

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(научно-исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Маркетинг»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

\_\_\_\_\_

(должность)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

«Маркетинг»

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Маркетинговое обоснование проектов развития производственного предприятия  
на примере компании ООО «ВиМаг»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮурГУ-38.04.02.2017.329.ПЗ ВКР

Руководитель, доцент

\_\_\_\_\_ Ю. В. Асташова

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы,

студент группы ЭиУ- 290

\_\_\_\_\_ Д. Е. Быстрова

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, к. п. н., доцент

\_\_\_\_\_ Е. В. Ярушина

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Быстрова, Д. Е. Маркетинговое обоснование проектов развития производственного предприятия на примере компании ООО «ВиМаг». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ-290, 2017. – 121 с., 7 ил., 20 табл., библиогр. список – 60 наим., 5 прил.

На предприятии ООО «ВиМаг», которое работает в отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита, отсутствует отдельное маркетинговое подразделение, нет специалиста-маркетолога, отсутствует процедура маркетингового планирования на краткосрочную, долгосрочную и среднесрочную перспективу развития. Шаги по развитию предприятия осуществляются руководством на интуитивном уровне. В условиях рыночной конкуренции становится очевидным невозможность ведения дальнейшего процесса управления вслепую.

Актуальность темы исследования также обусловлена тем, что на сегодняшний момент рынок производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала перешел в новую стадию развития – стадию быстрого роста. Резко вырос спрос, уменьшилось конкурентное давление, размер рынка сократился с национального до регионального.

Предметом исследования является маркетинговое обоснование проектов развития производственного предприятия ООО «ВиМаг». Объект исследования - производственное предприятие ООО «ВиМаг».

Общей целью исследования в данной работе является маркетинговое обоснование проектов развития производственного предприятия ООО «ВиМаг».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	13
1.1 Анализ отрасли и конкурентной ситуации .....	13
1.1.1 Основные экономические характеристики отрасли .....	13
1.1.2 Формы и интенсивность конкуренции.....	15
1.1.3 Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде .....	17
1.1.4 Самые сильные и слабые конкуренты .....	19
1.1.5 Вероятные последующие действия конкурентов .....	21
1.1.6 Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе .....	23
1.1.7 Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой .....	26
1.2 Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании.....	28
1.2.1 Эффективность действующей стратегии компании .....	28
1.2.2 Сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы .....	31
1.2.3 Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам .....	37
1.2.4 Устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками .....	40
1.2.5 Стратегические проблемы компании .....	42
2 МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И ПРОДАЖЕ ИЗДЕЛИЙ ИЗ НАТУРАЛЬНОГО ГРАНИТА НА ЮЖНОМ УРАЛЕ.....	46
2.1 Описание основных экономических характеристик отрасли .....	46
2.2 Анализ конкурентной ситуации на рынке с использованием пятифакторной модели Майкла Портера.....	52
2.3 Анализ движущих сил конкуренции в отрасли .....	63

2.4 Анализ положения конкурентов на рынке с использованием карты стратегических групп .....	66
2.5 Анализ ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе .....	70
2.6 Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой.....	75
3 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВИМАГ» И ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ .....	83
3.1 Общая характеристика компании ООО «ВиМаг».....	83
3.2 Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз .....	86
3.2 Проекты развития производственного предприятия ООО «ВиМаг».....	91
3.2.1 Мероприятия на краткосрочный период развития компании .....	91
3.2.2 Проекты развития предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу.....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	100
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Основные гранитные месторождения Южного Урала	<b>Ошибка! За</b>
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Основные гранитные месторождения Украины	<b>Ошибка! Закладка</b>
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Реквизиты предприятия ООО «ВиМаг»	<b>Ошибка! Закладка не оп</b>
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Местоположение предприятия ООО «ВиМаг»	<b>Ошибка! Закладка</b>
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Основные виды продукции предприятия ООО «ВиМаг»	<b>Ошибка!</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Любая организация, постоянно находясь в макро среде, подвержена влиянию внешних факторов: экономическая и политическая ситуация, технологические и инновационные нововведения, изменение демографической ситуации и общественных настроений, введение новых нормативных и законодательных актов и т.д., а также изменениям конкурентной ситуации на рынке и условиям отрасли. Это лишь небольшая часть значимых факторов, на которые компания не в состоянии повлиять, но должна постоянно заниматься их мониторингом и анализом для корректировки своей стратегии и выборе бизнес-модели.

Альфред Слоун в своей книге «Мои годы в General Motors» писал: «Принятие делового решения требует большой подготовительной работы – поиска и проверки фактов и обстоятельств, касающихся технологий, рынка и других, столь же изменчивых аспектов бизнеса». Слова Слоуна как нельзя лучше отражают суть маркетинговой деятельности: без «подготовительных работ», т. е. основательного анализа отрасли, в которой работает предприятие, и конкурентной ситуации невозможно ни эффективное управление компанией, ни даже «принятие делового решения».

Значимую роль анализа также подчеркивает и японский профессор, специализирующийся в области стратегического менеджмента, автор модели трех факторов («стратегический треугольник»), Кэнъити Омаэ: «Анализ – это исходный пункт разработки стратегии», и с ним не возможно не согласиться.

На производственном предприятии ООО «ВиМаг», которое работает в отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита, отсутствует отдельное маркетинговое подразделение, нет специалиста-маркетолога. Какая-либо маркетинговая деятельность никогда не проводилась: отсутствует процедура маркетингового планирования на краткосрочную, долгосрочную и среднесрочную

перспективу развития компании. Какие-либо шаги по развитию предприятия осуществлялись руководством на интуитивном уровне.

В условиях рыночной конкуренции становится очевидным невозможность ведения дальнейшего процесса управления – планирования, организации и контроля – вслепую. Актуальность темы исследования также обусловлена тем, что на сегодняшний момент рынок производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала перешел в новую стадию развития – в стадию быстрого роста. Резко вырос спрос, уменьшилось конкурентное давление, размер рынка сократился с национального до регионального.

Предметом исследования является маркетинговое обоснование проектов развития производственного предприятия ООО «ВиМаг».

Объект исследования - производственное предприятие ООО «ВиМаг».

Общей целью исследования в данной работе является маркетинговое обоснование проектов развития производственного предприятия ООО «ВиМаг».

Основными задачами, для достижения поставленной цели, являются:

- Изучение теоретических аспектов анализа отрасли и конкурентной ситуации на рынке;
- Изучение теории по вопросам анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании;
- Проведение всестороннего маркетингового анализа отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала;
- Проведение маркетингового анализа конкурентной ситуации на рынке производства и продажи гранитных продуктов;
- Составление общей характеристики производственного предприятия ООО «ВиМаг»;
- Проведение всестороннего анализа сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз;
- Разработка перечня краткосрочных перспектив развития компании на 2017-2018 гг.;

- Характеристика перспективных проектов развития предприятия на среднесрочную перспективу (2-5 лет);

- Характеристика долгосрочных проектов развития компании на перспективу 5-10 лет.

Для решения поставленных задач использовался комплекс взаимодополняющих методов исследования: методы теоретического анализа учебной литературы и периодических изданий по исследуемой проблеме, сборников и статей, методы изучения, обобщения и сравнения статистических данных и анализа опыта существующих результатов, методы сбора эмпирической информации.

Теоретическими и методологическими основами для написания работы послужили работы следующих зарубежных авторов: Ф. Котлера, М. Портера, А. Дж. Стрикленда, А. А. Томпсона, Т. Л. Уилена, Дж. Д. Хангера и др. Также была рассмотрена базовая учебная литература отечественных авторов (Александрова А. В., Андрейчиков А. В., Асташова Ю. В., Баринов В. А., Басовский Л. Е., Гришина В. Т., Данько Т. П., Зайцева А. Г., Казакова Н. А., Короткова Т. Л., Лебедева О. А., Маркова В. Д., Савчук Г. А., Синяева И. М., Скляр Е. Н., Токарев Б. Е. Шилков В. И. и др.).

Существует большое количество учебной литературы и пособий по маркетингу, стратегическому менеджменту и современному стратегическому анализу, однако большое количество источников устарело, необходимы новые переиздания. Также, необходимо отметить, что основная часть исследований, научных разработок и статей по данному направлению принадлежат авторству зарубежных менеджеров и, соответственно, написаны они на английском языке. Необходимы качественные и актуальные переводы на русский язык, оценка отечественными авторами опыта международных компаний и сопоставление пригодности зарубежной практики с российскими реалиями.

По ходу проведения исследования и получения промежуточных результатов были опубликованы следующие научные статьи:

1 Анализ конкурентной ситуации на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала с использованием пятифакторной модели Майкла Портера в научно-методическом журнале «Проблемы современной науки и образования»;

2 Анализ движущих сил конкуренции в отрасли по производству и продаже изделий из натурального гранита в научном журнале «Студенческий вестник»;

3 Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала на XXXIV Международной научно-практической конференции «Молодой исследователь: вызовы и перспективы».

В дальнейшем планируются публикации с итоговыми результатами проведенного исследования и внедрением разработанных проектов развития непосредственно на предприятии ООО «ВиМаг» в отраслевых научно-практических журналах, таких как: Архитектура и строительство России; Архитектура, реставрация, дизайн, инвестиции, строительство; Камень и бизнес; Механизация строительства; Строительство: наука и образование.

В первой главе данной работы освещены теоретические аспекты маркетингового анализа внутренней и внешней среды предприятия. Анализ отрасли и конкурентной ситуации на рынке охарактеризован в следующих аспектах: основные экономические характеристики отрасли; формы и интенсивность конкуренции; причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде; самые сильные и слабые конкуренты; вероятные последующие действия конкурентов; ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе; общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании был охарактеризован в следующих аспектах: эффективность действующей стратегии компании; сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы; конкурентоспособность компании по ценам и издержкам; устойчивость

конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками; стратегические проблемы компании.

Во второй главе описывается ход проведения всестороннего маркетингового анализа внешней среды производственного предприятия ООО «ВиМаг». Конкурентная ситуация на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала была охарактеризована посредством: описания основных экономических характеристик отрасли, анализа конкурентной ситуации на рынке с использованием пятифакторной модели Майкла Портера, анализ движущих сил конкуренции в отрасли. Также, был проведен анализ положения конкурентов на рынке с использованием карты стратегических групп, анализ ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе и оценена общая привлекательность отрасли и перспективы развития.

В третьей главе описывается ход проведения анализа внутренней среды производственного предприятия ООО «ВиМаг». В связи с нехваткой необходимых количественных данных, а также отсутствием доступа к финансовой отчетности предприятия и накопленным за годы работы статистическим данным, анализ конкурентных возможностей компании проводился посредством оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. На основании полученных в ходе исследования данных о конкурентной ситуации на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала и ситуации внутри компании, для руководства предприятия ООО «ВиМаг» были разработаны мероприятия на краткосрочную перспективу развития на 2017-2018 гг. Также, были предложены перспективные проекты развития на среднесрочную (2-5 лет) и долгосрочную (5-10 лет) перспективу с оценкой ожидаемого эффекта от внедрения.

Проведенное исследование обладает большой практической значимостью: во-первых, была проведена систематизация теоретических и научных знаний с целью выбора оптимальных методов маркетингового анализа, которые будут соответствовать особенностям отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита.

Во-вторых, с использованием выбранных методов был проведен маркетинговый анализ конкурентной ситуации рынка, отвечающий современным реалиям. До этого подобные исследования проводились в рамках анализа российского рынка производства и продажи гранитных изделий. Однако на момент 2017 года национальный рынок раскололся на два самостоятельных региональных – это рынки Карелии и Южного Урала, которые нельзя оценивать в совокупности.

В-третьих, на основании проведенного анализа внутренней среды компании, были выявлены и обоснованы проекты развития предприятия ООО «ВиМаг», которые могут быть внедрены на практике. Данные проекты и мероприятия также являются актуальными и для иных компаний отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала.

# 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Анализ отрасли и конкурентной ситуации

### 1.1.1 Основные экономические характеристики отрасли

Для анализа общей ситуации и конкурентных условий отрасли разработаны методики и приемы, с помощью которых создается оптимальная стратегия и оценивается ее инвестиционная привлекательность. Анализ предполагает исследование деятельности компании в контексте внешней среды. Цель анализа – оценить семь ключевых факторов внешней среды:

- 1 Основные экономические характеристики отрасли.
- 2 Формы и интенсивность конкуренции.
- 3 Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде.
- 4 Самые сильные и самые слабые конкуренты.
- 5 Вероятные последующие действия конкурентов.
- 6 Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
- 7 Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой [23].

Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли начинается с определения основных экономических характеристик. Отрасль – это совокупность предприятий, производящих или добывающих однородный вид продукции со сходными потребительскими свойствами, предназначенный для одних и тех же потребителей и производимый по однотипным технологиям. Основными экономическими характеристиками отрасли являются:

- 1 Размеры рынка.
- 2 Масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный).

3 Темпы роста рынка и этап его жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение, стагнация, спад).

4 Количество конкурентов и их относительные размеры (большое количество мелких компаний или несколько крупных).

5 Количество потребителей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних.

6 Каналы распространения продукции.

7 Скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров.

8 Степень дифференциации товаров компаний-конкурентов (высокая, слабая, отсутствует).

9 Возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге, рекламе.

10 Компактность размещения основных компаний в определенных регионах.

11 Наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объема выпускаемой продукции в результате накопления производственного опыта.

12 Степень загрузки производственных мощностей, как главное условие снижения издержек производства.

13 Требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее.

14 Отраслевой показатель прибыльности (выше или ниже по экономике в среднем) [21].

Исходя из экономических характеристик отрасли фирма разрабатывает варианты стратегии развития компании.

### 1.1.2 Формы и интенсивность конкуренции

Основными характеристиками конкурентной ситуации в отрасли являются формы и интенсивность конкуренции, без анализа которых не возможен полноценный анализ и разработка стратегии. Несмотря на разную интенсивность конкуренции в разных отраслях, собственно конкуренция примерно одинакова, что позволяет использовать общий подход для ее анализа.

Согласно теории профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера, основными факторами или видами конкуренции являются следующие:

- 1 Угрозы со стороны товаров-заменителей производителей из других отраслей;
- 2 Угрозы внутриотраслевой конкуренция;
- 3 Угрозы со стороны входа новых игроков в отрасль;
- 4 Угрозы конкурентного давления со стороны потребителей и клиентов;
- 5 Угрозы нестабильности поставщиков, вызванные необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними [33].

Взаимодействие факторов конкуренции представлено на рисунке 1.

Модель пяти факторов конкуренции позволяет всесторонне проанализировать характер конкуренции в исследуемой отрасли, оценить степень влияния каждого фактора, природу создаваемого ими конкурентного давления и общую структуру конкуренции.

Наиболее тяжелая ситуация для предприятий складывается в том случае, когда все пять факторов оказывают давление и создают жесткие условия на рынке, прибыль большинства компаний начинает стремиться к нулю [19]. И наоборот, когда все факторы конкуренции незначительны, отрасль становится благоприятной и высокоприбыльной: достойных товаров-заменителей не существует, ни поставщики, ни потребители не навязывают свои условия, существуют высокие входные барьеры в отрасль, а конкуренция между уже существующими компаниями находится на умеренном уровне.

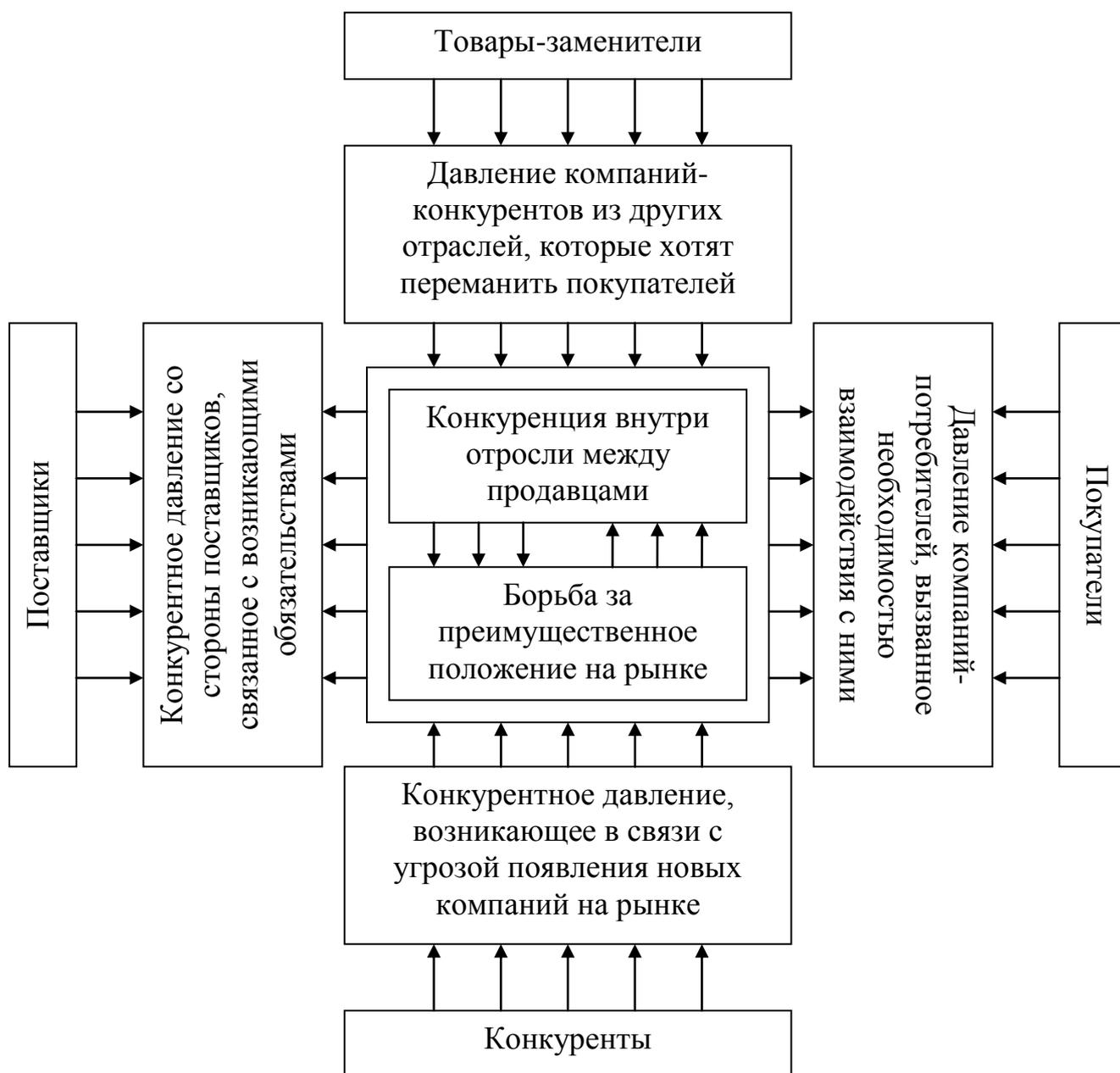


Рисунок 1 – Пятифакторная модель конкуренции Майкла Портера

Пятифакторную модель конкуренции М. Портера используют для понимания структуры отрасли, анализа ее прибыльности, привлекательности и динамики развития, оценки конкуренции и разработки стратегии предприятия [20]. На основании анализа, организация осуществляет поиск такой сферы деятельности или ниши, в которой она максимально защищена от действий конкурентных сил. Важно отметить, что анализ производят на данный момент времени, он не предполагает прогнозирования развития альтернативных сценариев.

