность вида

деятельности по проекту концентрического роста предполагает сжатые сроки накопления чистой прибыли, достаточной для погашения кредита и сохранения при этом большого запаса финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия.

Управленческие мероприятия по контролю за реализацией стратегии включают структурную декомпозицию мероприятий по реализации стратегии и построение системы показателей для контроля за ходом реализации стратегии (таблица 3.17).

Таблица 3.17  
Структурная декомпозиция мероприятий по реализации стратегии

мероприятия	Период (месяцы)												Длительность	ресурсы	Исполнитель
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Кадры															
Организация периодических проверок													Каждые 2 месяца в течение всего года	Кадры	Гл. менеджеры
Проведение конкурса на лучшего менеджера продаж													3 месяца в 1 полугодии и 3 месяца во 2-м	Финансы	Начальник отдела
Внутренние процессы															
Доставка до оптовых клиентов													Разовое мероприятие на 1 месяц	Отдел доставки	Начальник отдела
Получение ответной реакции от клиентов													Ежеквартально	Кадры	Маркетолог
Клиенты															
Размещение рекламных баннеров													3 раза в год	Финансы	Маркетолог
Размещение короткометражного ролика о компании													Разовое мероприятие на 1 месяц	Финансы	Маркетолог
Предоставление скидок, бонусов постоянным клиентам													В начале февраля по итогам прошлого года	Финансы	Маркетолог

Структурная декомпозиция мероприятий программы – полный перечень мероприятий по реализации стратегии до степени детализации, необходимой для эффективного планирования и контроля. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня. Разбиение производится до тех пор, пока возможна реалистичная оценка сроков, стоимости, рисков; элемент не может быть разбит дальше логически.

Название мероприятия отражает технологию получения результата и дает представление о границах этапа. В таблице 3.17 четко представлен график реализации стратегических мероприятий по продвижению компании и его услуг на рынке автотранспорта. С помощью графика можно легко осуществлять контроль за сроками реализации мероприятий, также он является неотъемлемой частью стратегического планирования.

Преимуществом разработанного графика является также и то, что четко обозначены ответственные за реализацию мероприятий. Таким образом, руководство ООО «Крепость - Штутгарт» может отследить этапы реализации стратегии роста предприятия и получить от ответственных лиц отчеты о результатах проделанной работы. Оценка возможных рисков. В настоящее время, когда экономическая ситуация меняется очень быстро, и никто не застрахован от неожиданных неудач, в бизнесе следует учитывать элементы риска. В таблице 3.18 проведена оценка основных проектных рисков

Таблица 3.18

## Оценка рисков реализации проекта

Риск	Вероятность	Источник	Метод управления	Возможные решения в случае реализации
1	2	3	4	5
Увеличение сроков строительства	Низкая, менее 50% (существующие здания, подъездные пути, инфраструктура)	Слабая организация работ	Добавление ресурсов времени, ужесточение контроля, передача риска	Применение штрафных санкций

## Окончание таблицы 3.18

1	2	3	4	5
Риск увеличения капитальных затрат	Низкая, менее 50% (проект разработан, отсутствие капитального строительства)	Отсутствие проекта, нарушение контрактных соглашений	Добавление финансовых ресурсов	Применение штрафных санкций
Технологический риск	Низкий менее 50% (подобные линии уже внедрены)	Технология производства	Освоение новой технологии	Применение штрафных санкций, альтернативное использование оборудования

В таблице 3.19 оценка факторов риска в оказании сервисных услуг и продажи автомобилей и запчастей.

Таблица 3.19

## Оценка факторов риска предприятия

Наименование фактора	Вероятность наступления
1	2
<b>1. ВНЕШНИЕ</b>	
<b>1.1 Социально-экономические</b>	
Корректировка правил ведения внешнеэкономической деятельности	Незначительная
Падение платежеспособного спроса на рынке автомобилей бизнес-класса	Низкая
Повышение темпа инфляции	Средняя
Немотивированное нарушение условий контракта – повышение цен на автомобили, комплектующие, аксессуары после заключения контракта	Средняя
Колебание курса руб. сверх запланированного уровня	Средняя
<b>1.2 Экологические факторы</b>	
Ужесточение экологических требований	Незначительная
<b>1.3 Научно – технические факторы</b>	
Появление новых производителей	Средняя
Появление у конкурентов новой технологии производства с меньшими издержками	Средняя
<b>РИСКИ, связанные с эксплуатацией</b>	
<b>Факторы риска основной производственной деятельности</b>	
Не выход на проектную мощность (отсутствие дополнительного оборудования)	Низкая
Остановки оборудования и прерывание технологического цикла	Низкая
Нарушения персоналом технологической дисциплины	Низкая