### 1.1.3 Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде

Экономические характеристики отрасли и структура конкуренции – очень важные показатели, но они ничего не сообщают о динамике внешней среды. В каждой отрасли свои тенденции развития и свои особенности. Известная теория жизненного цикла отрасли помогает понять эти изменения, но одной ее тоже недостаточно. Стадии жизненного цикла (рост, зрелость, насыщение, упадок) определяют темп роста отрасли. Однако ситуация и конкуренция в отрасли меняются не только в связи с переходом на новую стадию цикла, но и под влиянием движущих сил.

Согласно утверждению маркетолога Майкла Портера, конкуренция, прежде всего, зависит от движущих сил, способных внести значительные изменения в отрасль, и участники рынка вынуждены реагировать и корректировать свою деятельность. Анализ движущих сил проводится в два этапа – выявление этих сил и определение степени их влияния на отрасль. Факторов, оказывающих воздействие на игроков отрасли извне, существует огромное множество. Перечислим основные из них:

- Изменение темпа развития отрасли;
- Развитие Интернет-технологий и электронной коммерции;
- Рост глобализации в отрасли;
- Изменение экономических тенденций рынка;
- Изменение структуры потребления;
- Изменения в портрете потенциального потребителя;
- Внедрение новых товаров на рынок;
- Развитие технологий;
- Внедрение прогрессивных ноу-хау;
- Появление маркетинговых инноваций;
- Внедрение новых методов торговли;
- Вход/выход на/с рынок(а) крупных предприятий;

- Изменение в издержках и прибыли;
- Рост/снижение спроса на персонализированные или стандартизированные товары;
- Изменения в законодательстве и государственной политике;
- Изменение общественных ценностей и образа жизни;
- Снижение неопределенности и риска для бизнеса [33].

На любую отрасль в той или иной степени оказывают давление большинство из вышеперечисленных факторов. Однако лишь три-четыре из них имеют статус движущих сил, определяя особенности развития данного рынка. Выявление основных факторов влияния и причин изменений отрасли среди второстепенных является одной из главных задач анализа движущих сил.

Анализ движущих сил – это необходимая предпосылка разработки эффективной маркетинговой стратегии компании. Только с помощью выделения главных факторов среди второстепенных, которые будут оказывать преимущественное влияние на предприятие в ближайшие 1-3 года возможно сформировать адекватную реакцию на новые обстоятельства в бизнесе [39].

Как мы отметили ранее, анализ движущих сил имеет практическое значение для разработки стратегии компании. Одним из способов раннего выявления факторов, которые со временем могут проявиться, является систематическое отслеживание новых тенденций и веяний в отрасли.

Мониторинг среды – это наблюдение за процессами в политике, экономике, социальной среде, экологии, новыми технологиями, инновациями и т. д. для выявления тенденция и условий, которые со временем могут превратиться в движущие силы. Он направлен на отслеживание и выявление новых явлений, идей, подходов и зарождающихся тенденций, которые могут стать преобладающими в будущем [32].

#### 1.1.4 Самые сильные и слабые конкуренты

Один из важнейших этапов исследования структуры конкуренции в отрасли – это анализ положения конкурентов на рынке. Одним из методов сравнения конкурентных позиций предприятий является разработка карты стратегических групп. Этот аналитический прием позволяет сравнивать рыночные позиции компаний и объединить их в однородные группы.

В стратегическую группу входят конкурирующие компании с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке либо объединённые другими общими признаками: соотношением цены и качества, ассортиментом, целевыми аудиториями и методами их привлечения, каналами распределения готовой продукции, используемыми технологиями, уровнем сервиса и технической поддержки [45].

Если у всех компаний отрасли идентичные стратегии и сходные рыночные позиции, такая отрасль состоит из одной стратегической группы. Если у каждого предприятия собственные приемы конкурентной борьбы и обособленная позиция на рынке, то стратегических групп столько же, сколько и конкурирующих компаний, такое тоже может быть.

Для составления карты стратегических групп и определения принадлежности компаний к той или иной группе необходимо выполнить следующие действия:

- 1 Установить параметры дифференциации компаний в отрасли:
  - Соотношение цена/качество (высокое, низкое, среднее);
  - Географический масштаб деятельности (местный, региональной, национальный, глобальный);
  - Степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная);
  - Ассортимент продукции (узкий, широкий, очень широкий);
  - Использование каналов распределения (один, несколько, много);
  - Набор предлагаемых услуг (узкий, широкий, полный).

2 Составить графики по двум избранным параметрам, нанести точки, обозначающие местоположение каждой фирм.

3 Объединить компании, чье местоположение на графиках примерно совпадает, в одну стратегическую группу.

4 Заключить каждую стратегическую группу в круг, диаметр которого будет соответствовать доле группы в общем объеме продаж отрасли [28].

Правила составления карт стратегических групп:

1 Переменные, выбранные в качестве осей карт, не должны дублироваться, в противном случае круги на карте выстроятся в диагональную линию, и судить о конкурентной позиции компании будут на основании лишь одной переменной. Полученная карта не даст никакой дополнительной информации.

2 Переменные, откладываемые по осям карты, должны отражать различия в позициях компаний-конкурентов. Следовательно, необходимо выбрать самые яркие признаки дифференциации конкурирующих компаний и использовать их в качестве осей координат.

3 Переменные, используемые в качестве осей, не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами. Они должны быть либо дискретными, либо определяться согласно четким классификациям.

4 Круги разных диаметров, соответствующие общему объему продаж компаний, объединенные в стратегические группы, должны наглядно представлять относительные размеры каждой группы.

5 Если в качестве осей используется больше двух переменных, то следует составить несколько карт, чтобы представить различные аспекты конкурентных позиций и существующего взаимодействия компаний в отрасли [28].

Объединение компаний отрасли в стратегические группы помогает лучше понять особенности конкуренции в сложных отраслях и выявить ближайших конкурентов.

### 1.1.5 Вероятные последующие действия конкурентов

Компания, которая не изучает действия своих оппонентов, ведет конкурентную борьбу вслепую. В бизнесе, аналитический процесс имеет огромное значение. Чтобы превзойти соперников, необходимо отслеживать их действия, понимать их стратегию и прогнозировать последствия их действий. Анализ стратегий и новых инициатив конкурентов, их слабых и сильных сторон позволяет не только предвидеть их следующие шаги, но и оценить их влияние на стратегию и действия своей фирмы. Разведывательная и аналитическая деятельность помогает компании занять оборонительную позицию в ответ на действия конкурентов либо предпринять наступательные шаги, если предоставляются такие возможности [44].

Лучший источник информации о стратегии конкурентов – это наблюдение за ситуацией на рынке и анализ высказываний менеджеров сторонних компаний. Дополнительную информацию для оценки возможностей и ближайших действий конкурента можно получить из анализа географического положения, стратегических намерений, целей борьбы за долю рынка, положении на карте стратегических групп отрасли, склонности к риску. Иными источниками информации о конкуренте могут быть: его ежегодные финансовые отчеты, публичные высказывания высшего руководства, отчеты независимых аналитиков, статьи в специализированных отраслевых изданиях, пресс-релизы, экспозиции компании на выставках, беседы с клиентами и бывшими сотрудниками и др [39].

Некоторые компании включают в свою структуру целые отделы промышленной разведки, которые целенаправленно собирают информацию о конкурентах, анализируют ее и передают высшему заинтересованному руководству. При сборе информации о конкурентах иногда трудно определить, где заканчиваются честные методы и начинаются неэтичные и даже противозаконные.

В таблице 1 приведена схема классификации целей и стратегии конкурентов. Данная схема наряду с картой стратегических групп позволяет определить намерения конкурентов.

Таблица 1 – Классификация целей и стратегий конкурентов

<b>Масштаб конкуренции:</b>	<b>Характер действий:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Местный;</li> <li>- Региональный;</li> <li>- Национальный;</li> <li>- Мультинациональный;</li> <li>- Глобальный.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Преимущественно наступательный;</li> <li>- Преимущественно оборонительный;</li> <li>- Комбинация наступательных и оборонительных мер;</li> <li>- Активный, рискованный;</li> <li>- Осторожное следование за лидером.</li> </ul>
<b>Стратегическое намерение:</b>	<b>Конкурентная стратегия:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лидировать на рынке;</li> <li>- Опередить сегодняшнего лидера;</li> <li>- Войти в пятерку крупнейших лидеров отрасли;</li> <li>- Войти в десятку крупнейших лидеров отрасли;</li> <li>- Подняться на одну-две ступени в отраслевой иерархии;</li> <li>- Опередить одного из конкурентов (не обязательно лидера отрасли);</li> <li>- Сохранить существующее положение;</li> <li>- Просто выжить.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Борьба за лидерство по издержкам;</li> <li>- Ориентация на нишу рынка: технологически передовую, технологически отставшую, географическую, покупателей со специфическими потребностями;</li> <li>- Дифференциация товара за счет: качества, обслуживания, технологического превосходства, ассортимента;</li> <li>- Имиджа и репутации;</li> <li>- Потребительской ценности.</li> </ul>
<b>Цели в борьбе за долю рынка:</b>	<b>Цели в борьбе за конкурентную позицию:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активно расширяться за счет приобретений и внутреннего роста;</li> <li>- Расширяться за счет внутреннего роста (захват доли рынка конкурентов);</li> <li>- Расширение за счет приобретений;</li> <li>- Сохранить существующую долю рынка с темпом роста на уровне среднего по отрасли;</li> <li>- Уступить часть доли рынка при необходимости достижения ближайших целей (главное – прибыльность, а не масштабы деятельности).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Укреплять и расширять существующую позицию;</li> <li>- Укреплять существующую позицию;</li> <li>- Сохранять позицию в средних рядах;</li> <li>- Улучшать рыночную позицию;</li> <li>- Бороться;</li> <li>- Отступить на позицию, которую можно удержать.</li> </ul>

### 1.1.6 Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе

Научное определение ключевых факторов успеха (КФУ) гласит: КФУ – это ограниченное число областей деятельности, достижение положительных результатов в которых гарантирует успех в конкурентной борьбе компании или подразделения [18]. Данный управленческий инструмент, научно объясняющий механизм успешности предприятия, в 1961 году разработал Рон Дэниел. С тех пор методика КФУ не потеряла своей привлекательности для бизнеса и по сей день остается актуальной.

Выпускник математического факультета Уэслианского университета, Рон Дэниел поступил в Гарвардскую школу бизнеса, после чего в 1957 году осел в McKinsey & Company, Inc. В 1963 году его избирают одним из старших руководителей фирмы, а в 1970 он начинает руководить нью-йоркским отделением компании. Став преемником Эла Макдональда на посту управляющего директора в 1976 году, сохранял этот пост в течение следующих 12 лет. В 2012 году у него все еще был свой кабинет в штаб-квартире фирмы, а это означает, что он проработал в McKinsey более полувека [18].

Ключевые факторы успеха – это элементы, которые обеспечивают успех компании, и все, что способствует повышению прибыли. Это сферы деятельности фирмы, которым необходимо уделять постоянное пристальное внимание для достижения максимальных результатов. Всем предприятиям отрасли стоит работать над КФУ, т. к. от них зависит конкурентоспособность и финансовая устойчивость компании на рынке [25].

Для каждой отрасли и для каждой фирмы характерны свои ключевые факторы успеха, которые могут меняться во времени. Основные и наиболее общие КФУ представлены в таблице 2. Выявление ключевых факторов успеха компании с учетом преобладающих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней – важнейшая аналитическая задача. Менеджеры должны четко представлять, какие виды ресурсов для этого требуются. Неправильная

оценка тех или иных факторов успеха ведет к выбору ошибочной стратегии, постановки целей и определения круга задач.

Таблица 2 – Перечень основных ключевых факторов успеха

<b>Технологии</b>	<b>Сбыт</b>
КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве	КФУ, основанные на организации сбыта и продажи товаров
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Качество проводимых научных исследований;</li> <li>- Опыт организации и проведения научных исследований;</li> <li>- Способность быстрого освоения организационных нововведений;</li> <li>- Инновации в производственном процессе;</li> <li>- Разработка новых товаров;</li> <li>- Владение новыми технологиями;</li> <li>- Наличие опыта работы с передовыми технологиями;</li> <li>- Использование Интернет технологий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Партнерские отношения с широкой сетью оптовых дистрибьютеров;</li> <li>- Хорошо организованная собственная сеть распределения;</li> <li>- Широкий доступ к точкам розничной торговли;</li> <li>- Наличие собственных точек розничной торговли;</li> <li>- Низкие издержки реализации;</li> <li>- Точное исполнение заказов потребителей;</li> <li>- Быстрая доставка;</li> <li>- Доступный и хорошо организованный сервис.</li> </ul>
<b>Организация</b>	<b>Маркетинг</b>
КФУ, связанные с управлением и организационными возможностями	КФУ, основанные на маркетинге
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие эффективных и надежных информационных систем;</li> <li>- Совершенствование существующих информационных систем;</li> <li>- Быстрая реакция на изменение рыночной ситуации;</li> <li>- Отлаженный процесс принятия решений;</li> <li>- Быстрое выведение товаров на рынок;</li> <li>- Использование Интернет технологий для ведения бизнеса;</li> <li>- Качественный менеджмент;</li> <li>- Опытная и сплоченная управленческая команда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Широта ассортимента и возможность выбора товаров;</li> <li>- Быстрая, удобная и качественная техническая поддержка;</li> <li>- Высокий уровень обслуживания;</li> <li>- Точное выполнение заказов;</li> <li>- Привлекательный дизайн;</li> <li>- Удобная и надежная упаковка;</li> <li>- Широкий выбор ассортиментных групп товаров;</li> <li>- Незначительное количество возвратов товаров;</li> <li>- Высококвалифицированный торговый персонал;</li> <li>- Гарантии для покупателей;</li> <li>- Качественное продвижение товара.</li> </ul>
<b>Кадры</b>	<b>Производство</b>
КФУ, основанные на профессиональной подготовке	КФУ, основанные на организации производства

## Окончание таблицы 2

<ul style="list-style-type: none"><li>- Высокий профессионализм сотрудников;</li><li>- Использование эффекта обучаемости;</li><li>- Доброжелательность работников, контактирующих с потребителем;</li><li>- Ноу-хау в контроле качества продукции;</li><li>- Творческий подход сотрудников в профессиональной деятельности;</li><li>- Дизайнерское мастерство;</li><li>- Опыт в определенной технологической области;</li><li>- Разработка инновационных товаров;</li><li>- Модернизация существующих товаров и услуг;</li><li>- Быстрое внедрение нововведений на производстве;</li><li>- Использование «умной» рекламы.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Низкая себестоимость продукции;</li><li>- Низкие издержки производства;</li><li>- Экономия на масштабе;</li><li>- Высокое качество продукции;</li><li>- Низкий уровень брака;</li><li>- Высокая фондоотдача;</li><li>- Выгодное географическое расположение;</li><li>- Экономия затрат на транспортировку;</li><li>- Доступ к квалифицированным кадрам;</li><li>- Высокая производительность труда;</li><li>- Высокое качество используемого сырья;</li><li>- Низкие затраты на дизайн и оформление продукции;</li><li>- Возможность изготовления товаров на заказ.</li></ul>
---	---

Возможно выделение и иных КФУ, например:

- Наличие хорошей репутации у потребителей;
- Доступ к финансовому капиталу;
- Признание предприятия как безусловного лидера отрасли и др.

Очень редко можно в определенный момент времени выделить более трех-четырёх ключевых факторов успеха в конкретной отрасли. Аналитикам необходимо уметь отсекаать факторы, имеющие второстепенное значение. Включение в перечень КФУ всех факторов, имеющих хоть какое-то значение, отвлекает внимание руководителя предприятия от главных факторов, определяющих успех в конкурентной борьбе на рынке [27]. Хорошая стратегия предполагает использование всех ключевых факторов успеха в данной отрасли и достижение очевидного превосходства хотя бы по одному-двум из них.

### 1.1.7 Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой

Завершающий этап анализа конкурентной ситуации на рынке – это комплексная оценка ситуации в отрасли на основании полученных данных и выработка заключения о степени привлекательности или непривлекательности отрасли на краткосрочный и долгосрочный период. На основании проведения тщательного и всестороннего анализа руководство фирмы принимает решение, перспективна ли деятельность компании на данном рынке или получение прибыли и возможности роста маловероятны. Для этого необходимо учесть ряд важных факторов:

- 1 Потенциал роста отрасли;
- 2 Перспективы изменения степени влияния конкуренции на рынок;
- 3 Возможности роста прибыльности отрасли;
- 4 Перспективы окупаемости инвестиций;
- 5 Степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли;
- 6 Возможности противодействия негативному влиянию движущих сил;
- 7 Возможности превратить неблагоприятную ситуацию в отрасли во благо;
- 8 Серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом [45].

Логично, что если в отрасли существует перспектива получения более высокой прибыли, чем по смежным отраслям в среднем, то она считается привлекательной. И наоборот, если уровень потенциальной прибыли ниже, чем в среднем по отраслям, то она является малопривлекательной. Однако нельзя полностью утверждать, что отрасль является одинаково привлекательной для всех существующих и потенциальных компаний на рынке. Привлекательность – это относительное понятие, она должна оцениваться с точки зрения положения конкретного предприятия. Отрасль, непривлекательная для слабых конкурентов, может привлечь сильные фирмы. Точно также, если рынок не привлекателен для

компаний из других отраслей, действующие игроки будут хорошо себя на нем чувствовать.

Компании, осуществляющие свою деятельность в привлекательной отрасли, будут направлять свои усилия на укрепление долгосрочных конкурентных позиций, увеличение объема продаж, будут делать инвестиции в материально-техническую базу для увеличения производственных мощностей. Если самые сильные предприятия на рынке выбирают тактику осторожного инвестирования, пытаются сохранить уровень прибыли, а не увеличить его, то они находятся в непривлекательной отрасли и им стоит задуматься о диверсификации своей деятельности. Слабым компаниям в непривлекательной отрасли стоит задуматься либо о слиянии со своими конкурентами для увеличения доли на рынке, либо диверсифицировать свою деятельность за пределы отрасли [16].

При анализе отрасли и конкуренции необходимо помнить о двух важных особенностях. Во-первых, анализ внешней среды – это не механическое упражнение, при котором достаточно подставить в формулу данные и получить готовый результат. При одних и тех же исходных данных существуют разные сценарии развития событий в отрасли, оценки ее привлекательности, перспективы и прибыльности. Во-вторых, комплексный анализ отрасли должен проводиться с периодичностью раз в 1-3 года. В промежутках руководителям следует уточнять картину по мере развития событий.