## Окончание таблицы 3.19

1	2
Недостаточная проработка технологии технического обслуживания и ремонта	Низкая
Факторы риска в сфере обращения	
Неверная оценка уровня цен на производимую продукцию	Средняя
Ошибочный выбор целевого сегмента рынка	Низкая
Повышение издержек из – за непредвиденных затрат сбытовой сети	Средняя
Продукция не находит сбыта в нужном стоимостном выражении и в сроки, недооценка конкуренции	Средняя

Какой же может быть риск при оказании услуг по реализации и техническом обслуживании автомобилей бизнес-класса:

- 1) следует учесть возможный риск от неплатежеспособности заказчика;
- 2) риск от падения спроса и заинтересованности в товаре (причиной может быть любой внешний фактор);
- 3) риск от появления абсолютно нового, более экономичного обслуживания;
- 4) риск от банкротства основного поставщика, арендодателя и соучредителя. В этом случае понадобится время и дополнительные средства на поиск нового поставщика.
- 5) риск, связанный с доставкой продукта до конечного потребителя, то есть транспортный риск.

При этом данные риски являются для открытия дополнительного центра сервисного и технического обслуживания несущественными. При прочих равных условиях прогнозируемая рентабельность вида деятельности по проекту предполагает сжатые сроки накопления чистой прибыли, достаточной для погашения кредита и сохранения при этом большого запаса финансовой устойчивости. В рамках представленного анализа можно сделать вывод, что за счет внедрения стратегии роста предприятие получит до 3894 тыс. руб. чистого дохода, а затраты на рекламу окупятся в полной мере и позволят повысить эффективность предпринимательской деятельности и прибыльность предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях каждое предприятие, руководствуясь действующими законодательными актами, регламентирующими правила ведения хозяйственной деятельности, и складывающейся на рынке конъюнктурой, самостоятельно принимает основополагающие долговременные стратегические решения. Стратегия – это «сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого фирма может противостоять изменяющимся условиям». Стратегия, также - это «инструмент, который может помочь фирме, оказавшейся в условиях нестабильности, университету, потерявшему престиж и т. д.». Стратегическое планирование представляет собой процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий.

В данной работе был проведен анализ деятельности ООО «Крепость - Штутгарт» и рассмотрены пути его стратегического планирования с точки зрения собственников предприятия, то есть для внутреннего использования и оперативного управления организацией. Были выявлено следующее:

ООО «Крепость - Штутгарт» находится в достаточно неплохом финансовом положении, поэтому можно рекомендовать принять меры по увеличению доли имущества производственного назначения, прежде всего – основных средств и возможно незавершенного строительства. Для этого нужно внедрить мероприятия, посредством которых оборотные активы трансформируются в активы производственного назначения.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия, сбытовой и маркетинговой политики показал, что необходим системный переход к разработке новой стратегии. Данный переход необходим в области активного продвижения, и сбыт товара на уже имеющихся и новых рынках. Для успешного функционирования предприятия необходимо правильно выбрать

каналы распространения продукции. В качестве каналов распространение товаров для данного общества предлагаю использовать коммерческих агентов.

На ООО «Крепость - Штутгарт» существуют следующие проблемы:

1) сбор, анализ и передача данного рода информации в значительной мере осуществляется нецеленаправленно (за исключением разве что отдела продаж, который регулирует подачу заявок на производство автомобилей, но и он функционирует не столь эффективно как нужно).

Одной из главных причин подобного положения дел на ООО «Крепость - Штутгарт» является отсутствие четких методических рекомендаций по комплексному исследованию внешней среды. Кроме того, это обусловлено неудовлетворительным информационным и другими видами взаимодействия между различными подразделениями, недостатком квалифицированных кадров и, прежде всего, специалистов по маркетингу, а также отсутствием или нехваткой необходимых финансовых ресурсов.

2) в связи с небольшой конкуренцией в регионе «Крепость-Штутгарт», формируя свою товарную политику, необходимо:

- предлагать розничному покупателю товар, отличающийся качеством и надежностью марки производителя;
- обеспечить наличие на складах и в торговых точках широкого и устойчивого ассортимента производимых автомобилей и запчастей, обеспечивающего удовлетворение спроса розничных покупателей;
- предоставление розничным продавцам дополнительных услуг, связанных с реализацией произведенных на предприятии товаров.

3) отсутствие четкой ценовой политики, для улучшения ценообразования на предприятии необходимо:

- реализация экономического интереса компании на основе удовлетворения максимального платежеспособного спроса розничных продавцов;
- разработка стратегии формирования цены, проанализировав все внешние факторы, влияющие на решения;

– проведение поддержки как существующих, так и потенциальных клиентов, путём предложения им рассрочек платежей.

4) отсутствие четкой сбытовой политики, мероприятия для улучшения сбытовой политики включают:

– обеспечение долговременной рыночной устойчивости компании, используя маркетинговые исследования рынка Красноярска и деятельности конкурентов;

– распределение объемов сбыта по районам города, то есть распределение объемов сбыта в городском и краевом разрезе: открытие экономически обоснованных филиалов в городах края, складов готовой продукции, которые должны быть обоснованными и приносить определенный доход:

– выбор каналов сбыта и учёт того, какие каналы сбыта используют конкуренты, доступность рынка, периодичность совершения закупок розничными продавцами, стоимость хранения запасов и другие критерии оценки.

5) проведение мероприятий в рамках коммуникационной политики, внедрение и проведения рекламной кампании.

Все это будет зависеть от правильности расчетов экономического эффекта и дальновидности руководства компании ООО «Крепость - Штутгарт».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

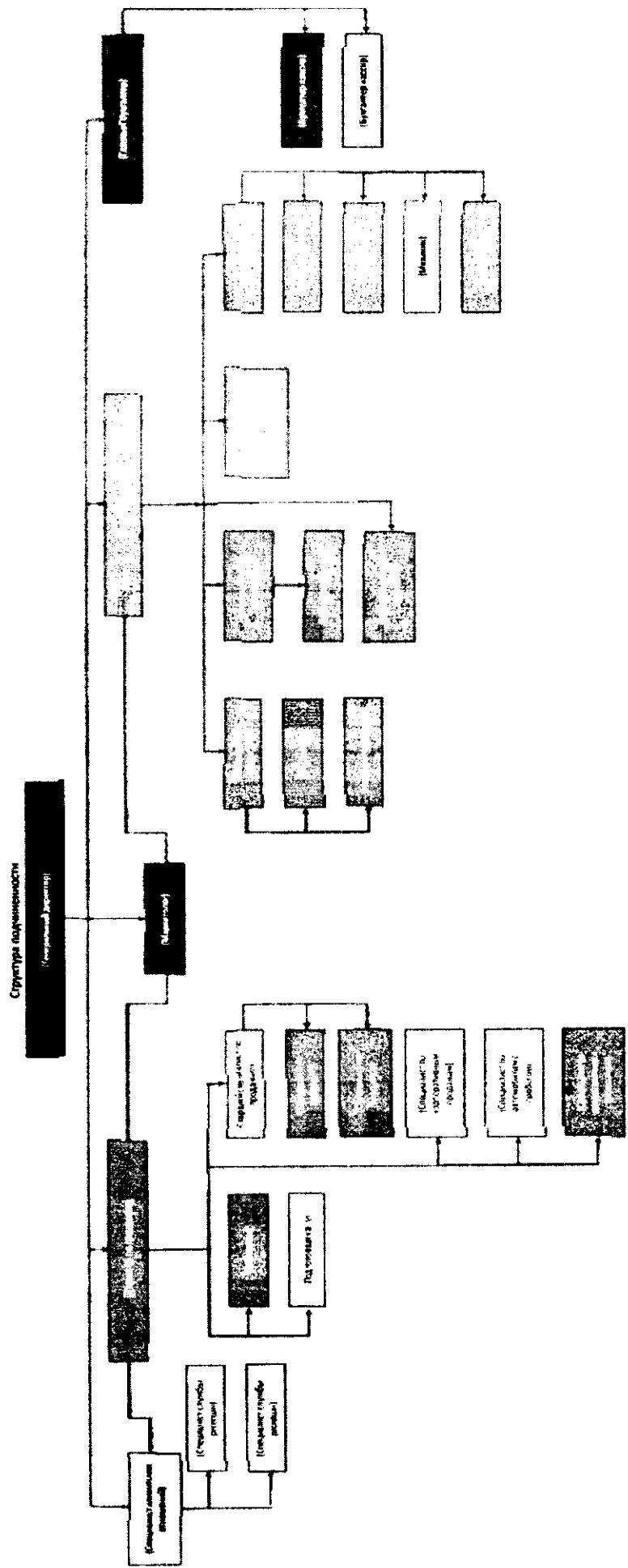
1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Текст] / Ф. Аналоуи, Карами А.. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 400 с.
3. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник [Текст] / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
4. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа [Текст] / А.А. Алексеенко // Социальные науки. - 2015. - № 1. - С. 63 - 66.
5. Александрова Е.Н., Ташу А.А. Теоретические аспекты стратегического планирования маркетинга в современных компаниях в России [Текст] / Е.Н. Александрова, А.А. Ташу // Экономика: теория и практика. - 2014. - № 1. - С. 55 - 58.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Текст] / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 285 с.
7. Баканов М. И., Теория экономического анализа: Учебник [Текст] / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 416с.
8. Борисов, Г.П. Анализ хозяйственной деятельности предприятий [Текст] / Г.П. Борисов. – М. : «Экономика», 2013. – 174с.
9. Берзинь И. Э. Экономика фирмы [Текст] / И. Э. Берзинь. – М.: Институт международного права и экономики. 2013. – 253с.
10. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие [Текст] / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 260 с.