## 1.2 Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании

### 1.2.1 Эффективность действующей стратегии компании

Анализ общего положения компании позволяет определить соответствие ее стратегии внешней и внутренней среде, другими словами внешним рыночным условиям, внутренним ресурсам и конкурентным возможностям. В процессе анализа положение компании исследуется по пяти параметрам:

- 1 Эффективность действующей стратегии компании.
- 2 Сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы.
- 3 Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам.
- 4 Устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками.
- 5 Стратегические проблемы компании [27].

Для оценки данных параметров используют четыре вида анализа: SWOT-анализ, анализ цепочек ценности, стратегический анализ издержек и комплексная оценка конкурентоспособности компании. Это основные аналитические инструменты для выявления плюсов и минусов положения компании, оценки устойчивости ее рыночной позиции, возможностей и угроз, оценки конкурентной позиции относительно основных соперников [27]. Анализ положения компании, также, позволяет выявить скрытые проблемы, требующие постоянного наблюдения.

Для оценки существующей стратегии предприятия необходимо проанализировать основные направления конкурентной борьбы компании: по издержкам или за счет дифференциации своих товаров, обслуживание широкой группы клиентов или микрониши рынка. На стратегию, также, влияет диапазон конкуренции компании в отрасли, т. е. количество уровней цепочки от производства до сбыта, география деятельности, состав и широта базы клиентов. Одной из важных составляющих стратегии являются предпринимаемые время от

времени конкурентные действия: снижение цен, активизация рекламной компании, вход на новый рынок, слияние с конкурентом и др., направленные на укрепление и улучшение конкурентной позиции.

Перечисленные выше параметры относят к качественной оценке стратегии, характеризуя полноту, внутреннюю согласованность, обоснованность и адекватность ситуации. У нее есть свои определенные преимущества, однако нельзя забывать и о количественных показателях, которые описывают стратегическое и финансовое положение фирмы. Для эмпирической оценки стратегического и финансового положения компании необходимо изучить два параметра – это достижение целей предприятия и соответствие его показателей среднеотраслевым [19].

Бывает, что цели компании сформулированы излишне обширно и не поддаются сравнению с конкурентными результатами деятельности, и все же стратегию почти всегда можно оценить по следующим показателям:

- Увеличение или уменьшение доли рынка;
- Рост объема продаж компании по сравнению с ростом объема продаж в отрасли;
- Изменение прибыли компании и ее сравнение с прибылью конкурентов;
- Изменение финансового состояния компании и ее кредитного рейтинга;
- Привлечение новых потребителей при сохранении прежних;
- Динамика таких показателей, как чистая прибыль, окупаемость инвестиций; добавленная экономическая стоимость, и их сравнение с показателями основных конкурентов;
- Улучшение или ухудшение таких показателей, как себестоимость единицы продукции, процент брака, удельный вес отходов, количество возвратов продукции, оборачиваемость запасов и другие;
- Динамика курса акций компании и соотношение рыночной и номинальной стоимости акций в оценке акционеров при сравнении с теми же показателями других компаний отрасли;
- Репутация и имидж компании в глазах потребителя;

- Лидерство предприятия в качестве продукции, инновациях, технологиях, электронной коммерции, уровне цен, скорости исполнения заказов, быстроте введения на рынок новых продуктов и иные параметры [48].

Устойчивое финансовое и рыночное положение компании – это лучший показатель качественно разработанной и грамотно реализуемой стратегии. Чем лучше общее положение компании, тем меньше поводов к радикальному изменению курса. Чем слабее финансовое и рыночное положение фирмы, тем важнее становится проведение всестороннего анализа стратегии. Неустойчивое положение – верный признак слабой стратегии или плохой реализации.

Шведский консультант по управлению Бенгт Карлоф в своей книге «Деловая стратегия» советовал проводить в компании анализ портфеля ценных бумаг, анализ логики отрасли и анализ деятельности самой организации. Последнее из указанных направлений он предлагал осуществлять по четырем аспектам, представленным в таблице 3 [34].

Таблица 3 - Аспекты анализа действующей стратегии компании

<b>Наименование аспекта</b>	<b>Содержание аспекта</b>	<b>Предмет анализа</b>
Идеологическая основа	Видение, миссия, цели	Идеальное представление о состоянии бизнеса
Внешняя эффективность	- Потребности и доля на рынке - Новые отрасли предпринимательства - Потребительская оценка качества	Знание структуры спроса и способность к его удовлетворению (доля организации на рынке, создание новых сфер деятельности и т. д.)
Внутренняя эффективность	Затраты, капитал, производительность	Эффективность использования капитала и динамика производительности
Стратегическое управление	- Способность наметить курс - Способность организовать дело в соответствии с выбранным курсом - Способность повысить энтузиазм и заинтересованность людей в работе	Способность руководства организации осуществлять разработку стратегии и производить необходимые изменения.

## 1.2.2 Сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы

SWOT-анализ – один из самых распространенных видов анализа в маркетинге, который помогает всесторонне изучить рыночную ситуацию, оценить типы возможностей и угроз, с которыми может столкнуться компания. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны путем сравнения потенциальных возможностей и угроз.

Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа представлена на рисунке 2.

Внутренние	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Внешние		

Рисунок 2– Матрица SWOT-анализа

Объекты в рамках каждого из элементов SWOT-анализа ранжируются по значимости от самой важной силе к последней, имеющей наименьшее влияние.

Правила проведения SWOT-анализа:

1 Необходимо определить сферу проведения SWOT-анализа. Попытки охватить абсолютно все сферы деятельности могут привести к созданию слишком обобщенного, некачественного и, в целом, бесполезного анализа. Фокусирование SWOT-анализа на каком-то конкретном сегменте рынка позволит выявить наиболее значимые сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

2 Необходимо разграничивать элементы SWOT-анализа и видеть разницу между ними. Сильные и слабые стороны – это внутренние характеристики рынка, возможности и угрозы – это внешние движущие силы, влияющие на рыночную среду.

3 В SWOT-анализ необходимо включать только наиболее весомые и относящиеся к делу слабости и преимущества. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми только в том случае, если их так видит рынок. Их

необходимо проранжировать в соответствии с их важностью для потребителей, чтобы слабостей и преимуществ не набралось слишком большое количество.

4 Анализ необходимо проводить объективно и с использованием разносторонней входящей информации. SWOT-анализ должен быть основан на объективных фактах, исследовательских данных и статистической информации, а не на догадках и подозрениях.

5 Необходимо придерживаться точных формулировок и избегать двусмысленных и пространных заявлений. Часто, из-за этого SWOT-анализ ослабляется и теряет всякую практическую значимость. Один сложный элемент можно разбить на несколько более емких [23].

Под сильными и слабыми сторонами могут пониматься самые разные аспекты рынка - это маркетинг, персонал, оперативная деятельность, менеджмент, сбыт, технологии, производство и др. Любой из элементов может быть как силой, так и слабостью. Каждый SWOT-анализ уникален и может включать в себя одну-две из них или все сразу.

Сильными сторонами выступают такие виды деятельности, в которых компания превосходит конкурентов, либо это особенности, обеспечивающие ей дополнительные конкурентные возможности. К ним относятся следующие:

1 Навыки и опыт: низкая себестоимость продукции, знание электронной коммерции, технологические ноу-хау, низкий уровень брака продукции, высокий уровень сервиса, опыт розничной торговли, отличительный стиль рекламы, запоминающиеся мероприятия по продвижению компании.

2 Ценные материальные активы: современные производственные мощности, передовое оборудование, удобное расположение недвижимости, мощная глобальная система сбыта, право собственности на ценные природные ресурсы, новейшие компьютерные сети, передовые информационные системы, высокая ликвидность активов.

3 Квалифицированные кадры: опытный персонал, надежные менеджеры ключевых направлений, значимые стимулы к труду, наличие передовых знаний, накопленный интеллектуальный капитал, управленческие и организационные

ноу-хау, стремление к совершенствованию, высокий уровень корпоративной культуры.

4 Ценные организационные ресурсы: апробированная система контроля качества, использование передовых технологий, наличие патентов на ключевые элементы изделий, права на добычу полезных ископаемых, стабильная клиентская база, устойчивое финансовое положение, хорошая кредитная история, передовая система управления поставками материальных ресурсов, надежные локальные сети, наличие программного обеспечения для электронной коммерции, налаженные каналы для распространения и обмена информацией с клиентами и поставщиками, использование программного обеспечения для ведения бизнеса через интернет, достоверная база данных потенциальных клиентов.

5 Ценные нематериальные активы: привлекательный имидж торговой марки, высокая репутация предприятия, приверженность покупателей марке, замотивированные рабочие кадры.

6 Конкурентные возможности: быстрая разработка и выведение на рынок новых товаров, разветвленная дилерская сеть, налаженные связи с важнейшими поставщиками, гибкость организационной структуры, высококвалифицированные торговые представители, опыт ведения бизнеса с использованием интернет технологий.

7 Партнерство и совместные предприятия: плодотворное сотрудничество с партнерами и поставщиками, высокие конкурентные позиции компании [35].

Говоря о слабых сторонах, имеется ввиду отсутствие или недостаточность существенных для конкурентов ресурсов, а также виды деятельности, в которых фирма уступает конкурентам, или условия, ставящие ее в неблагоприятное положение. Слабые стороны могут быть обусловлены недостатком навыков, опыта или интеллектуального капитала, значимых для конкуренции материальных, нематериальных и организационных ресурсов, конкурентных возможностей в ключевых сферах. Они не обязательно делают фирму уязвимой:

это зависит от способности компании компенсировать их за счет других внутренних ресурсов [23].

На рисунке 3 отображены факторы, которые необходимо учитывать при выявлении сильных и слабых сторон предприятия и разработке SWOT-анализа.

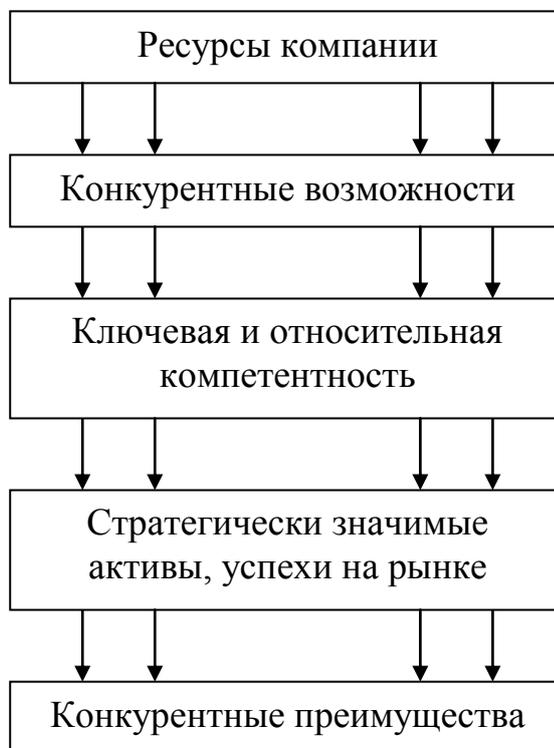


Рисунок 3– Мобилизация ресурсов фирмы для создания конкурентных преимуществ

Общий пример составления SWOT-анализа, который отражает, какими могут быть сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы, представлен в таблице 4.

Таблица 3 – Пример составления SWOT-анализа предприятия

<b>Внутренние</b>	
<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>
Наличие эффективно работающей стратегии	Отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития
Сильная торговая марка и репутация компании	Устаревшие производственные мощности
Прочное финансовое положение	Неустойчивое финансовое положение
Возможность экономии на масштабе	Большой объем привлеченных кредитов
Позиция признанного лидера рынка с мощной клиентской базой	Слишком большие издержки по сравнению с конкурентами

Продолжение таблицы 4

Возможность экономии в результате эффекта обучаемости	Недостаток ключевых навыков и компетенций
Патенты на ключевые технологии	Слабый менеджмент
Право собственности на ключевые технологии и уникальные навыки	Низкий интеллектуальный потенциал по сравнению с конкурентами
Преимущество по издержкам	Низкая прибыльность
Превосходство над конкурентами по объему интеллектуального капитала	Наличие внутренних производственных проблем
Эффективные рекламные компании и методики продвижения товаров	Отставание в освоении электронной коммерции
Опыт в совершенствовании производственных процессов	Отсутствие стратегии развития электронной коммерции
Инновационный опыт	Узкий ассортимент
Высокий уровень обслуживания	Слабый имидж, неважная репутация
Высокое качество продукции	Недостаточно развитая дилерская сеть
Широкая география поставок	Недостаток возможностей сбыта
Развитие конкурентно-значимых навыков и знаний в ключевых областях	Отставание от конкурентов в использовании систем электронной коммерции
Достаточное количество финансовых ресурсов для обеспечения развития бизнеса	Недостаток финансовых средств для осуществления необходимых стратегических инициатив
Умелое использование электронной коммерции	Низкий уровень загрузки производственных мощностей
Возможности сбыта в глобальных масштабах	Отставание в качестве продукции
Грамотное управление цепочками поставок	Слабый приток новых клиентов из-за слабой конкурентоспособности товаров
Партнерские отношения и совместная деятельность с другими компаниями	Отставание в развитии НИОКР
	Отставание во внедрении технологических ноу-хау в производство
<b>Внешние</b>	
<b>Возможности (Opportunities)</b>	<b>Угрозы (Treats)</b>
Освоение новых географических рынков и товарных сегментов	Угроза входа в рынок новых конкурентов
	Рост продаж товаров-заменителей
Расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей	Растущая конкуренция со стороны новых интернет-компаний, внедряющих стратегии электронной коммерции
Использование новых технологий и ноу-хау для производства новых видов продукции	Ужесточение конкуренции между действующими на рынке компаниями, ведущее к снижению прибыли

Окончание таблицы 4

Использование интернет технологий и для радикального сокращения затрат	Технологические изменения и инновации, ведущие к снижению прибыли
Использование электронной коммерции для увеличения объемов продаж	Технологические изменения и инновации, ведущие к падению спроса на прежние товары
Стратегия вертикальной интеграции	Замедление роста рынка
Обслуживание новых групп потребителей	Неблагоприятные изменения курсов иностранных валют
Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках	Неблагоприятные изменения курсов торговой политики иностранных государств
Новые возможности завоевания доли рынка конкурентов	Введение новых регулярных требований, повышающих издержки компании
Возможность быстрого роста из-за резкого возрастания спроса	Растущее давление со стороны компаний-поставщиков
Приобретение конкурирующих компаний	Растущее давление со стороны потребителей
Приобретение обладающих прогрессивными знаниями и технологиями компаний	Снижение спроса на товары из-за изменения потребностей и вкусов покупателей
Возможность распространения торговой марки на новые географические рынки	Неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращение спроса на товары
Возможность эксплуатации новых технологий	Негативное влияние движущих сил отрасли
Организация нового бизнеса	Падение репутации компании

Возможности и угрозы указывают компании на стратегические изменения. После построения матрицы SWOT-анализа не лишним будет ответить на следующие вопросы:

- Имеет ли фирма сильные стороны и достоинства, на которых можно строить стратегию;
- Делают ли слабые стороны фирму уязвимой;
- Какие возможности использовать;
- Каких угроз опасаться, какие преодолевать [23].

### 1.2.3 Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам

Компании должны стараться удерживать издержки на уровне конкурентов, а лучше ниже, и гарантировать своим клиентам, что в каждом случае повышения цены те получают только дополнительный выигрыш. Для этого используют метод стратегического анализа издержек: сравнение компании с основными конкурентами по затратам на единицу продукции в каждом виде деятельности для выявления тех из них, которые улучшают или ухудшают положение компании относительно конкурентов. Анализ проводится по цепочке ценности компании (основные и вспомогательные виды деятельности по созданию потребительской ценности). Более эффективная по сравнению с конкурентами цепочка ценности – это залог конкурентного преимущества.

Невысокие издержки помогают создать отличительные преимущества путем снижения цены для потребителя или инвестиции в товары, услуги, персонал или имидж компании.

Величина издержек компании определяется следующими факторами:

- 1 Экономия от масштабов производства
- 2 Эффект опыта
- 3 Эффективность использования мощности
- 4 Связи, т.е. уровень издержек первого вида, иногда определяет значение других видов деятельности.
- 5 Взаимоотношения, т.е. распределение издержек между несколькими товарами.
- 6 Внешние факторы (налогообложение и т.д.).
- 7 Стратегия маркетинга [42].

Важнейшим инструментом стратегического анализа издержек является цепочка ценностей, определяющая деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке и поддержке продукта или услуги. Цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с

обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям.

Цепочка ценностей включает два вида деятельности:

1 Основная деятельность: материально-техническое обеспечение энергии, сырья, компонентов, товаров от продавцов; приемка, хранение и сортировка; доставка товара до потребителя; продажи; маркетинг; обслуживание.

2 Вспомогательная деятельность: развитие исследований и разработок продукции; управление людскими ресурсами; общее управление бухгалтерией, финансами, юридическими вопросами и т.д. [27]

Каждый вид деятельности в цепочке ценностей связан с затратами, издержки могут увеличиваться, либо уменьшаться, под влиянием факторов:

1 Структурные факторы (экономия на масштабах, интенсивность капиталовложений и т.д.)

2 Исполнительные факторы (налаженность связей с поставщиками, возможности по обеспечению качества продукции, возможности персонала).

Анализ цепочки ценностей предполагает:

- Анализ своей цепочки ценностей с цепочками конкурентов, по итогам которой определяется возможности снижения издержек;

- Выявление тех этапов создание ценности, на которые приходится большая доля суммарных затрат;

- Уменьшение издержек на основных этапах цепочки, что дает весомое конкурентное преимущество;

- Определение направлений реорганизации деятельности компании, позволяющее увеличить степень удовлетворения потребителей, без дополнительных издержек [38].

Стратегические действия по снижению издержек:

1. По отношению к поставщикам:

- попытка договориться о более выгодных ценах,

- наладить сотрудничество с поставщиками в разработке дизайна изделий и подбора материалов,
- стратегия интеграция назад чтобы получить контроль над покупаемыми товарами и их стоимостью,
- использование товаров-заменителей,
- компенсировать высокие издержки в данном звене, за счет снижения издержек в других звеньях,
- наладить сотрудничество с поставщиками с целью взаимовыгодного снижения издержек.

## 2. Внутри компании:

- исключить затратные виды деятельности,
- изменение цепочки ценностей компании,
- переместить высокозатратные виды деятельности в те регионы, где их можно реализовывать дешевле,
- выявление видов деятельности, выполнение которых поставщиками и подрядчиками обходится дешевле,
- упростить конструкцию товара с точки зрения технологичности и экономии на производстве,
- инвестировать средства в высокопроизводительные технологии,
- компенсировать высокие издержки в одном звене, снижением издержек в других,
- сократить бюджет.

## 3. По отношению к системе распределения:

- совместная работа с каналами распределения (Работать в тесном контакте с участниками канала распределения для нахождения взаимовыгодных возможностей снижения затрат),
- заставить оптовых и розничных торговцев снизить цены на товар,
- переход к более экономичной стратегии распространения товара,
- создание собственных каналов распределения,
- применение стратегии интеграции вперед [19].