11. Ветрова В.А., Сажнева С.В. Особенности стратегий ценообразования в маркетинге [Текст] / В.А. Ветрова, С.В. Сажнева // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2015. - № 11. - С. 200 - 202.
12. Грузинов В. П., Экономика предприятия: Учебник [Текст] / Под ред. В. П. Грузинова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 535с.
13. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум [Текст] / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
14. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление [Текст] / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2015. - 464 с.
15. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: практикум [Текст] / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – 6-ое изд., перераб. и доп. – М. : ДИС, 2013. – 144 с.
16. Ершов Д.М., Кобылко А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений [Текст] / Д.М. Ершов, А.А. Кобылко // Экономика и математические методы. - 2015. - № 1. - С. 97 - 108.
17. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Т. Зуб. - М.: Аспект пресс, 2017. - 416 с.
18. Кащаук О.С. Перспективные направления развития собственной системы товародвижения торговых организаций [Текст] / О.С. Кащаук, А.В. Чибарев // Торгово-экономический журнал. - 2015. - № 1. - С. 31 - 40.
19. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы [Текст] / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
20. Ковалев, В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности [Текст] / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 510 с.
21. Кокошин, А. А. О стратегическом планировании в политике [Текст] / А.А. Кокошин. - М.: КомКнига, 2017. - 224 с.

22. Котова К.Ю., Балеевский В.Г. Комплексное развитие системы управления затратами в торговой организации [Текст] // Экономический анализ: теория и практика. - 2015. - № 40. - С. 34 - 54.
23. Кудинов А.В. Моделирование финансово – экономических процессов на предприятии [Текст] / А.В. Кудинов // Консультант директора 2013 г. - №8, с.2.
24. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.
25. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. Пособие для вузов [Текст] / Н.П.Любушкина, В.Б. Лещева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 471 с.
26. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин. - М.: Кнорус, 2014. - 256 с.
27. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
28. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент, организация стратегического развития: Учебник [Текст] / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
29. Невская, Н.А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование: учебник [Текст] / Н.А. Невская. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 542 с.
30. Организация, планирование и управление деятельностью предприятия [Текст] / Под ред. С.М.Бухало.-2-е изд.. перераб.и доп.- К.: Выща школа Головное издательство, 2013. - с. 123
31. Поршнев, А.Г. Управление организацией: Учебник [Текст] / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2013. – 421 с.
32. Пунин, Е.М. Маркетинг, менеджмент, ценообразование на предприятии: Учебник [Текст] / Е.М. Пунин. М.: Международные отношения, 2013. – 345с.

33. Просветов, Г.И. Финансовый менеджмент: Задачи и решения: учебник [Текст] / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2014. - 340 с.
34. Разработка стратегии развития предприятия – требование времени [Текст] / Под ред. В. Д. Маркова // ЭКО – 2013г., С. 13.
35. Рой О.М. Современный менеджмент. Основные функции и методы. Курс лекций [Текст] / О.М. Рой. - Омск, 2015. – 321 с.
36. Степанова А.А. Информационное обеспечение управления маркетингом на предприятии [Текст] / А.А. Степанова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2013. - № 3. - С. 25.
37. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент [Текст] / В.С. Соловьев. - Ростов-на-Дону: Феникс, Новосибирск: Сибирское соглашение. – 2014. – 448с.
38. Стороженко В.В. Современный подход к формированию стратегии управления инфраструктурой предприятия [Текст] / В.В. Стороженко // Экономика и управление в XXI веке. - 2014. - № 17. - С. 35 - 40.
39. Тренев А.Н. Стратегическое управление [Текст] / А.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2014. – 288с.
40. Трошин, А.Н. Финансовый менеджмент: учебник / А.Н. Трошин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 331 с.
41. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
42. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М.Б. Шифрин. - М.: СПб: Питер, 2017. - 240 с.
43. Шкардун, В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика [Текст] / В.Д. Шкардун. - М.: Дело, 2017. - 384 с.
44. Экономика предприятия. Учебное пособие [Текст] / В.Н. Горькуша, Е.Б. Колбачев, Е.В. Новик и др.; – Н, 2013. - 107 с.
45. Экономический анализ Учебник [Текст] / Под ред. Л.Т. Гиляровской. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 527 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

## **Анализ факторных стратегических неожиданностей**

Ключевой фактор, стратегическая неожиданность	Направленность воздействия	Возможности			Угрозы	Степень Важности-ти
		Время появления	Вероятность появления от 0 до 1	Сила воздействия от 0 до 10		
<b>МАКРОСРЕДА</b>						
1. экономическое состояние страны в целом	+					
2. уровень инфляции	-					
-высокая инфляция						
3. доходы населения	+					
- увеличение продаж						
4. налоговые ставки						
увеличение налоговых ставок						
5. процентная ставка	-					
банковских учреждений						
6. производительность труда	-					
7. демографические процессы, которые определяют						
потребования к большому разнообразию товаров						
- расширение ассортимента продукции						
8. восприятие новинок потребителем	+					
9. потребительские предпочтения к различной продукции						
		0,7	7,0	4,9		
					6,0	2,4
		0,5	8,0	4,0		
					0,4	6,0
					0,3	7,0
						2,1

- добавление сопутствующих товаров						
10. правительенная нестабильность	+	0,5	6,0	3,0	6,0	1,8
- замедление роста рынка	-					
11. налоговая политика и законодательство	-			0,3		
12. регулирование антимонопольного законодательства;	-					
13. кредитная политика	+					
14. правительственные постановления и законы, препятствующие развитию деятельности	-			0,2	8,0	1,6
- затухание делового цикла	-				0,9	10,0
15. сезонность	-					10,9
<b>МИКРОСРЕДА</b>						
1. объем закупок, осуществляемых покупателем	+					
- возрастание скидок у поставщиков	+				0,5	7,0
2. стоимость для покупателя перехода к другому продавцу	+					
3. наличие замещающих продуктов	+					
4. чувствительность покупателей к цене	-			0,7	6,0	4,2
5. ориентация покупателя на определенную марку	-			0,6	7,0	4,2

6. требования к качеству продукции	+						
7. стоимость поставляемого продукции	-						
- увеличение стоимости поставок		3,5					
8. гарантия качества продукции	+						
9. временной график поставки продукции	-						
10. пунктуальность и обязательность	+						
11. важность для поставщика объемов продаж	-						
12. географическое расположение	-						
13. количество конкурентов	-						
- возможность появления новых конкурентов							
14. ответные шаги конкурентов	-						
- рост объемов деятельности конкурентов							
15. уровень дифференциации конкурирующих продуктов	+						
16. лояльность покупателей	+						

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

## Анализ внешнего окружения ООО «Крепость - Штутгарт»

Социальные факторы:		
- тенденция роста потребности большей части населения в качественной продукции;	+	-
- ориентация имеющихся и потенциальных потребителей на импортную технику;	+	-
- уменьшение численности наиболее активной части населения;	+	-
- наличие квалифицированного персонала;	+	-
- миграция наиболее квалифицированного персонала из региона		
Технологические факторы:		
- наличие новых современных технологий производства товара, позволяющих значительно снизить себестоимость готовой продукции;	+	
- ускорение технического прогресса, возможность появления новых технических и технологических решений		-
Экономические факторы:		
- рост реальных доходов населения;	+	-
- возможность ускорения инфляции;		
- территориальная близость основных потребителей готовой продукции, рынков сбыта;	+	
- возможность получения компенсации по кредитам банков на осуществление инвестиций;	+	-
- изменение ставки рефинансирования ЦБ РФ;	+	-
- изменение тарифов естественных монополий.	+	
Политические факторы:		
- возможное изменение налогового и таможенного законодательства.	+	-