#### 1.2.4 Устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками

Анализ цепочки ценности, стратегический анализ издержек и другие виды определения конкурентоспособности – это необходимые меры, но для более точной оценки конкурентных возможностей и позиций компании следует изучить также ряд дополнительных факторов:

- Перспективы усиления или ослабления конкурентного положения при сохранении сегодняшней стратегии;
- Место компании среди основных конкурентов по наличию ключевых факторов успеха, прочности конкурентной позиции и ресурсных возможностей;
- Наличие или отсутствие конкурентного преимущества;
- Устойчивость компании к движущим силам отрасли, конкурентному давлению, возможным действиям конкурентов [24].

В таблице 5 отображены основные показатели силы и слабости конкурентной позиции компании. Важно не только выявить их, но и определить баланс сильных и слабых сторон.

Таблица 5 – Основные показатели сильных и слабых сторон конкурентной позиции предприятия

<b>Признаки конкурентной силы:</b>	<b>Признаки конкурентной слабости:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Наличие конкурентно значимых ресурсов, ключевой компетенции и конкурентных возможностей;</li><li>- Уникальная компетенции в конкурентно значимом виде деятельности;</li><li>- Большая доля рынка;</li><li>- Лидерство на рынке;</li><li>- Успешная стратегия;</li><li>- Опережение конкурентов на глобальных рынках;</li><li>- Высокий уровень развития электронной коммерции;</li><li>- Рост количества потребителей;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Захват более сильными конкурентами доли компании на глобальных рынках;</li><li>- Низкий уровень развития электронной коммерции;</li><li>- Уменьшение доли рынка;</li><li>- Рост доходов ниже среднего по отрасли;</li><li>- Нехватка финансовых ресурсов для реализации возможностей;</li><li>- Слабость торговой марки по сравнению с конкурентами;</li><li>- Ухудшение репутации в глазах потребителей;</li><li>- Низкое качество продукции;</li></ul>

## Окончание таблицы 5

<ul style="list-style-type: none"><li>- Превосходство над конкурентами в силе торговой марки или репутации;</li><li>- Улучшение отношения потребителей к компании и ее товарам;</li><li>- Позиция компании в стратегической группе с самым удачным положением на рынке;</li><li>- Концентрация на самых привлекательных сегментах рынка;</li><li>- Высокая степень дифференциации товаров;</li><li>- Преимущество по издержкам;</li><li>- Уровень прибыли выше среднего по отрасли;</li><li>- Технологическое и инновационное преимущество;</li><li>- Квалифицированный менеджмент, обладающий творческим подходом.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Отсутствие возможностей совершенствования товаров и разработки новых продуктов;</li><li>- Позиция фирмы в стратегической группе с ухудшающимся положением на рынке;</li><li>- Невыгодная позиция в развивающихся сегментах рынка;</li><li>- Высокие издержки;</li><li>- Небольшой размер компании, не позволяющий влиять на отрасль;</li><li>- Компания не в силах противостоять возникающим угрозам;</li><li>- Недостаток знаний, умений и способностей в ключевых областях;</li><li>- Недостаточные возможности сбыта;</li><li>- Низкая степень дифференциации товаров.</li></ul>
---	---

Оценка устойчивости конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками осуществляется с помощью метода оценки конкурентной силы организации в следующей последовательности:

1 Формируется список ключевых факторов успеха организаций, работающих в данной отрасли (около 10-ти показателей).

2 Производится оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю по десятибалльной шкале и расчет весовых коэффициентов, учитывающих различную важность ключевых факторов успеха для достижения устойчивой конкурентной позиции.

3 Определяется взвешенная оценка по отдельным факторам путем умножения оценки фирмы по данному показателю на ее вес.

4 Рассчитывается общая сумма оценок по каждой фирме, определяющая показатель конкурентной силы каждой из них.

5 Составляется заключение о масштабах и степени конкурентного преимущества или слабости исследуемой организации с выявлением конкретных областей, где она опережает или отстает от конкурентов [50].

### 1.2.5 Стратегические проблемы компании

Заключительная аналитическая задача состоит в выявлении стратегических проблем, которые могут мешать компании достичь успеха. Решение данной задачи предполагает обобщение результатов анализа положения фирмы и анализа конкурентной среды. Все серьезные проблем компании должны быть учтены менеджерами при разработке стратегического плана.

Во-первых, необходимо выбрать способы поддержания и повышения темпов роста, методы борьбы с трудностями в условиях глобальной конкуренции, резервы снижения издержек, пути достижения приоритета в инновациях, возможности использования механизмов электронной коммерции, методы повышения узнаваемости бренда фирмы. Во-вторых, помимо этого необходимо, также, принять решения по таким вопросам, как расширение ассортиментной линейки продукции, проведение исследований и разработок по созданию новых товаров, наращивание производственных мощностей, ценовая политика, адекватная реакция на аналогичные действия конкурентов, увеличение инвестирования, выявление новых полезных потребительских свойств товаров. И, наконец, в-третьих, следует решить вопрос, как реагировать на появление новых законодательных актов, на снижение интереса потребителей к старым или даже к новым товарам, на демографические изменения в сегменте основных потребителей и пр. [29]

Для своевременного выявления проблем внутри компании менеджеру следует изучить результаты всех проведенных анализов и определить те узкие места, на которых будет сосредоточено внимание для достижения конкурентного успеха и финансового благополучия на долгосрочную перспективу. Без знания таких проблем нельзя приступить к разработке стратегии. Обнаружению проблем способствует изучение следующих факторов:

- Соответствие нынешней стратегии предприятия целям упрочения и улучшения рыночной позиции компании с учетом влияния пяти факторов конкуренции – и в первую очередь тех из них, влияние которых усиливается;
- Уязвимость позиции фирмы перед действиями ближайших конкурентов;
- Необходимость корректировки нынешней стратегии компании с учетом движущих сил отрасли;
- Соответствие нынешней стратегии ключевым факторам успеха отрасли в будущем;
- Возможность использования сильных сторон и возможностей компании при нынешней стратегии;
- Важнейшие и второстепенные возможности фирмы, перспективы их реализации при имеющихся ресурсах;
- Возможность предотвращения внешних угроз;
- Способность устранения нехватки некоторых видов ресурсов;
- Наличие конкурентного преимущества;
- Необходимость преодоления конкурентных недостатков [16].

Анализ перечисленных факторов показывает, следует ли компании продолжить реализацию нынешней стратегии, есть ли необходимость в незначительных изменениях и корректировке курса, или она требует кардинального пересмотра. Чем лучше стратегия буде соответствовать внешней среде и внутреннему состоянию компании, тем меньше необходимость в значительных корректировках

Если сегодняшняя стратегия не соответствует требованиям будущего, то главной задачей менеджера должна стать выработка новой концепции развития предприятия. Эффективная стратегия должна содержать варианты решения всех стратегических проблем, стоящих на пути компании к финансовому и конкурентному успеху в долгосрочной перспективе.

## Выводы по разделу один

Для разработки проектов развития предприятия необходим основательный анализ внутренней и внешней среды компании, иначе стратегия окажется нежизнеспособной (рисунок 4). Пристальное внимание необходимо уделить следующим факторам: Во-первых, условиям в отрасли и конкуренции и, во-вторых, конкурентоспособности, положению на рынке, сильным и слабым сторонам компании.



Рисунок 4 – Этапы анализа внутренней и внешней среды предприятия при разработке стратегии

Отрасли сильно разнятся по своим экономическим характеристикам, условиям конкуренции и перспективам получения прибыли. Предполагаемые изменения данных характеристик позволяют спрогнозировать прибыльность отрасли. Для анализа общей ситуации и конкурентных условий отрасли разработаны методики и приемы, с помощью которых создается оптимальная стратегия и оценивается ее инвестиционная привлекательность. Анализ

предполагает исследование деятельности компании в контексте внешней среды (рисунок 5).

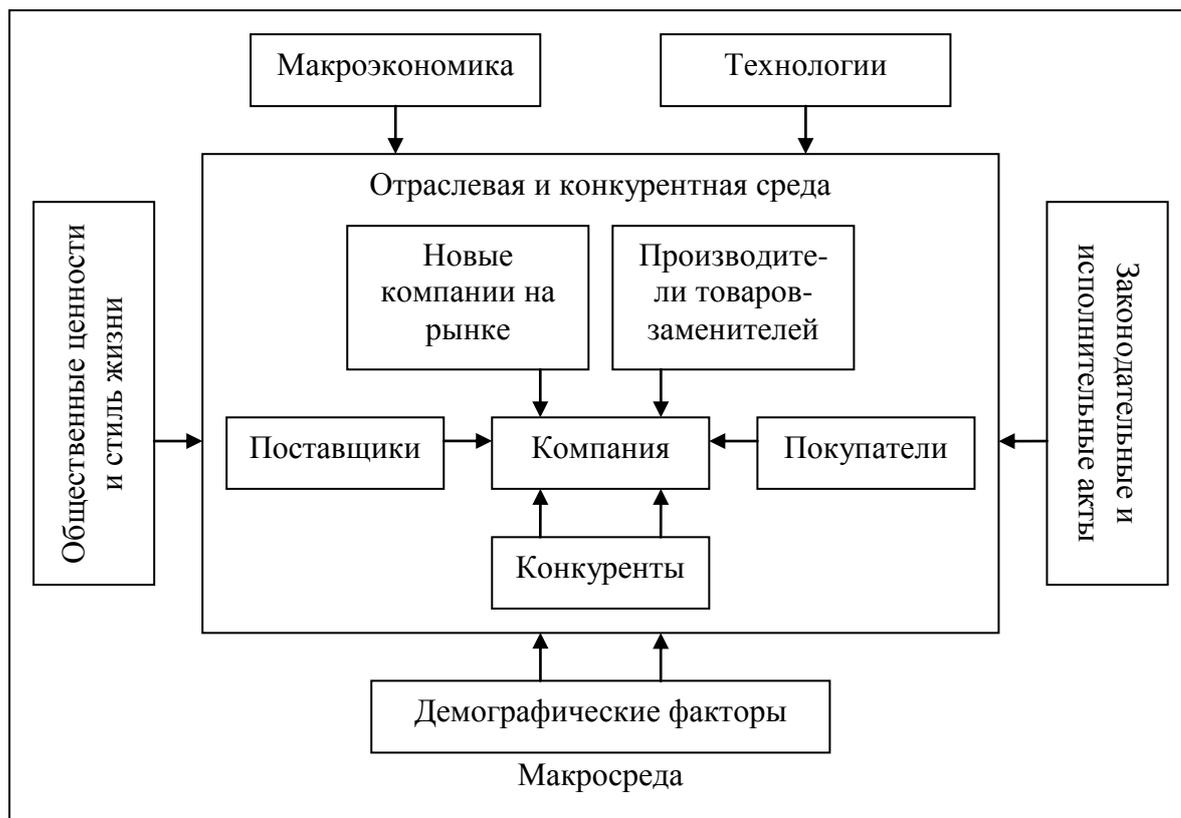


Рисунок 5 – Макросреда предприятия

## 2 МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И ПРОДАЖЕ ИЗДЕЛИЙ ИЗ НАТУРАЛЬНОГО ГРАНИТА НА ЮЖНОМ УРАЛЕ

### 2.1 Описание основных экономических характеристик отрасли

Охарактеризуем отрасль производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала по основным экономическим показателям:

#### 1 Размеры рынка.

Уральский рынок производства и продажи изделий из натурального гранита в последние годы устойчиво растет. По оценкам некоторых экспертов, емкость составляет около 300-400 млн. долларов. На Южном Урале – в Челябинской области, Свердловской области и в Республике Башкортостан - находится около 20 действующих гранитных месторождений с присутствием категорий А+В+С1. Основные из них представлены в приложении А. В зависимости от доли и типа продукция рынка делится на следующие категории:

- Плиты, полуфабрикаты – 23,9%
- Плитки, мелкие изделия – 36,6%
- Архитектурные детали – 10,8%
- Продукция для строительства дорог – 6,8%

#### 2 Масштаб конкуренции.

Масштаб конкуренции в отрасли сократился с глобального (международного) до национального в связи с ослаблением конкуренции со стороны Украины, Китая, Казахстана. Связано это с высокой курсовой разницей, введением международных санкций, ухудшением внешнеэкономических и внешнеполитических отношений России с мировыми лидерами. Основной рынок сбыта (80-95 %) – это Москва и Московская область.

#### 3 Темпы роста рынка и этап его жизненного цикла.

Под жизненным циклом отрасли понимается множество ее закономерных изменений во времени от момента возникновения отрасли до момента ее исчезновения. ЖЦО имеет ряд определенных стадий:

- Нулевая фаза (возникновение идеи первого продукта отрасли);
- Рождение (разработка продукта);
- Выпуск и становление (выход продукта на рынок);
- Рост (когда продукт начинает завоевывать свою аудиторию);
- Зрелость (продукты данной отрасли захватили всех клиентов отрасли);
- Старение (чаще всего это связано с выпуском продукта-заменителя).

Рынок производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала находится на стадии роста. Темп прироста около 5-10% в год.

#### 4 Количество конкурентов и их относительные размеры.

Уральский регион имеет мощную минерально-сырьевую базу и большое количество камнедобывающих и камнеобрабатывающих предприятий:

- Крупнейшие предприятия (более 100 рабочих) – 4. Это группы интегрированных компаний Гранит Индустрия, ЧелябинГранит, Уральские Камни, Южно-Султаевский Гранитный Карьер, ТехноГранит.

- Крупные предприятия (50-100 рабочих) – 10-15.

- Средние предприятия (10-50 рабочих) – 15-20

- Мелкие предприятия (менее 10 рабочих) – 20-40.

#### 5 Количество потребителей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних.

Основными потребителями продукции из натурального Южно-Уральского гранита являются государственные и муниципальные предприятия и организации, негосударственные внебюджетные фонды и крупные застройщики:

- Крупнейший потребитель – это Мэрия г. Москвы – 40 % потребляемой продукции;

- Крупные потребители - государственные и муниципальные организации и предприятия Московской области и городов-миллионников – 25 %;

- Средние потребители – акционерные общества, негосударственные внебюджетные фонды (Министерство спорта РФ, РЖД, РПЦ) – 18%;

- Мелкие потребители - 18 %;

- Частные клиенты и частные заказы – 2 %.

6 Каналы распространения продукции.

Основными каналами распределения готовой продукции в отрасли являются:

- Личные связи и договорные отношения;

- Продажи через интернет;

- Международные и региональные профильные выставки;

- Эффект от «сарафанного радио».

7 Скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров.

Отрасль производства и продажи изделий из натурального гранита является статичной. Производственные новшества и технологические инновации появляются на международном рынке не часто, процесс из внедрения является еще более длительным. На национальном рынке международные технические новинки появляются только спустя 2-3 года, как их представляют на международных форумах, выставках и конгрессах. Процесс внедрения может удлиниться в связи с отсутствием достаточного количества финансов, производственно-материальной базы, технологического опыта и отсутствия специалистов.

8 Степень дифференциации товаров компаний-конкурентов практически отсутствуют.

Практически все предприятия на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита производят одинаковую стандартизированную строительными ГОСТами и ТУ продукцию – это бордюры, тротуарная, облицовочная, фасадная и тактильная плитка, парапеты, сливные желоба, подоконники, лавочки и др. Эксклюзивную продукцию с авторским дизайном и индивидуальными размерами – статуи, урны, памятники, вазы, колонны и иные

декоративно-ландшафтные элементы, в связи с низким спросом и отсутствием подходящего сырья практически не изготавливают. Хотя технологические мощности позволяют производить подобного рода объекты.

9 Возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге, рекламе.

- Многие перерабатывающие гранитные предприятия переходят с использования Итальянского оборудования, станков и обрабатывающих линий на аналоги из Китая, Индии, Белоруссии и Бразилии. Это связано с ростом качества аналогов поставщиков из других стран и ухудшением политических и экономических связей России с европейскими государствами.

- В связи с политикой импортозамещения и ростом курса доллара происходит поиск расходных материалов, запчастей, комплектующих и программного обеспечения и переход на отечественные аналоги.

- Российские производители гранитообрабатывающего инструмента стали более востребованными в отрасли, повысилось качество продукции.

- Транспортировка как оборудования, станков, инструмента, запчастей и расходных материалов, так и сырья и готовой продукции, усложнилась в связи с вводом системы Платон. Перевозка подорожала и удлинилась по срокам.

10 Компактность размещения основных компаний в регионах.

Месторождения гранита Южного Урала есть в Республике Башкортостан, Челябинской и Свердловской областях. Основная масса карьеров Башкирии находится в Учалинском районе, в Челябинской области – рядом с Верхним Уфалеем и в центральной части области, в Свердловской области – рядом с Екатеринбургом. Большинство перерабатывающих гранит предприятий сосредоточены вокруг ореолов сырьевой базы, чтобы экономить затраты на транспортировку и развитие инфраструктуры. Перечень гранитных месторождений Южного Урала представлен в таблице 6.

Таблица 6 -Гранитные месторождения Южного Урала

<b>Республика Башкортостан</b>	<b>Челябинская область</b>	<b>Свердловская область</b>
Мансуровское месторождение (Учалинский район)	Султаевская гранитная группа (Сосновский район)	Исетское месторождение (Верхняя Пышма)
Северо-Бускунское месторождение	Лисья Горка (Верхний Уфалей)	Сибирский карьер (Екатеринбург)
Улузбиикское месторождение	Цветок Урала (Верхний Уфалей)	Малышевское месторождение
Шрау-Тау	Суховязовский карьер (Верхний Уфалей)	Сосновый Бор
Ташмурун	Камбулатовское месторождение	Шарташский гранитный карьер
	Малыгинский карьер (Пласт)	Бруснянский карьер

11 Наличие эффекта обучаемости.

Эффект обучаемости для отрасли изготовления и продажи товаров из гранита является одним из значимых, снижая долю издержек производства на единицу продукции по мере роста кумулятивного объема выпуска изделий в результате накопления производственного опыта.

12 Степень загрузки производственных мощностей в исследуемой отрасли зависит от:

- Сезонности строительного сезона: 8 месяцев в году с апреля по октябрь большинство предприятий при всех прочих равных условиях имеют максимальную загрузку на 95-100%, остальные 4 месяца с ноября по март темп строительного сезона замедляется, производственные мощности загружены на лишь половину для изготовления стандартизированных изделий на склад.

- Формирования бюджетов органов местного самоуправления и органов государственного управления и дальнейшего распределения денежных средств.

- Оперативности поступления оплат от клиентов.

- Длительности процедуры проведения тендеров между компаниями-застройщиками.

13 Требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее. Для входа в отрасль производства и продажи изделий из натурального гранита требуется:

- Для вложения в малое предприятия, на котором будут работать менее 10 рабочих на 1-2 станках, требуется около 20 млн. руб.;

- Для вложения в среднее предприятия, на котором будут работать 10-50 рабочих на 2-5 станках, требуется около 50 млн. руб.;

- Для вложения в крупное предприятия, на котором будут работать 50-100 рабочих в цехе, требуется около 150 млн. руб.;

- Для расширения крупного предприятия, на котором будут работать свыше 100 рабочих в нескольких цехах, требуется свыше 200 млн. руб.