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

<p><b>Матрица – SWOT для ООО «Крепость - Штутгарт»</b></p> <p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение производственной линии;</li> <li>2. Расширение рынков сбыта;</li> <li>3. Ухудшение позиций некоторых конкурентов из-за финансового положения;</li> <li>4. Растущая потребность в авто и технике, как поддержки развития отрасли;</li> <li>5. Господдержка.</li> </ol>	<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошая репутация у покупателей;</li> <li>2. Наличие запасов готовой продукции;</li> <li>3. Планирование объемов производства;</li> <li>4. Отсутствие экологических загрязнений;</li> <li>5. Точные сроки выполнения договорных обязательств;</li> <li>6. Устойчивое финансовое состояние;</li> <li>7. Снижение цен;</li> <li>8. Ежегодное увеличение дохода.</li> </ol>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неблагоприятная политика правительства в отношении налогообложения;</li> <li>2. Медленный рост рынка;</li> <li>3. Климатические изменения;</li> <li>4. Инфляция/Рост цен на ресурсы;</li> </ol> <p>Снижение издержек производства, планирование выплат по налогообложению, оптимизация налогообложения.</p> <p>Привлечение дополнительных инвестиций, заключение договорных обязательств по поставке с крупными покупателями.</p> <p>Страхование рисков.</p>
<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нет ясных стратегических направлений;</li> <li>2. Недостаточность собственного капитала;</li> <li>4. Отсутствие опыта по рекламе;</li> <li>5. Не удовлетворительный уровень менеджмента.</li> </ol>	<p><b>Улучшение за счет использования маркетинговых исследований.</b></p> <p>Очевидность снижения сбыта продукции можно в некоторой степени снизить за счет увеличения эксплуатационных возможностей предприятия.</p> <p>Снижение затрат на продажу и доставку продукции.</p> <p>Необходимость улучшения технических возможностей предприятий.</p>	

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

## Показатели производственно-финансовой деятельности

Основные показатели	Единица измерения	2017	По годам реализации проекта				
			2018	2019	2020	2021	2022
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	тыс. руб.	3215827	3222926,09	3384781,95	3588603,5	3840556,82	4110259,35
в т.ч. по видам							
отдел продаж	тыс. руб.	3215827	3215827	3376618	3579215	3829760	4097843
отдел ремонта	тыс. руб.		3228	3712,2	4269,03	4909,38	5645,79
отдел продаж запчастей	тыс. руб.		547,76	629,92	724,41	833,07	958,03
отдел аренды	тыс. руб.		3323,33	3821,83	4395,1	5054,37	5812,53
Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг	тыс. руб.	2388603	2394626,54	2514142,74	2664729,2	2851007,95	3050261,5
в т.ч. по видам			7,8				
отдел продаж	тыс. руб.	2388603	2388603	2508033	2658515	2844611	3043734
дополнительные услуги	тыс. руб.		6015,74	6109,74	6214,18	6396,95	6527,5
Прибыль от продаж	тыс. руб.	827224	828299,55	870639,21	923874,36	989548,87	1059997,85
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	457809	455565	487558	545086	613520	688999
Рентабельность продаж (отношение чистой прибыли к выручке)	%	14,24	14,14	14,4	15,19	15,97	16,76

**УВАЖАЕМЫЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ!**

Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет.  
Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.  
Данный отчет не подлежит использованию в коммерческих целях.

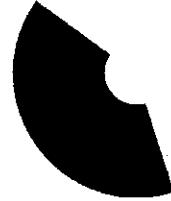
**Отчет о проверке на заимствования №1****Автор:** kris-kokos@mail.ru / ID: 5278678**Проверяющий:** (kris-kokos@mail.ru / ID: 5278678)Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://www.antiplagiat.ru>**ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ**

№ документа: 2  
Начало загрузки: 12.02.2018 19:31:39  
Длительность загрузки: 00:00:01  
Имя исходного файла: ВКР\_Денисова К.И.  
Размер текста: 215 кБ  
Символов в тексте: 213625  
Слов в тексте: 25200  
Число предложений: 1402

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ**

Последний готовый отчет (ред.)  
Начало проверки: 12.02.2018 19:31:41  
Длительность проверки: 00:00:11  
Комментарии: не указано  
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
40,06%	0%	59,94%



№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	12,77%	12,77%	Стратегическое планирован...	<a href="http://knowledge.allbest.ru">http://knowledge.allbest.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	98	98
[02]	0%	12,72%	1. Стратегическое планиров...	<a href="http://do.gendocs.ru">http://do.gendocs.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	0	97
[03]	3,73%	3,83%	Стратегическое управление...	<a href="http://knowledge.allbest.ru">http://knowledge.allbest.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	42	47

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Федосова Кристина Игоревна  
Ф.И.О.

группы 92ЧУМ кафедры менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 »Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

на тему Разработка стратегии конкурирующего посева предприятия ООО «Кресть - Штутгарт»

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 143 страницах, илюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы В выпускной квалификационной работе излагается разработка стратегии конкурирующего посева ис предпринятия ООО «Кресть - Штутгарт» настолько являемое актуальной и имеет большое значение
2. Логическая последовательность В работе последовательно выполнены анализ акции, где-то предпринятие, анализ хозяйственной и бухгалтерской деятельности, политики правильного функционирования выводы и постановлены задачи по разработке стратегии конкурирующего посева
3. Положительные стороны работы Выполненная квалификационная работа раскрывает и решает актуальные проблемы предприятия
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Сделаны выводы и заключение основывающиеся на данных, полученных в результате исследования существующей рыночной конъюнктуры предприятия и его условий
5. Полнота проработки литературных источников При выполнении выпускной квалификационной работе были использованы современные публицистические источники
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Выпускная квалификационная работа оформлена со следующими требованиями:

7. Недостатки работы В работе не в полной мере раскрываются со временем предполагаемые мероприятия по реализации предложенных стратегии
8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Разработанное стратегическое планирование может быть полезной для предложение в планирование своей практической деятельности и рекомендовано внедрение.  
Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Денисова К.И.  
Ф.И.О.

присвоения ему (ей) квалификации бакалавра по направлению «Менеджмент»

Рецензент Богданов Георгий Сергеевич  
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы  
«08» апреля 2018 г.



Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента Денисовой Кристины Игоревны

группы 224-УМ кафедры Менеджмента

направления 38.03.02 «Менеджмент», профиля «Финансовый менеджмент»

на тему: **«Разработка стратегии концентрированного роста предприятия ООО «Крепость-Штутгарт»**

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на \_\_\_\_\_ страницах, \_\_\_\_\_ иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы: Выпускная квалификационная работа предполагает разработку стратегии концентрированного роста на предприятия ООО «Крепость-Штутгарт», поэтому является актуальной и имеет важное практическое значение.
2. Логическая последовательность: В работе последовательно выполнен анализ экономической, финансовой деятельности предприятия, анализ хозяйственной и стратегической деятельности предприятия, логически правильно сформулированы выводы и поставлены задачи по разработке стратегии концентрированного роста.
3. Положительные стороны работы: Выпускная квалификационная работа раскрывает и решает актуальные проблемы предприятия.
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: Сделанные выводы и заключения основываются на данных, полученных в результате исследования внутренней отчетной документации предприятия и рыночных условий.
5. Полнота проработки литературных источников: При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы современные литературные источники.
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций: Выпускная квалификационная работа оформлена в соответствии с требованиями. Таблицы, графики, иллюстрации полностью отражают основное содержание работы.
7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы: Автор выпускной квалификационной работы продемонстрировал хороший уровень знаний, умение самостоятельно анализировать теоретический и практический материалы.
8. Недостатки работы: В работе недостаточно внимания уделяется оценке рисков, связанных с реализацией предлагаемой стратегии.
9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы: Автор работы проявил себя грамотным специалистом, подготовленным для профессиональной деятельности, способным ставить и решать сложные экономические задачи.

Выпускная квалификационная работа отвечает предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной аттестационной комиссии.

Руководитель ВКР: Лобков Константин Юрьевич, доцент, к.э.н.  
«10» февраля 2018 г.

  
подпись руководителя