При наличии стартового финансового капитала попасть в отрасль не сложно, сложно в ней закрепиться. Но еще сложнее выйти с рынка, т. к. станки и оборудование для обработки натурального гранита, бывшие в употреблении, на вторичном рынке не пользуются спросом. Станки с закончившимся сроком амортизации сбывать нет никакой возможности.

14 Отраслевой показатель прибыльности. В данной отрасли большинство предприятий имеет среднюю рентабельность, которая связана с:

- Наличием сырья на предприятии, которое напрямую зависит от многих факторов: погодных условий, грамотной логистики, дорожно-транспортных условий, уровня развития инфраструктуры, объемов выработки гранитных блоков, взаимоотношений между компанией-поставщиком сырья и перерабатывающим предприятием, исчерпанием запасов старых гранитных карьеров и разработкой новых.

- Загрузкой производства, которая зависит от спроса на готовый продукт, количества и объема заказов, технического оснащения предприятия.

- Ритмичностью производства, которая зависит от сезонности строительного сезона, от формирования бюджетов органов местного самоуправления и органов государственного управления, от распределения денежных средств в соответствующие бюджеты, от длительности процедуры розыгрыша тендеров.

## 2.2 Анализ конкурентной ситуации на рынке с использованием пятифакторной модели Майкла Портера

Проанализируем рынок производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала по каждому из пяти факторов конкуренции:

1 Угроза со стороны товаров-заменителей производителей из других отраслей. Для анализа появления продуктов-заменителей (Threat of substitutes) необходимо ответить на следующие вопросы:

- Каков уровень качества товара-субститута?
- В чем функциональность товара-заменителя?
- Какова эффективность товара-субститута?
- В чем преимущества заменителя перед оригинальным продуктом?
- Что приобретает покупатель при переходе на товар-заменитель?
- Готов ли клиент к замене?
- Каковы затраты переключения на товар-субститут?
- Какова относительная цена товара-заменителя?
- Насколько просто заменить оригинальный товар на товар-субститут?
- Находится ли товар-заменитель внутри отрасли или за ее пределами?

Отвечая на данные вопросы, составим таблицу 7.

Таблица 7 - Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей

1. Оценка конкурентоспособности товаров компании				
Параметр оценки	Комментарий	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители в отношении цена/качество	Обеспечение аналогичного качества по более низкой цене	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>1</b>		
<b>1 балл</b>		Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
<b>2 балла</b>		Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
<b>3 балла</b>		Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей является низким, т.к. на сегодняшний день не существует искусственного материала-аналога природному граниту. Мрамор, керамогранит или бетон не могут сравниться с натуральным

гранитом по ряду ключевых свойств: прочность, плотность, износостойкость, текстура, цвет, декоративность и т.д.

2 Угроза внутриотраслевой конкуренции. Для анализа конкуренции среди уже существующих на рынке компаний (Rivalry among the players) необходимо ответить на вопросы:

- Какова структура конкуренции?
- Существует ли сильная конкуренция на рынке?
- Присутствует ли явный игрок-лидер, доминирующая группа предприятий или все компании примерно равны?
- Какие стратегии развития используют предприятия в отрасли?
- Используют ли компании агрессивные стратегии роста?
- Каков уровень постоянных издержек?
- Существует ли возможность в отрасли к снижению постоянных издержек?
- Какова структура затрат в отрасли?
- Есть ли способность к переключению в отрасли?
- Высоки ли затраты переключения?
- Какой темп роста наблюдается в отрасли?
- Существует ли баланс между спросом и предложением?
- Есть ли свободные ресурсы к повышению производственных мощностей?
- Являются ли барьеры входа и выхода существенными?

Отвечая на данные вопросы, была составлена таблица 8, согласно которой на рынке по производству и продаже изделий из гранита Южного Урала наблюдается высокий уровень внутриотраслевой конкуренции.

3 Угроза входа новых игроков в отрасль. Для анализа появления новых игроков (Entry of competitors) необходимо ответить на следующие вопросы:

- Насколько легко новым компаниям войти на рынок?
- Существуют ли барьеры входа в отрасль?
- Легко ли новым компаниям наладить каналы сбыта?
- Ощутим ли в отрасли эффект от масштаба производства?
- Играет ли роль эффект обучаемости в данной отрасли?

Таблица 8 - Оценка угрозы конкуренции среди уже существующих на рынке компаний

<b>2. Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции</b>				
<b>Параметр оценки</b>	<b>Комментарии</b>	<b>Оценка параметра</b>		
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Количество компаний на рынке	Чем больше игроков в отрасли, тем выше уровень конкуренции и тем выше риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка (больше 10)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но еще растущий темп	Высокий темп роста рынка
Уровень дифференциации продуктов на рынке	Чем ниже дифференциация и выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между разными компаниями	Компании продают стандартизованный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>10</b>		
<b>4 балла</b>		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
<b>5-8 баллов</b>		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
<b>9-12 баллов</b>		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

- Каковы размеры стартового капитала для входа на рынок?
- Каков темп окупаемости инвестиций?
- Будут ли доступны государственные субсидии, льготы и банковские кредиты для новых участников рынка?
- Влияет ли бренд и репутация на преданность покупателя?
- Высоки ли затраты клиента при смене поставщика?
- Существуют ли ограничения со стороны государственных и муниципальных органов, влияющие и контролируемые отрасль?

Отвечая на данные вопросы, составим таблицу 9. Как видно из нее, отмечается средний уровень влияния входа новых компаний на рынок, что дает определенное преимущество уже зарекомендовавшим себя компаниям с многолетней историей производства.

Таблица 9 - Оценка угрозы входа новых игроков в отрасль

<b>3. Оценка угрозы входа новых игроков</b>				
<b>Параметр оценки</b>	<b>Комментарии</b>	<b>Оценка параметра</b>		
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
Сильные марки с высоким уровнем лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее войти	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши уже заняты
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если компании могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	Компании не пойдут на снижение цен	Крупные предприятия не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены

## Окончание таблицы 9

Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	Темп рост рынка высокий и растущий	Замедляющийся темп развития	Стагнация или падение рынка
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>16</b>		
<b>8 баллов</b>		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
<b>9-16 баллов</b>		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
<b>17-24 балла</b>		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

4 Угроза со стороны потребителей. Для оценки угрозы рыночной власти потребителей (Bargaining power of buyers) необходимо ответить на следующие вопросы:

- Каков портрет потенциального покупателя?
- Какое количество потенциальных покупателей в отрасли?
- Каково географическое расположение клиентов?
- Какова структура и состав рынка покупателей?
- Существует ли тенденция к росту и развитию рынка потребителей?
- Насколько сильны позиции покупателей?
- Существуют ли крупные глобальные игроки, доминирующие группы покупателей или все клиенты примерно равны между собой?
- Есть ли возможности для объединения потребителей для осуществления совместных закупок?
- Существует ли угроза вертикальной интеграции в отрасли?
- Могут ли потребители начать производить товары самостоятельно?
- Легко ли покупателям сменить поставщика?
- Необходимы ли потребителям дополнительные затраты чтобы переключиться на другого поставщика или товар-субститут?
- Какова роль качества товара для клиента?
- Насколько прибыльный рынок потребителей?
- Каковы основные каналы взаимодействия с покупателями?

Отвечая на данные вопросы, была составлена таблица 10, согласно которой на рынке по производству и продаже изделий из гранита наблюдается высокий уровень потребительского влияния на отрасль. Связано это, прежде всего с тем,

что основная масса клиентов – это государственные и муниципальные организации и предприятия, работа с которыми имеет определенную специфику:

Во-первых, транспортная отдаленность - основная масса заказчиков и строительных объектов сосредоточена в Москве и Московской области. Удаленность отягощает процесс коммуникации между заказчиком и производителем, увеличивает сроки согласования поставки, доставки продукции на строительный объект, усложняет процесс возврата брака.

Таблица 10 - Оценка угрозы рыночной власти покупателей

<b>4. Рыночная власть покупателя</b>				
<b>Параметр оценки</b>	<b>Комментарии</b>	<b>Оценка параметра</b>		
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Доля покупателей с большим объемом продаж	Когда покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания вынуждена идти им на уступки	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары-субституты	Чем ниже уникальность товара, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу не неся дополнительных рисков	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Предложение компании частично уникально, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством товаров, существующих на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новыми игроками рынка или конкурентами	Существует неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Есть неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством предложения
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>10</b>		
<b>4 балла</b>		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
<b>5-8 баллов</b>		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
<b>9-12 баллов</b>		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Во-вторых, работа через посредников. В связи с коррупционной составляющей в сегменте государственного строительства у средних и тем более мелких предприятий нет шанса выиграть тендер и взять государственный заказ целиком. Крупные финансовые организации и застройщики, выступая в качестве

посредников между государственными и муниципальными организациями и предприятием-производителем, диктуют свои условия, сроки и стоимость поставки.

В-третьих, перебои с оплатой. Из-за отсутствия или сокращения финансирования строительных объектов, а также коррупционной составляющей, упомянутой ранее, заказчики задерживают оплату продукции и нарушают договорные отношения.

5 Угроза со стороны поставщиков. Для оценки угрозы рыночной власти поставщиков (Bargaining power of suppliers) необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какое количество потенциальных поставщиков в отрасли?
- Какова структура рынка поставщиков?
- Существуют ли доминирующие игроки на рынке поставщиков или все компании примерно равны?
- Насколько сильно положение поставщиков на рынке?
- Способны ли они диктовать условия и повышать цены?
- Есть ли конкуренция среди покупателей за поставщика?
- Каково географическое расположение поставщиков?
- Существует ли их сосредоточенность в одном определенном месте?
- Какова доходность поставщиков?
- Существует ли возможность у поставщиков к снижению издержек?
- Реален ли риск того, что поставщик станет нашим конкурентом, создав свое предприятие, аналогичное нашему?
- Существуют ли среди конкурентов компании, способные совершить обратную интеграцию и стать нашими поставщиками?
- Является ли искомая отрасль ключевой для поставщика или второстепенной?
- Легко ли поставщикам найти новых клиентов?
- Представляют ли поставщики уникальные продукты или их товары стандартизированы?

- Насколько широк ассортимент у поставщиков и дифференцированы ли их товары?

Согласно таблице 11 в отрасли наблюдается высокая угроза влияния поставщиков. Это связано со спецификой отрасли добычи натурального гранита на Южном Урале:

Во-первых, развитие вертикально интегрированных холдингов. Некоторые предприятия-поставщики гранитных блоков в настоящее время принимают решение о том, чтобы запускать собственные линии по обработке и производству изделий из собственного сырья, по следующим основным причинам:

- Для расширения уже существующего карьера и увеличения мощностей добычи необходимы серьезные финансовые вливания, гораздо большие, чем разработка собственного цеха по обработке гранита.

- Разработка и расширение карьера является длительным процессом с бюрократической точки зрения. Согласование сроков, экономического обоснования, географического расположения, разработка плана, получение разрешения, подписание документов с контролирующими государственными или муниципальными органами может занимать до 2-3 лет на уже действующем карьере и 5 лет и более на новом.

- Освоение новой технологической базы при расширении добывающего карьера является более сложным, трудоемким, длительным и финансово затратным процессом, чем освоение новых обрабатывающих гранит станков.

- Организация производственного процесса на добывающем карьере является более сложной с технологической точки зрения, в плане обучения персонала работе на новом оборудовании, степени опасности производства и условий труда.

Во-вторых, низкий уровень развития инфраструктуры. Проблемы удаленности производства от головной компании, удаленности от сырьевой базы, снабжающих и обслуживающих организаций и, самое главное, удаленности от клиентов и потребителей усугубляются низким качеством дорог или даже их

отсутствием и растущими тарифами на проезд крупногабаритного транспорта и ценами на топливо.

Таблица 11 - Оценка угрозы рыночной власти поставщиков

<b>5. Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков</b>			
<b>Параметр оценки</b>	<b>Комментарии</b>	<b>Оценка параметра</b>	
		<b>2</b>	<b>1</b>
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше усилий он в нее вкладывает, и тем выше риск некачественной работы	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>7</b>	
<b>4 балла</b>		Низкий уровень влияния поставщиков	
<b>5-6 баллов</b>		Средний уровень влияния поставщиков	
<b>7-8 баллов</b>		Высокий уровень влияния поставщиков	

В-третьих, отставание темпов развития отрасли по освоению и добыче натурального гранита от отрасли по переработке и продаже из данного сырья на Южном Урале. Прослеживается серьезный перекося между спросом на гранитные изделия и предложением на сырье.

Результатом анализа конкурентной ситуации на рынке производства и продажи гранитных изделий на Южном Урале с использованием пятифакторной модели Майкла Портера стала сводная таблица 12. В ней отражены итоговые баллы степени каждой из угроз, охарактеризована ситуация на каждом из сегментов рынка и обозначены направления проведения дальнейших работ.

Особое внимание стоит обратить на угрозы, исходящие от внутриотраслевой конкуренции, влияния потребителей и растущей власти поставщиков сырья, а угрозы, исходящие от товаров-заменителей, и риски появления новых компаний позиционировать как свои преимущества.

Таблица 12 - Результаты анализа конкуренции на рынке по производству и продаже изделий из натурального гранита Южного Урала

<b>Результаты анализа в сводном виде и разработка направлений работ</b>			
<b>Параметр</b>	<b>Уровень угрозы</b>	<b>Описание</b>	<b>Направления работ</b>
1. Угрозы со стороны товаров-заменителей	Низкий	1. Компания обладает уникальным предложением на рынке. 2. Товаров-заменителей, которые занимают высокую долю на рынке, не существует. 3. Существуют похожие товары на других рынках, но с товарами, выполненными из натурального гранита, они не могут сравниться по ключевым свойствам: износостойкость, прочность, декоративность, природная натуральность, цвет, фактура.	1. Проведение анализа угроз со стороны заменителей по следующим показателям: темпы роста продаж товаров-заменителей, пути продвижения подобных товаров конкурентов, расширение объемов производства и размеров прибыли. 2. Выявление не занятых товарных микро-ниш. 3. Анализ собственной линейки товаров компании для выявления потребности в ее расширении и сужении.
Балл:	1		
2. Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	1. Уровень конкуренции на рынке средний. 2. Уровнем насыщения рынка также является средним. 3. Темп роста рынка уже замедляется, но все еще растет, в связи с этим риск постоянного передела рынка не высок. 4. Существует жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен.	1. Для сохранения конкурентоспособности компаниям необходимо проводить анализ предложений конкурентов. 2. Проведение мониторинга рынка на появление новых игроков. 3. Выявление уникальных преимуществ компании в сравнении с конкурентами. 4. Разработка стратегии по повышению узнаваемости компании.
Балл:	10		
3. Угроза со стороны новых игроков	Средний	1. Экономия на масштабе при производстве товара или услуги проявляется значительно. 2. Риск входа новых игроков не высок, т. к. несколько крупных предприятий держат преимущественную часть рынка, однако все еще остаются некоторые свободные микронизи, которые могут занять новые компании. 3. Новым игрокам сложно войти и закрепиться в отрасли в связи с высоким уровнем начальных инвестиций. 4. Для новых компаний доступ к каналам распределения ограничен. 5. Органы гос. власти оказывают определенное влияние на деятельность в отрасли.	1. Использование "эффекта обучаемости", как преимущества компаний с большим опытом производства и длительной историей существования на рынке в сравнении с компаниями-новичками. 2. Совершенствование материально-технической базы предприятия. 3. Уменьшение доли ручного труда, замена ручного труда на машинный. 4. Автоматизация производства. 5. Повышение безопасности на производстве и улучшение качества труда для привлечения новых перспективных специалистов.
Балл:	16		

## Окончание таблицы 12

4. Угроза потери текущих клиентов	Высокий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Портфель клиентов обладает высокими рисками: практически все клиенты - гос. и мун. организации, отсутствие возможности работы без посредников</li> <li>2. Товар компании не уникален, существуют полные аналоги, однако есть отличительные характеристики, важные для клиентов.</li> <li>3. Удовлетворенность качеством товара не полная.</li> <li>4. Покупатель переключается на другого производителя только при значительной разнице в цене.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение качества продукции за счет усиления контроля производства.</li> <li>2. Разработка системы скидок на продажу товаров со склада или типовую продукцию.</li> <li>3. Снижение себестоимости производства и снижение цен на продукцию за счет внедрения альтернативных расходных материалов и высокотехнологичных способов обработки сырья.</li> <li>4. Повышение информированности клиентов и осведомленности о товарах за счет рекламы.</li> </ol>
Балл:	10		
5. Угроза нестабильности поставщиков	Высокий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие собственных источников сырья и зависимость от поставщиков.</li> <li>2. Не смотря на то, что для поставщиков отрасль является приоритетной, часто встречается брак, качество сырья низкое.</li> <li>3. Поставщики ограничены в добываемых объемах ресурсов.</li> <li>4. При всех угрозах нестабильности поставщиков издержки переключения на другие источники сырья будут слишком велики.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постоянный мониторинг рынка поставщиков с целью поиска новых партнеров и альтернативных источников сырья.</li> <li>2. Разработка плана пополнения сырьевой базы предприятия.</li> <li>3. Анализ экономической целесообразности перехода на собственные источники сырьевой базы.</li> <li>4. Улучшение каналов коммуникации с нынешними поставщиками.</li> </ol>
Балл:	7		

Для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая оградит предприятие от действия конкурентных сил и обеспечит компании надежное конкурентное преимущество в отрасли.

Анализ пяти сил конкуренции по модели Майкла Портера – это всего лишь отправная точка. Также, необходимо учесть важность существующих преимуществ компании. Стоит сделать SWOT, PEST, SNW-анализ, анализ по матрице технология/продукт, продукция/рынок, применить методы Hoshin Kanri. При разработке стратегии необходимо также учесть различные условия отрасли: рост, зрелость, спад, глобализация и др.

### 2.3 Анализ движущих сил конкуренции в отрасли

Для отрасли по производству и продаже гранитных изделий на Южном Урале движущими силами конкуренции будут являться:

- 1 Изменение внешнеэкономической ситуации;
- 2 Изменение государственной политики;
- 3 Приход на рынок крупных компаний;
- 4 Изменение темпа развития отрасли.

Все они взаимосвязаны друг с другом и оказывают совокупное давление на рынок. Охарактеризуем особенности каждой из движущих сил:

1 Изменение внешнеэкономической ситуации. Следствием роста курса доллара и укрепления американской валюты стало уменьшение курса рубля.

Это, в свою очередь, повлекло за собой, во-первых, к «охлаждению» взаимоотношений с зарубежными партнерами, обслуживающими организациями и поставщиками из Италии, Турции, Китая и Бразилии. В связи с резким ростом курсовой разницы между рублем и долларом для гранитообрабатывающих предприятий Южного Урала стало экономически не выгодно покупать станки, оборудование, комплектующие, запчасти, расходные материал и программное обеспечение импортного производства. Усложнение процедуры прохождения таможни, увеличение сроков и стоимости доставки также негативным образом отразилось на себестоимости готовой продукции, вынудив участников рынка производства и продажи изделий из натурального гранита искать замены импортным поставщикам среди отечественных производителей.

Во-вторых, на фоне «упавшего» рубля подорожал юань, что привело к снижению напряженности конкуренции на отечественном рынке. Уменьшение потока китайских изделий – в основном это ритуальная, архитектурная, декоративная, ландшафтная и дизайнерская продукция – благоприятно сказалось на развитии отрасли производства, обработки и продажи изделий и гранита, а также на развитии сопутствующих отраслей.

2 Изменение государственной политики. На ослабление напряженности конкуренции в исследуемой среде также повлияли изменения курса внешней политики Российской Федерации.

Произошел разрыв политических и кооперационных связей с Украиной. Не будем вдаваться в причинно-следственные связи данного конфликта между некогда братскими народами, но отметим, что после распада СССР Украине, как преемнице УССР, достались огромные запасы гранита. Их разработка представляет огромную ценность для экономики страны и сулит большими прибылями для предпринимателей. Украина имеет один из самых больших в мире запасов натурального декоративно-облицовочного камня, что по оценкам экспертов составляет более 200 млн. м<sup>3</sup>. Также нельзя не отметить уникальность цветовой палитры, оттенков, расцветок и качество самого гранита. Разнообразие Украинских гранитных месторождений представлено в приложении Б.

Однако на ближайшее время российский рынок потребления гранитных блоков и изделий из камня закрыт для украинских разработчиков карьеров и обрабатывающих предприятий, что дает стимул развитию отечественных предприятий. Распиловочные мощности компаний, занимающихся обработкой, производством и продажей изделий из камня практически возместили украинские и в состоянии удовлетворить растущий спрос на продукцию. Сырьевая база – гранитные блоки – постепенно нарабатывается, однако не может расширяться кратно распиловочным мощностям. За строительный сезон предприятие способно увеличить добычу максимум на 20 %, что не удовлетворяет растущему спросу и не восполняет отсутствие украинских поставщиков.

Помимо этого, Правительством Российской Федерации были разработаны различные Государственные программы импортозамещения:

Во-первых, это Государственная программа №328 «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности» от 15.04.2014. Документ задуман как основной стержень процесса локализации и развития отечественного производства, и фактически регламентирует правила игры в распределении финансовых ресурсов, необходимых нашей промышленности для

ускоренного развития. Программа представляет собой правовой фундамент процесса импортозамещения в России, и не подразумевает содержания перечня конкретных шагов для реализации. Основа программы – цели, задачи критерии успешности их достижения, ответственные исполнители и наблюдатели.

Во-вторых, это Программа поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на территории Российской Федерации на основе проектного финансирования от 11 октября 2014 года №1044. Программа на законодательном уровне создает условия для применения мер по стимулированию экономического роста в части принятия нормативных правовых актов, направленных на расширение применения компаниями и коммерческими банками механизма проектного финансирования.

3 Приход на рынок крупных компаний. Эта угроза исходит от развивающихся вертикально-интегрированных холдингов. Некоторые разработчики крупных карьеров – поставщики гранитных блоков – принимают решение о расширении предприятия и покупке оборудования для цеха по обработке и производству изделий из натурального гранита. Подобные многофункциональные компании будут способны занять доминирующее положение на рынке, имея в распоряжении собственные сырьевые ресурсы. Это создаст угрозу малым и средним предприятиям, изменяя характер и структуру конкуренции в отрасли.

4 Изменение темпа развития отрасли. Данная движущая сила объединяет три предыдущих и является их следствием. Изменилось соотношение спроса и предложения: появилась диспропорция между двумя этими категориями в связи с тем, что производственные мощности не успевают удовлетворить резкое увеличение спроса и темпов потребления. Устойчивый спрос на рынке привлечет новых игроков в отрасль и даст толчок развитию старых компаний.

## 2.4 Анализ положения конкурентов на рынке с использованием карты стратегических групп

Для анализа положения конкурентов на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала были выбраны 20 ключевых предприятий-лидеров. Все они представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Перечень предприятий-конкурентов отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала

1. ООО «ВиМаг»	11. ООО «СредУралГранит»
2. ООО «Южно-Султаевский Гранитный Карьер»	12. ООО «Челябинский Камнеобрабатывающий Завод»
3. ОАО «Уральские Камни»	13. ООО «Каменная Река»
4. ООО «ЧелябГранит»	14. ООО «Гранит-Интер»
5. ООО «Флорис»	15. ООО «Камнерез»
6. ООО «Скала»	16. ООО «Реживской Гранит»
7. ООО «ГранитСтандарт»	17. ООО «ГранитСтройКомплект»
8. ООО «Каталина	18. ООО «ГранитИнвест»
9. ООО «Султаевский Гранит»	19. ООО «Санарский Гранит»
10.» ООО «Сибирский Гранитный Карьер»	20. ООО «Озерский Гранитный Завод»

Составим карту стратегических групп предприятий отрасли, учитывая параметр степени вертикальной интеграции и ассортимента продукции (рисунок 6).

Стратегическая группа 1 – предприятия имеют предпосылки к созданию вертикальной интеграции и узкий ассортимент гранитных изделий:

- ООО «ЧелябГранит» (4);
- ООО «Сибирский Гранитный Карьер» (10);
- ООО «Гранит-Интер» (14).

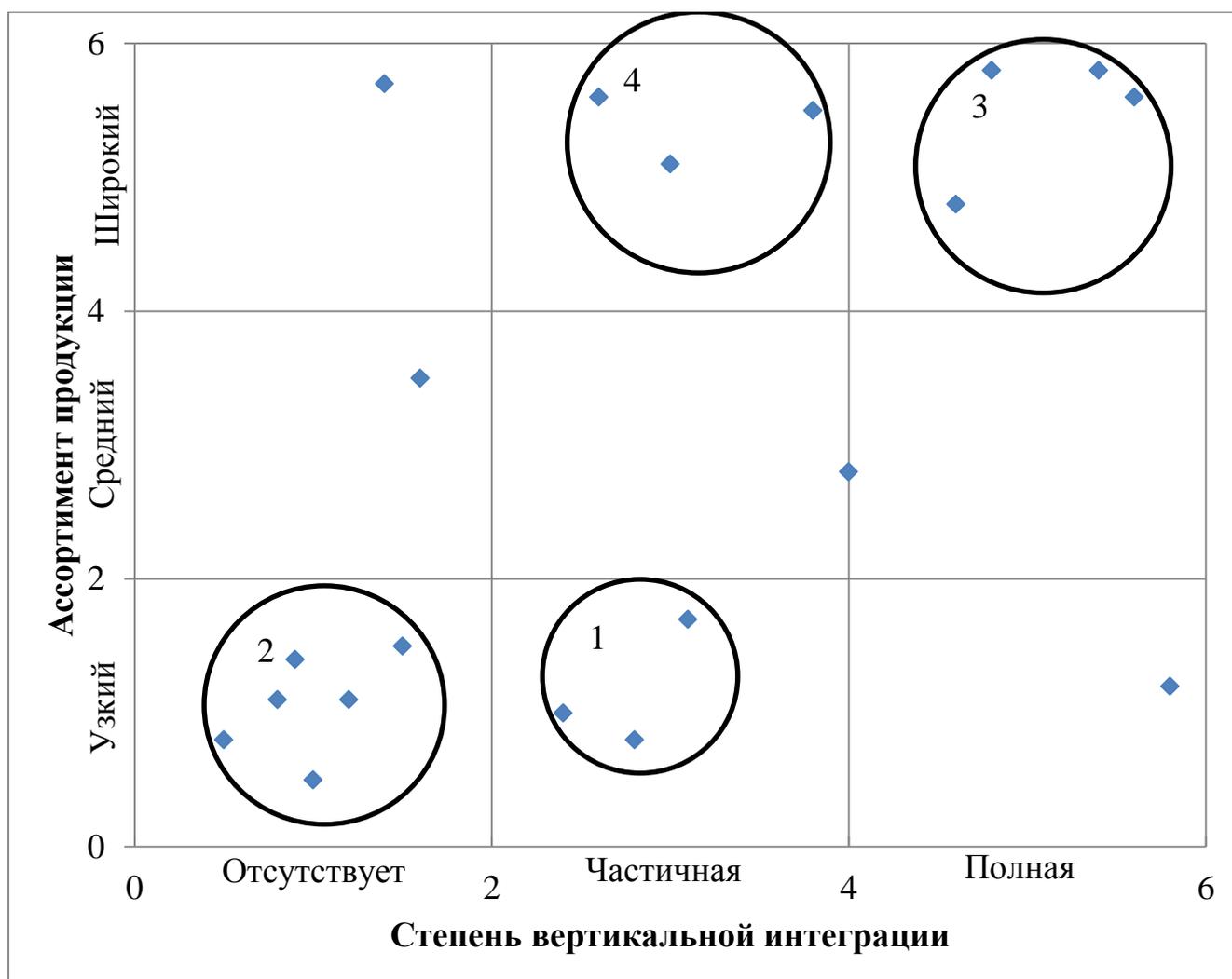


Рисунок 6 – Карта стратегических групп отрасли, составленная с учетом степени вертикальной интеграции и ассортимента продукции

Стратегическая группа 2 – вертикальная интеграция отсутствует, ассортимент товаров узкий:

- ООО «Южно-Султаевский Гранитный Карьер» (2);
- ООО «Каталина» (8);
- ООО «Каменная Река» (13);
- ООО «Реживской Гранит» (16);
- ООО «Санарский Гранит» (19);
- ООО «Озерский Гранитный Завод» (20).

Стратегическая группа 3 – вертикально интегрированные предприятия с широким ассортиментом товаров:

- ОАО «Уральские Камни» (3);

- ООО «Флорис» (5);
- ООО «Скала» (6);
- ООО «ГранитИнвест» (18).

Стратегическая группа 4 - компании имеют предпосылки для создания вертикальной интеграции, ассортиментная группа широкая:

- ООО «ВиМаг» (1);
- ООО «ГранитСтандарт» (7);
- ООО «СредУралГранит» (11).

Составим карту стратегических групп предприятий отрасли, сравнивая цену и качество продукции (рисунок 7).

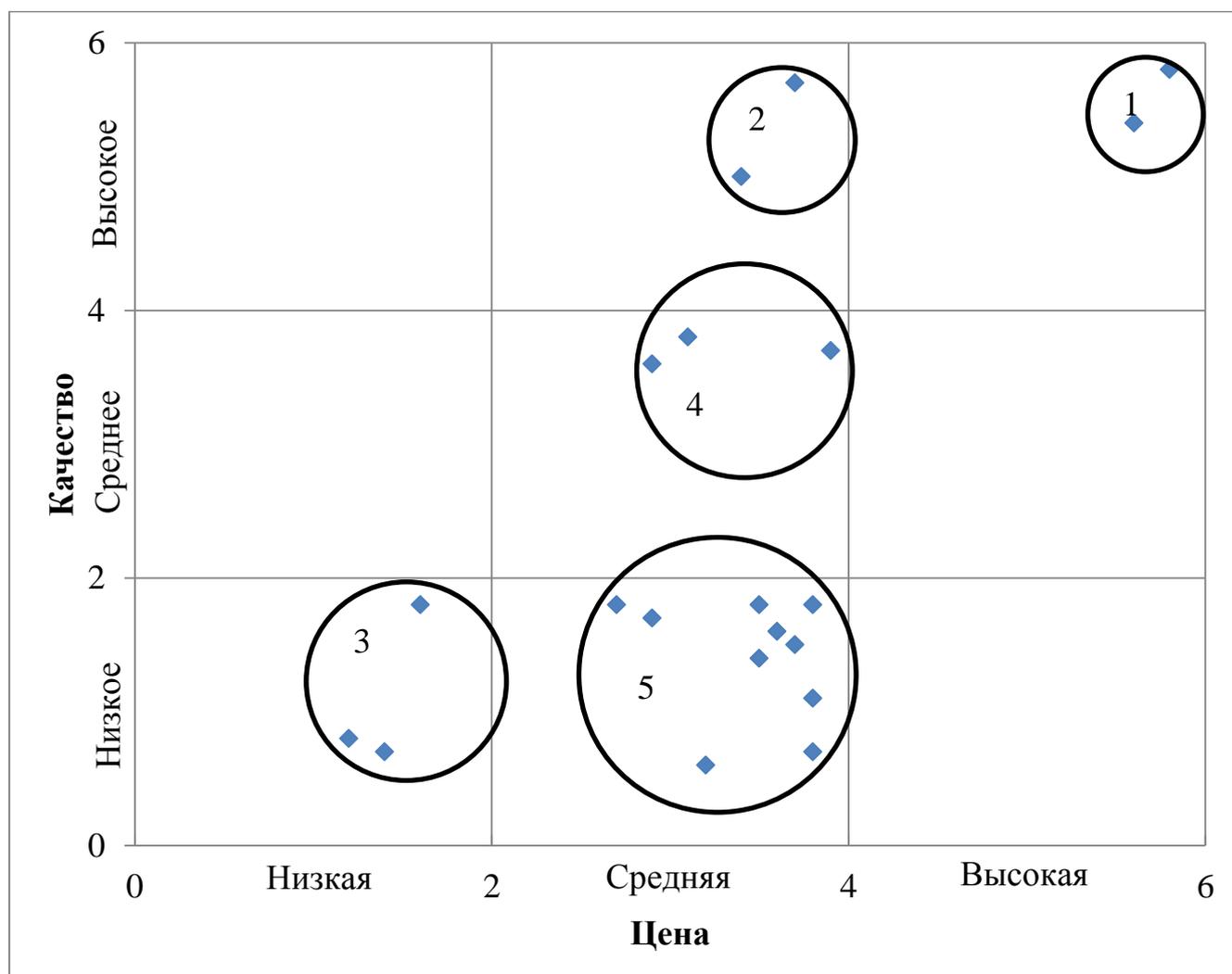


Рисунок 7 – Карта стратегических групп отрасли, составленная с учетом сравнения параметров цены и качества продукции

Стратегическая группа 1 – предприятия производят изделия из гранита высокого качества и по высокой цене:

- ООО «Каталина» (8);
- ООО «ГранитСтройКомплект» (17).

Стратегическая группа 2 – компании изготавливают гранитную продукцию высокого качества по средней стоимости:

- ООО «ГранитСтандарт» (7);
- ООО «Озерский Гранитный Завод» (20).

Стратегическая группа 3 – предприятия производят изделия из гранита низкого качества и продают по низкой цене:

- ООО «Флорис» (5);
- ООО «Скала» (6);
- ООО «Челябинский Камнеобрабатывающий Завод» (12).

Стратегическая группа 4 – предприятия производят товары из гранита среднего качества и продают по средней цене:

- ООО «ВиМаг» (1);
- ООО «Султаевский Гранит» (9);
- ООО «Камнерез» (15).

Стратегическая группа 5 – компании изготавливают гранитную продукцию среднего качества по низкой цене:

- ООО «Южно-Султаевский Гранитный Карьер» (2);
- ОАО «Уральские Камни» (3);
- ООО «ЧелябГранит» (4);
- ООО «Сибирский Гранитный Карьер» (10);
- ООО «СредУралГранит» (11);
- ООО «Каменная Река» (13);
- ООО «Гранит-Интер» (14);
- ООО «Реживской Гранит» (16);
- ООО «ГранитИнвест» (18);
- ООО «Санарский Гранит» (19).

В последней стратегической группе присутствует большое количество компаний, что свидетельствует о сильной конкуренции между ними. Однако они не могут конкурировать с ООО «Флорис», ООО «Скала» и ООО «Челябинский Камнеобрабатывающий Завод», т. к. это вертикально интегрированные предприятия с широким ассортиментом товаров. Компании ООО «Каталина» и ООО «ГранитСтройКомплект» держатся особняком на рынке и находятся вне конкуренции, т. к. занимаются изготовлением уникальной авторской продукцией для интерьерного и ландшафтного дизайна – это камин, архитектурные элемент, колонны, лестницы, мозаика, столешницы, фонтаны и т. д.

## 2.5 Анализ ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе

Выявим факторы успеха, характерные для отрасли по производству и продаже изделий из натурального гранита на Южном Урале:

1 КФУ, основанные на организации производства:

- Экономия затрат на транспортировку;
- Низкий уровень брака;
- Возможность изготовления товаров на заказ.

2 КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве и технологиях:

- Овладение новыми технологиями;
- Способность быстрого освоения организационных нововведений;
- Разработка новых товаров.

3 КФУ, связанные с управлением и организационными возможностями:

- Быстрая реакция на изменение рыночной ситуации;
- Опытная и сплоченная управленческая команда;
- Отлаженный процесс принятия решений.

4 КФУ, основанные на организации сбыта и продажи товаров:

- Точное исполнение заказов потребителей;

- Быстрая доставка;
- Низкие издержки реализации.

5 КФУ, основанные на маркетинговой деятельности:

- Незначительное количество возвратов товаров;
- Гарантии для покупателей;
- Надежная упаковка.

6 КФУ, основанные на профессиональной подготовке кадров:

- Опыт в определенной технологической области;
- Использование эффекта обучаемости;
- Высокий профессионализм сотрудников.

Следующий этап анализа – это выделение 3-5 наиболее важных ключевых факторов успеха на ближайшую перспективу путем ранжирования методом попарного сравнения. Для расчета была составлена матрица, результаты которой приведены в таблице 14.

С помощью метода попарного сравнения были выявлены четыре наиболее значимых КФУ для отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита на Южном Урале (таблица 15).

Таблица 15 - Результаты ранжирования КФУ для отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита на Южном Урале

№	Ключевой фактор успеха	Балл
1	Опыт в определенной технологической области	29
2	Быстрая реакция на изменение рыночной ситуации	29
3	Экономия затрат на транспортировку	26
4	Овладение новыми технологиями	26

1 Опыт в определенной технологической области.

На сегодняшний день в России нет ни одного профильного учреждения среднего профессионального образования, которое готовило бы специалистов-резчиков по камню. Существуют несколько высших учебных заведений – это Санкт-Петербургский горный университет, Московский горный институт, Уральский государственный горный университет. Однако, во-первых, там готовят

специалистов для разведки местности, открытой разработки, добычи камня и горняков, а это мастера другой области и профиля. Во-вторых, это все-таки высшее образование, а не профессиональное.

Таблица 14 - Матрица попарного сравнения КФУ в отрасли производства и продажи изделий из гранита на Южном Урале

	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	6.3	Сумма
1.1		2	1	1	2	2	0	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	26
1.2	0		0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	9
1.3	1	2		1	2	1	0	2	2	1	2	0	2	2	2	0	1	2	23
2.1	1	2	1		2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	26
2.2	0	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	5
2.3	0	1	1	0	2		0	1	1	0	0	0	1	2	1	0	0	1	11
3.1	2	2	2	1	2	2		2	2	2	2	1	2	2	2	0	1	2	29
3.2	0	2	0	1	2	1	0		1	1	2	1	2	2	2	0	1	1	19
3.3	0	2	0	0	2	1	0	1		1	2	0	1	2	2	0	0	1	15
4.1	0	1	1	1	2	2	0	1	1		2	1	1	2	2	0	1	1	19
4.2	1	2	0	0	2	2	0	0	0	0		0	1	1	0	0	0	0	9
4.3	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2		2	2	2	0	0	1	23
5.1	0	1	0	0	2	1	0	0	1	1	1	0		0	1	0	0	1	9
5.2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2		1	0	1	1	8
5.3	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	1	1		0	0	0	7
6.1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		1	1	29
6.2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1		1	23
6.3	0	2	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1		17
Сумма	8	25	11	8	29	23	6	15	19	15	25	11	25	26	27	5	11	18	307

Отсутствие грамотных специалистов рабочих специальностей является огромнейшей проблемой для области производства и переработки натурального гранита. Это ведет к браку на производстве, не правильному использованию станков, порче расходных материалов, высокой доле ручного труда, повышению

опасности на производстве и т.д. Только благодаря эффекту «обучаемости», осуществлению эффективного контроля, улучшению координации производственных процессов, обучению работников, стандартизации изделий, улучшению методов организации труда и т.д. возможно сократить долю риска и наработать опыт в данной технологической области.

## 2 Быстрая реакция на изменение рыночной ситуации.

Отрасль производства и продажи изделий из натурального гранита находится в динамическом состоянии, каждый строительный сезон меняются внешние факторы давления на рынок:

- Изменения во внешнеэкономической ситуации: роста курса доллара, экономические санкции;
- Смена курса внешней политики: изменение отношений со странами-конкурентами (Украина, Китай, Казахстан), изменение отношений со странами-поставщиками (Китай, Италия, Турция, Белоруссия, Бразилия);
- Появление на рынке вертикально-интегрированных холдингов;
- Сокращение финансирования государственных и муниципальных строительных программ.

Предприятиям данной сферы необходимо постоянно держать руку на пульсе, адекватно и своевременно реагировать на изменения рыночной ситуации, прогнозировать негативные последствия.

## 3 Экономия затрат на транспортировку.

На территории Российской Федерации, на сегодняшний день, существует только два крупных района с разведанными и освоенными гранитными залежами – это Карелия и Южный Урал. Месторождения Южного Урала имеют ряд весомых преимуществ в плане географического положения, инфраструктуры, логистики и погодных условий.

Исторически так сложилось, что в Западной части России проживает основная масса населения, а также там сосредоточена основная часть промышленных и производственных комплексов, добывающих и перерабатывающих предприятий. Большинство групп товаров народного и

промышленного потребления аккумулируется в западной части нашей страны и автомобильным транспортом следует на восток. Потребность в перевозках грузовым транспортом в обратную сторону в разы меньше, соответственно машины едут либо незагруженные, либо пустые, либо происходит простой транспорта в ожидании загрузки.

Данное обстоятельство позволяет везти готовую продукцию (дорогую по стоимости, но емкую по весу) по сравнительно небольшой цене за попутную загрузку. Стоимость доставки по маршруту Москва – Челябинск начинается от 100 тыс. руб. за фуру. Доставка готовой продукции по обратному маршруту обходится в 45-50 тыс. руб. за 20 тонн груза.

Наличие собственной сырьевой базы, отлаженный механизм логистики (доставка продукции попутным транспортом и дозагрузка пустых машин), развитие инфраструктуры, разветвленная сеть автомобильных дорог, сосредоточение всей клиентской базы и основных потребителей в одном месте (Москва и Московская область) позволяют экономить затраты на транспортировку готовой продукции не смотря на огромное расстояние между центральной частью России и Южным Уралом.

#### 4 Овладение новыми технологиями.

В связи с острой нехваткой грамотных кадров рабочих специальностей в отрасли очень велика доля ручного труда. Автоматизация производственных процессов, внедрение новых технологий, наращение материально-технической базы путем внедрения роботизированной техники и станков с числовым программным обеспечением позволит снизить долю ручного труда. Это приведет к увеличению производительности, снижению себестоимости, оптимизации производственных процессов, повышению качества товара, снижению доли брака и возвратов продукции, повышению безопасности труда и в конечном итоге к развитию всей отрасли.

## 2.6 Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой

В отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита на Южном Урале на 2017-2018 годы ожидаются следующие перспективы развития:

- Снижение уровня конкуренции на рынке;
- Приток инвестиций в отрасль;
- Увеличение объемов потребления;
- Снижение издержек производства.

### 1. Снижение уровня конкуренции на рынке.

На сегодняшний день на рынке наблюдается благоприятная атмосфера в связи с ослаблением движущих сил конкуренции.

Во-первых, как уже отмечалось ранее, следствием роста курса доллара и стало падение курса отечественной валюты. На фоне рубля подорожал юань, что привело к снижению напряженности конкуренции на российском рынке. Уменьшение потока китайских изделий – в основном это ритуальная, архитектурная, декоративная, ландшафтная и дизайнерская продукция – благоприятно сказалось на развитии отрасли производства, обработки и продажи изделий и гранита, а также на развитии сопутствующих отраслей.

Во-вторых, на ослабление напряженности конкуренции в исследуемой среде также повлиял разрыв политических и кооперационных связей с Украиной, владелицей одного из самых больших в мире запасов натурального декоративно-облицовочного камня. На ближайшее время российский рынок потребления гранитных блоков и изделий из камня закрыт для украинских разработчиков карьеров и обрабатывающих предприятий, что дает стимул развитию отечественных предприятий.

### 2. Приток инвестиций в отрасль.

За счет ослабления влияния движущих сил конкуренции отрасль производства и продажи изделий из натурального гранита получила мощный

стимул к развитию, что повлекло за собой более активную разработку сырьевой базы. Активному освоению гранитных месторождений Южного Урала способствует, также, приток инвестиций.

Финансирование государственных и муниципальных программ и освоение бюджетов прямо или косвенно влияют на развитие отрасли. Во-первых, за счет погашения клиентских задолженностей, а 95% потребителей гранитной продукции – это государственные и муниципальные организации, компании имеют возможность инвестировать в развитие собственных предприятий, внедрение новых технологий, покупку нового оборудования и разработку собственной сырьевой базы.

Во-вторых, косвенные инвестиции за счет финансирования смежных отраслей: строительство новых федеральных и местных дорог, ремонт уже существующих, развитие электро-энергетической отрасли, улучшение инфраструктуры.

### 3. Увеличение объемов потребления.

Государство с каждым годом все больше и больше внимания уделяет развитию объектов инфраструктуры – это дороги, развязки, остановки наземного общественного транспорта, подземные переходы, станции метро, вокзалы, аэропорты; объектов социального значения – площади, парки, скверы, фонтаны, прогулочные зоны, набережные, стадионы; объектов историко-культурного значения – архитектурные памятники и музейные комплексы. Особенно значимо это для городов федерального значения – Москвы, Санкт-Петербурга и Сочи, и для городов-миллионников. На строительство и реконструкцию вышеперечисленных объектов поставляется огромное количество изделий из натурального гранита – брусчатка, бордюры, облицовочные плиты, сливные желоба, тактильная плитка, лавочки, урны и др.

Далее перечислены самые масштабные государственные и муниципальные проекты, для которых будут поставляться изделия из Южно-Уральского гранита.

#### 3.1. Проекты Москвы:

3.1.1. Программа «Моя улица» - это самый крупный в новейшей истории Москвы проект по благоустройству. Она стартовала в 2015 году и продлится до 2018. Цель программы – сделать городское пространство более продуманным, удобным и современным. Сделать улицы узнаваемыми, сформировать новый образ жизни в современной Москве.

В 2017 году новый облик обретут более 80 территорий – это малые городские площади, пешеходные маршруты, видовые зоны, тротуары, городские площади, фонтаны. Также, знаковыми проектами «Моей улицы» будут музейный квартал на Волхонке, парк «Зарядье», Бульварное кольцо, Хохловская площадь, Садовое кольцо, «Прогулки по набережным». Планируемые показатели программы:

- 510 км ливневой канализации планируют отремонтировать;
- 6168 км ливневой канализации планируют проложить;
- 12368 дождеприемных решеток планируют установить;
- 1100 фасадов жилых домов планируют отремонтировать;
- 368 фасадов нежилых домов планируют отремонтировать и др.

3.1.2. Метро 2020. Программа развития метрополитена реализуется в столице согласно постановлению правительства Москвы от 4 мая 2012 года № 194-ПП «Об утверждении Перечня объектов перспективного строительства московского метрополитена в 2012 - 2020 гг.» Планируемые показатели программы:

- Достроить и запустить 16 станций метро до конца 2017 года;
- Открыть северо-восточный участок Второго кольца метро в 2018 году;
- Построить 13 станций метро в 2018 году;
- Построить 23 станции метро в 2019 году;
- Завершить строительство и запустить Третий пересадочный контур метро;
- Построить 5 станций метро в 2020 году.

3.1.3. Московская кольцевая железная дорога. В марте 2016 года были завершены основные работы по реконструкции малого кольца московской железной дороги, общий объем выполнения которых составил 77%. С мая 2016

года и по сегодняшний день ведутся работы по благоустройству прилегающих к кольцу территорий, общей площадью более 3000 гектаров. Возле каждой из 31 станции сделают новые и отремонтируют старые дороги, оборудуют заездные карманы, остановки для общественного транспорта и парковки. Для пешеходов сделают системы крытых переходов и галерей, лифты, туалеты, тротуары, разобьют газоны и установят малые архитектурные формы.

3.1.4. Новая маршрутная сеть «Магистраль». С октября 2016 года в Москве заработала новая сеть наземного транспорта. Увлечение количества новых автобусных, трамвайных и троллейбусных маршрутов, прирост численности подвижного состава и увеличение пассажиропотока влекут за собой строительство новых остановок, ремонт и реконструкцию старых, оборудование тротуаров, газонов, лавочек, бордюров и т. д.

3.1.5. «Программа-200» - это строительство двухсот православных храмов в Москве. Финансирование осуществляется за счет благотворительных пожертвований и добровольных взносов прихожан. Участие Правительства Москвы выражается в бесплатном выделении земельных участков под строительство и помощи в решении вопросов необходимых коммуникаций. Уже построено 33 новых храма, еще на 7 завершены основные монтажные работы, 41 храм находится на стадии строительства.

3.1.6. Федеральный законопроект о реновации, согласно которому определен стандарт предоставления новых квартир в рамках программы реновации пятиэтажного жилищного фонда в Москве. С 15 мая по 15 июня 2017 года идет голосование собственников квартир домов, включенных в проект программы. В августе 2017 года будут подведены результаты, но уже ожидается, что данный проект будет более масштабным чем «Моя улица».

### 3.2. События в стране и в регионах.

3.2.1. XXI Чемпионат мира по футболу 2018 – Fifa World Cup 2018. Россия первый раз в своей истории станет страной-хозяйкой мирового чемпионата по футболу. Одиннадцать городов примет ЧМ-2018 – это Волгоград, Екатеринбург, Казань, Калининград, Москва, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Самара,

Санкт-Петербург, Саранск и Сочи. Специально к чемпионату подготовят 12 стадионов, большинство из которых построят «с нуля» (таблица 16).

Таблица 16 – Перечень стадионов, которые построят к XXI Чемпионат мира по футболу 2018 в России

<b>Город</b>	<b>Название</b>	<b>Срок постройки</b>	<b>Вместимость</b>	<b>Статус постройки</b>
Волгоград	«Волгоград Арена»	Ноябрь 2017	54 тыс. чел.	Новый строительство
Екатеринбург	«Екатеринбург Арена»	Ноябрь 2017	35 тыс. чел.	Реконструкция строительство
Казань	«Казань Арена»	2014	45 тыс. чел.	Построен
Калининград	«Стадион Калининград»	Декабрь 2017	35 тыс. чел.	Новый строительство
Москва	«Лужники»	2016	81 тыс. чел.	Реконструкция строительство
Москва	«Стадион Спартак»	2014	45 тыс. чел.	Построен
Нижний Новгород	«Стадион Нижний Новгород»	Декабрь 2017	45 тыс. чел.	Новый строительство
Ростов-на-Дону	«Ростов Арена»	Декабрь 2017	45 тыс. чел.	Новый строительство
Самара	«Самара Арена»	Декабрь 2017	45 тыс. чел.	Новый строительство
Санкт-Петербург	«Стадион Санкт-Петербург»	2016	67,8 тыс. чел.	Построен
Саранск	«Мордовия Арена»	Декабрь 2017	45 тыс. чел.	Новый строительство
Сочи	«Фишт»	2016	40 тыс. чел.	Реконструкция строительство

Для отделочных работ на стадионах применяют облицовочные плиты и тактильную плитку из гранита. Для облагораживания прилегающей территории – площади, пешеходных переходов, парковки, остановок и т. д. используют гранитную брусчатку, бордюры сливные желоба и др.

3.2.2. Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года, которая предусматривает реализацию следующих приоритетных проектов высокоскоростных магистралей:

- ВСМ-2 «Москва – Казань – Екатеринбург» с последующим включением Перми, Уфы и Челябинска;

- ВСМ Центр-Юг «Москва – Ростов-на-Дону – Адлер».

Данные проекты повлекут за собой строительство десятков новых железнодорожных вокзалов, сотен станций, тысяч километров перронов и тысяч гектаров прилегающей территории.

3.2.3. Проведение Саммита Шанхаской организации сотрудничества (ШОС) и БРИКС в Челябинске в 2020 году. К этим мероприятиям планируется:

- Возвести новый общественно-деловой центр между гостиницей Radisson Blu и ТРК «Гагарин Парк»;

- Обустроить набережную реки Миасс и прилегающую к ней территорию;

- Возвести «Сквер искусств»;

- Создать единую пешеходную зону от Дворца спорта «Юность» с подземным переходом через Троицкий мост на улицу Кирова и к зданию Челябинской филармонии.

Выше была перечислена лишь малая часть государственных и муниципальных проектов развития территорий, которые обеспечат работой все предприятия по обработке натурального гранита Южного Урала и полной загрузкой производства на многие годы вперед. Огромный потенциал развития, также, имеет присоединенная Республика Крым, где планируется восстановление и развитие объектов историко-культурного, развитие инфраструктуры, строительство социальных, спортивных и туристических объектов.

4. Снижение издержек за счет организации практически безотходного производства. Остатки распиловки и бракованное сырье дробится до состояния гранитной крошки, которая может быть использована в подсыпке дорог и гражданском строительстве. Это становится актуальным за счет развития вышеперечисленных государственных программ и увеличения финансирования сфер строительства, инфраструктуры и электроэнергетики.

## Выводы по разделу два

Результатом всестороннего изучения развития отрасли и конкурентной ситуации на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала стало составление SWOT-анализа (таблица 17).

Таблица 17 - SWOT-анализ отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала

<b>Внутренние</b>	
<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>
1. Наличие собственной сырьевой базы	1. Низкий уровень опыта владения технологической базой
2. Экономия расходов на логистику	2. Слабое развитие материально-технической базы
4. Развитая сеть энергоресурсов	3. Низкие темпы внедрения передовых разработок и инноваций
3. Оперативная реакция на изменение рыночной ситуации	4. Низкий уровень взаимодействия с проектными и архитектурно-планировочными организациями
5. Низкая стоимость «рабочей силы»	5. Медленный темп развития инструмента интернет-продаж
6. Развитая транспортная сеть	6. Недостаточное количество профильных кадров рабочих специальностей
7. Прогнозируемые сроки выполнения заказов	7. Диспропорция между долей заказов юридических лиц и физических лиц
8. Стабильная клиентская база	8. Стандартизация продукции
9. Высокий уровень загрузки производственных мощностей	9. Большая доля использования ручного труда
10. Низкие затраты на дизайн и оформление готовой продукции	10. Низкий уровень развития инструмента электронной коммерции
<b>Внешние</b>	
<b>Возможности (Opportunities)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
1. Увеличение количества государственных и муниципальных программ строительства объектов инфраструктуры	1. Низкие темпы развития отечественных предприятий сопутствующих отраслей, поставляющих оборудование, станки, расходные материалы и ПО
2. Увеличение темпов роста рынка	2. Зависимость от сезонных условий

Окончание таблицы 17

3. Развитие транспортной инфраструктуры внутри страны и в Уральском регионе	3. Угроза изменения курсовой разницы в сторону падения курса доллара и укрепления рубля.
4. Возможность организации безотходных гранитообработывающих предприятий	4. Отсутствие финансовой поддержки со стороны государственных органов на геологоразведку общедоступных полезных ископаемых
5. Борьба государственных и муниципальных органов в сфере контроля и надзора с нелегальной добычей общедоступных полезных ископаемых	5. Угроза восстановления политических, экономических и торговых связей со странами Евросоюза
6. Увеличение расходов государства на строительство социокультурных, спортивно-развлекательных и религиозных объектов	6. Ужесточение регулярных требований движения большегрузных фур и повышение тарифов на провоз многотонных грузов
7. Использование электронной коммерции для увеличения объемов продаж	7. Угроза восстановления политических, экономических и кооперационных связей с Украиной
8. Отсутствие перспектив появления товаров-заменителей	8. Неразвитая культура потребления продукции из натурального камня
9. Обслуживание новых групп потребителей	9. Растущее давление со стороны поставщиков гранитного сырья
10. Уменьшение давления со стороны потребителей	10. Ужесточение процедур кредитования и получения банковских займов

### 3 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВИМАГ» И ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ

#### 3.1 Общая характеристика компании ООО «ВиМаг»

Производственное предприятие ООО «ВиМаг» было создано в 2007 году и является одним из лидеров на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала. За десятилетнюю историю был накоплен солидный опыт в производстве гранитных изделий для строительства.

Масштабы производства позволяют принимать в работу заказы по индивидуальным расчетам и размерам в короткие сроки даже в разгар строительного сезона. Продукция отгружается партиями без перебоев по мере изготовления. Кроме того, на складе всегда поддерживается постоянный запас типовой продукции – это облицовочные плиты, слэб-заготовки, брусчатка и бордюры, изготовленные по ГОСТам.

Миссия предприятия – производство изделий из натурального гранита высочайшего качества за приемлемую стоимость. Реквизиты компании ООО «ВиМаг» находятся в приложении В.

Отличительные особенности предприятия и, в целом, отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала :

- Использование местной сырьевой базы – это гранитные месторождения Южного Урала из Башкортостана, Челябинской и Свердловской областей;
- Удаленный рынок сбыта – только Москва и Московская область;
- Потребители – это государственные и муниципальные организации, акционерные общества, негосударственные внебюджетные фонды, крупные строительные организации; незначительная часть мелких предприятий и частных клиентов;

- Каналы распределения продукции – это, преимущественно, личные связи, многолетние договорные отношения и прямые продажи; незначительный процент продаж через интернет.

Головной офис предприятия расположен в городе Челябинске по адресу ул. Воровского 65, офис 2. Второй офис находится в городе Магнитогорске по адресу ул. Завенягина 7, офис 1. Само предприятие находится в поселке Маук, ул. Ленина 19. В приложении Г изображена схема проезда до Маука и показана схема проезда до производственного предприятия ООО «ВиМаг».

Для изготовления продукции на предприятии ООО «ВиМаг» используется гранит месторождений Южного Урала, который добывают в Республике Башкортостан, Челябинской и Свердловской областях. Основная масса карьеров Башкирии находится в Учалинском районе, в Челябинской области – рядом с Верхним Уфалеем и в центральной части области, в Свердловской области – рядом с Екатеринбургом. Гранитные месторождения Южного Урала перечислены в таблице 6.

Многообразие текстур и цветов гранитного сырья, которое используется на предприятии ООО «ВиМаг», представлено в приложении А. Из него производятся следующие виды продукции:

- Элементы мощения: модульные, облицовочные и тактильные плиты, бордюрный камень, брусчатка, ступени;
- Экстерьерные малоархитектурные формы: колонны, фонтаны, скамейки, вазоны, урны, памятники;
- Интерьерные малоархитектурные форм: столешницы, подоконники, подставки;
- Ритуальные изделия: мемориальные комплексы, ритуальные памятники, надгробные плиты;
- Полуфабрикаты: слэб-заготовки (приложение Д).

Основные предприятия-конкуренты компании ООО «ВиМаг» в отрасли представлены в таблице 12. Согласно картам стратегических групп (рисунок 6, рисунок 7) прямыми конкурентами являются: ООО «Флорис»; ООО

«ГранитСтандарт»; ООО «ЧелябГранит»; ООО «Южно-Султаевский Гранитный Карьер»; ООО «Челябинский Камнеобрабатывающий Завод». Проведем анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия (таблица 18).

Таблица 18 - Результаты анализа сильных и слабых сторон конкурентов и предприятия ООО «ВиМаг»

Факторы конкурентоспособности	Предприятие ООО «ВиМаг»	Конкуренты				
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
<b>Менеджмент предприятия:</b>						
- Предпринимательская культура	4	4	3	3	4	4
- Цели и формулируемые стратегии	4	5	4	4	4	5
- Система мотивации сотрудников	4	4	3	3	3	4
<b>Производство</b>						
- Оборудование	3	4	3	3	4	4
- Гибкость производственных линий	4	5	3	3	4	5
- Качество производственного планирования и управления	3	4	3	3	3	4
<b>Научные исследования</b>						
- Интенсивность и результаты	0	0	0	0	0	0
- Ноу-хау	0	0	0	0	0	0
- Использование новых технологий	3	4	2	3	3	4
<b>Маркетинг</b>						
- Фаза «жизненного цикла» у важнейших товаров	4	4	3	3	4	5
- Ценовые стратегии	4	5	3	3	3	5
- Организация сбыта	4	5	3	3	3	5
- Продвижение товаров	3	4	2	3	3	4
<b>Кадры</b>						
- Возрастная структура	3	3	3	3	3	3
- Уровень образования	3	3	2	3	3	4
<b>Финансы</b>						
- Доля собственного капитала	5	4	3	3	4	4
- Возможности получения кредитов	5	5	3	4	4	5
<b>ИТОГО</b>	56/85	63/85	43/85	47/85	52/85	62/85

### 3.2 Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз

Маркетинговый анализ отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала являлся предпосылкой для анализа внутренней среды компании ООО «ВиМаг». В связи с тем, что на предприятии не развита система планирования – не составляются планы продаж, производства, закупа, отгрузок – процесс сбора, структурирования и анализа внутренних количественных данных оказался проблематичным. Отсутствие доступа к бухгалтерской отчетности компании также отяготило процесс анализа ресурсов предприятия с использованием количественных методов.

В связи с недостаточным объемом объективных количественных данных не представлялось возможным оценить эффективность действующей стратегии ООО «ВиМаг», оценить конкурентность компании по ценам и издержкам и устойчивость конкурентной позиции предприятия по сравнению с основными соперниками. Для анализа внутренней среды был проведен SWOT-анализ, который выявил сильные стороны и ресурсный потенциал, компетенции и возможности, а также слабые стороны, недостаточность ресурсов и угрозы потери прибыльности компании (таблица 19).

Таблица 19 - SWOT-анализ производственного предприятия ООО «ВиМаг»

<b>Внутренние</b>	
<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>
<b>Профессиональная подготовка сотрудников</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Высокий профессионализм менеджеров ключевых направлений;</li><li>- Большой технологический опыт производственных инженеров;</li><li>- Рост положительного влияния от «эффекта обучаемости»;</li><li>- Стремление к совершенствованию менеджеров ключевых направлений и высшего руководства компании;</li><li>- Использование накопленного интеллектуального капитала;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Недостаточное количество профессионально подготовленных (профильных) сотрудников рабочих специальностей;</li><li>- Низкий уровень развития системы нематериальных стимулов к труду;</li><li>- Низкий уровень развития корпоративной культуры;</li><li>- Отсутствие творческого подхода сотрудников в профессиональной деятельности;</li></ul>

Продолжение таблицы 19

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Знание иностранных языков у менеджеров ключевых направлений и высшего руководства для общения с иностранными поставщиками;</li> <li>- Доброжелательность и высокий профессионализм менеджеров, контактирующих с потребителями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компания не разрабатывает собственные стенды и мероприятия на выставках с целью привлечения новых клиентов.</li> </ul>
<p><b>Управление и организация</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отлаженный процесс принятия решений;</li> <li>- Отлаженный процесс взаимодействия между подразделениями компании;</li> <li>- Отлаженная логистика между офисами компании и производственным предприятием;</li> <li>- Быстрая и адекватная реакция на изменение рыночной ситуации;</li> <li>- Качественный менеджмент;</li> <li>- Опытная и сплоченная управленческая команда;</li> <li>- Отлаженная система управления поставками ресурсов снабжения;</li> <li>- Использование корпоративных управленческих сетей;</li> <li>- Использование корпоративных сетей обмена данными.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие ноу-хау в контроле качества продукции;</li> <li>- Недостаточная степень контроля качества выпускаемых продуктов;</li> <li>- Отсутствие внедрения управленческих и организационных ноу-хау;</li> <li>- Низкий уровень использования интернет технологий для ведения бизнеса;</li> <li>- Отсутствие стратегии развития предприятия;</li> <li>- Отсутствие системы планирования на производстве: нет плана закупок, плана производства, плана продаж.</li> </ul>
<p><b>Маркетинг</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бесплатный расчет индивидуального заказа;</li> <li>- Широкий ассортимент продукции;</li> <li>- Высокий уровень обслуживания;</li> <li>- Точное выполнение заказов;</li> <li>- Незначительное количество возвратов товаров;</li> <li>- Посещение профильных выставок и мероприятий различного масштаба (местные, региональные, российские, международные) с целью поиска потенциальных поставщиков и клиентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие достоверной базы данных с потенциальными клиентами;</li> <li>- Медленный процесс выведения новых товаров и продуктов на рынок;</li> <li>- Отсутствие стратегии продвижения;</li> <li>- Отсутствие постоянного мониторинга конкурентной ситуации на рынке;</li> <li>- Низкий уровень продвижения товаров через интернет;</li> <li>- Устаревший сайт компании;</li> <li>- Низкий уровень продвижения компании в социальных сетях;</li> <li>- Низкий уровень взаимодействия с проектными и архитектурно-планировочными организациями.</li> </ul>

Продолжение таблицы 19

<b>Сбыт</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность работы, как с юридическими, так и с физическими лицами;</li> <li>- Работа с НДС;</li> <li>- Возможны наличные и безналичные способы оплаты продукции;</li> <li>- Быстрая доставка;</li> <li>- Низкие издержки реализации готовой продукции;</li> <li>- Наличие стабильной клиентской базы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие программного обеспечения для электронной коммерции;</li> <li>- Отсутствие прайсов на продукцию;</li> <li>- Низкая доля продаж товаров физическим лицам;</li> <li>- Отсутствие возможности прямых продаж непосредственным заказчикам;</li> <li>- Отсутствие возможности работы по тендерам;</li> <li>- Слабый приток новых клиентов.</li> </ul>
<b>Производство</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкая себестоимость продукции;</li> <li>- Низкие издержки производства;</li> <li>- Высокое качество продукции;</li> <li>- Высокая конкурентоспособность товаров;</li> <li>- Низкий уровень брака;</li> <li>- Высокий уровень загрузки производственных мощностей;</li> <li>- Достаточное обеспечение производства энергетическими мощностями;</li> <li>- Наличие системы безотходного производства;</li> <li>- Высокая производительность труда;</li> <li>- Высокое качество используемого сырья;</li> <li>- Использование зарубежных продуктов программного обеспечения в производственном процессе;</li> <li>- Низкие затраты на дизайн и оформление продукции;</li> <li>- Возможность изготовления продукции на заказ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие собственной сырьевой базы;</li> <li>- Низкий темп внедрения инноваций в производственный процесс;</li> <li>- Медленный темп внедрения организационных нововведений на производстве;</li> <li>- Большая доля ручного труда на производстве;</li> <li>- Медленный темп развития материально-технической базы;</li> <li>- Сбои в ритмичности производственного процесса.</li> </ul>
<b>Иные материальные активы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Экономия на заработной плате рабочих на предприятии;</li> <li>- Экономия на масштабе;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие собственных складов готовой продукции в непосредственной географической близости от клиентов;</li> </ul>

Продолжение таблицы 19

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выгодное географическое расположение вблизи сырьевой базы;</li> <li>- Выгодное географическое положение вблизи развитой инфраструктуры;</li> <li>- Экономия на «эффекте обучаемости»;</li> <li>- Экономия затрат на транспортировку;</li> <li>- Все материальные активы предприятия находятся в собственности, а не на правах аренды;</li> <li>- Прочное финансовое положение компании;</li> <li>- Хорошая кредитная история;</li> <li>- Возможность получения кредитования и использования иных банковских продуктов на выгодных условиях;</li> <li>- Низкая доля заемных средств и высокая доля собственного капитала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Удаленное географическое расположение от клиентов;</li> <li>- Удаленность производственного предприятия от управляющей компании;</li> <li>- Низкая ликвидность активов.</li> </ul>
<b>Иные нематериальные активы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая репутация предприятия;</li> <li>- Долгосрочные контракты на поставку готовой продукции ключевым клиентам;</li> <li>- Предприятие имеет долгую историю и свои традиции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие стратегии продвижения бренда компании.</li> </ul>
<b>Внешние</b>	
<b>Возможности (Opportunities)</b>	<b>Угрозы (Treats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение расходов государства на строительство социокультурных, спортивно-развлекательных и религиозных объектов;</li> <li>- Возможности для развития вертикально интегрированного предприятия;</li> <li>- Уменьшение давления со стороны потребителей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Растущее давление со стороны поставщиков гранитного сырья в связи с недостаточной добычей горной породы;</li> <li>- Угроза изменения курсовой разницы в сторону падения курса доллара и укрепления рубля;</li> <li>- Угроза восстановления политических, экономических и кооперационных связей с Украиной;</li> </ul>

Продолжение таблицы 19

<ul style="list-style-type: none"><li>- Увеличение количества государственных и муниципальных программ строительства объектов инфраструктуры;</li><li>- Развитие транспортной инфраструктуры внутри страны и в Уральском регионе;</li><li>- Борьба государственных и муниципальных органов в сфере контроля и надзора с нелегальной добычей общедоступных полезных ископаемых;</li><li>- Отсутствие перспектив появления товаров-заменителей;</li><li>- Возможности роста в связи с резким возрастанием спроса;</li><li>- Увеличение темпа роста рынка;</li><li>- Благоприятные изменения курсов иностранных валют: рост курса доллара и ослабление рубля;</li><li>- Использование новых технологий для освоения новых видов обработки продукции (полировка);</li><li>- Использование интернет технологий продвижения для привлечения новых групп потребителей;</li><li>- Внедрение новых способов электронных платежей для увеличения доли потребления товаров физическими лицами;</li><li>- Возможность завоевания доли рынка конкурентов за счет освоения собственной сырьевой базы;</li><li>- Расширение ассортимента и выход на новые товарные сегменты за счет освоения собственной сырьевой базы;</li><li>- Благоприятные изменения курсов политики иностранных государств.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Угроза восстановления политических, экономических и торговых связей со странами Евросоюза;</li><li>- Угроза входа на рынок новых компаний в связи с ослаблением уровня конкуренции;</li><li>- Перспектива развития безотходных форм хозяйствования на конкурентных гранитообрабатывающих предприятиях;</li><li>- Отсутствие финансовой поддержки со стороны государственных органов на геологоразведку общедоступных полезных ископаемых;</li><li>- Отсутствие реальной поддержки со стороны государства малого и среднего предпринимательства;</li><li>- Ужесточение процедуры кредитования и получения банковских займов;</li><li>- Низкие темпы развития отечественных предприятий сопутствующих отраслей, поставляющих оборудование, станки, расходные материалы , программное обеспечение и т. д.;</li><li>- Низкий уровень развития культуры потребления продукции из натурального камня;</li><li>- Ужесточение регулярных требований движения большегрузных фур;</li><li>- Повышение регулярных тарифов за провоз многотонных грузов;</li><li>- Ослабление таможенной процедуры ввоза профильной иностранной продукции;</li><li>- Снижение таможенных пошлин на ввоз гранитной породы и готовых изделий из гранита зарубежных конкурентных компаний.</li></ul>
--	---

## 3.2 Проекты развития производственного предприятия ООО «ВиМаг»

### 3.2.1 Мероприятия на краткосрочный период развития компании

Маркетинговый анализ рынка показал, что необходимо уделить достаточное внимание сфере производства. В таблице 20 представлены мероприятия, направленные на развитие производственных процессов в текущем и будущем строительном сезоне (2017-2018 гг.).

Таблица 20 – Направления модернизации производства ООО «ВиМаг» на краткосрочный период 2017-2018 гг.

<b>Мероприятие</b>	<b>Ожидаемый эффект от реализации</b>
Замена, обновление и ремонт грузоподъемного оборудования: - Краны; - Кранбалки; - Тельферы; - Консольные краны; - Механизмы захвата.	- Предотвращение аварий на производстве; - Повышение безопасности труда; - Сокращение времени простоев на предприятии; - Сокращение доли ручного труда.
Ремонт автопарка и замена ключевых узлов на грузовых автомобилях и погрузчиках.	- Уменьшение рисков перебоя доставки гранитных блоков; - Сокращение простоев; - Бесперебойная разгрузка и выгрузка сырья; - Лучшая прогнозируемость сроков доставки готовой продукции; - Бесперебойная доставка готовой продукции.
Автоматизация производственного процесса: - Замена старого программного обеспечения на новое; - Замена старых элементов управления на новые.	- Повышение производительности труда; - Сокращение доли ручного труда; - Увеличение производственных мощностей; - Улучшение качества продукции; - Сокращение отходов производства; - Повышение экономии расходных материалов.
Покупка новых фрезеровальных и осевых станков	- Сокращение доли ручного труда; - Увеличение производственных мощностей; - Улучшение качества продукции; - Вход на новые виды обработки продукции; - Расширение ассортимента и выход на новые виды продукции: гравировка на памятниках, изготовление тел вращения.

## Окончание таблицы 20

Проведение профилактического планового ремонта ключевых производственных узлов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение безопасности труда;</li> <li>- Улучшение условий труда;</li> <li>- Повышение устойчивости производства.</li> </ul>
Текущее обновление станочного парка.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение производительности;</li> <li>- Улучшение качества готовой продукции;</li> <li>- Повышение прогнозируемости сроков производства;</li> <li>- Улучшение ритмичности производственного процесса;</li> <li>- Повышение устойчивости предприятия к сбоям и авариям.</li> </ul>

Данные мероприятия будут осуществляться в зимний период времени, что обусловлено зависимостью от цикла строительного сезона. В летний период времени все производственные мощности заняты на 100% и все силы сосредоточены на поддержании темпа и ритмичности выработки готовой продукции. В холодный период, когда строительный сезон затухает, есть возможность заниматься ремонтом, обновлением, модернизацией и автоматизацией на предприятии.

SWOT-анализ также показал, что самыми слабыми местами на предприятии являются системы сбыта и маркетинга, там наблюдается самый большой перекос между внутренними сильными и слабыми сторонами компании.

Маркетинговые задачи, которые планируется реализовать в краткосрочном периоде 2017-2018 гг. в компании ООО «ВиМаг»:

- Разработка маркетинговой стратегии развития предприятия;
- Разработка стратегии интернет-продаж;
- Анализ базы потенциальных клиентов;
- Разработка мероприятий по ликвидации дисбаланса между продажами физическим и юридическим лицам;
- Разработка прайсов на стандартную продукцию;
- Разработка мероприятий по продвижению компании в интернете;
- Разработка мероприятий по развитию сайта компании;
- Смена входной группы в головные офис компании.

### 3.2.2 Проекты развития предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу

На среднесрочную перспективу (2-5 лет) для производственного предприятия ООО «ВиМаг» актуальными будут следующие проекты развития:

1 Выход на новые способы обработки продукции за счет покупки автоматической поточной полировальной линии мостового типа.

В настоящее время процесс полировки готовых гранитных изделий на предприятии осуществляется ручным способом. Приобретение автоматического поточного полировального мостового станка позволит:

- Обеспечить круглогодичную загрузку производства в независимости от цикла строительного сезона;
- Повысить производительность предприятия;
- Снизить долю ручного труда;
- Повысить качество полированных слябов и брусчатки;
- Снизить себестоимость готовой продукции;
- Выполнять не только маленькие частные заказы, но и брать в работы объемные заказы от юридических лиц.

Перспективы развития данного вида обработки продукции обозначены в параграфе 2.6. Полированная гранитная брусчатка будет применяться при облицовке метро города Москвы, строительства стадионов к Чемпионату мира по футболу, облицовке железнодорожных вокзалов и станций на скоростной магистрали. Внутренняя отделка объектов инфраструктуры и подземное строительство осуществляется вне зависимости от времени года и цикла строительного сезона, что, как уже было сказано ранее, позволит обеспечить предприятие полной загрузкой производства даже в зимний период времени.

2 Приобретение многоканатной машины для одновременной резки нескольких гранитных плит позволит изготавливать слэб-заготовки не только для

собственных нужд предприятия, но и для продажи более мелким компаниям, цехам, домашним фрезеровальным производствам и строительным организациям.

Для данных проектов потребуется расширение производственных площадей. Организация нового цеха планируется посредством достройки основного предприятия, таким образом, не тратя дополнительные средства на охрану, возведение очистных сооружений, освещения, электрификации. Увеличение численности рабочей силы планируется незначительное, за счет повышения автоматизации производства, высвобождения старых сотрудников.

Финансирование проектов планируется осуществить в основном за счет собственного накопленного капитала и с частичным использованием банковских продуктов и привлечения лизинговых организаций.

Долгосрочные проекты развития предприятия на перспективу 5-8 лет:

1. Освоение собственной сырьевой базы.
2. Открытие представительства производственного предприятия ООО «ВиМаг» в Москве.
3. Размещение складов с готовой продукцией в Подмосковье.
4. Развитие маркетинговой службы на предприятии.
5. Сотрудничество с проектно-конструкторскими бюро и архитектурно-строительными организациями.

## Выводы по разделу три

В связи с нехваткой необходимых количественных данных, а также отсутствием доступа к финансовой отчетности предприятия и накопленным за годы работы статистическим данным, анализ конкурентных возможностей компании проводился посредством оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. На основании полученных в ходе исследования данных о конкурентной ситуации на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала и ситуации внутри компании, для руководства предприятия ООО «ВиМаг» были разработаны мероприятия на краткосрочную перспективу развития на 2017-2018 гг. Также, были предложены перспективные проекты развития на среднесрочную (2-5 лет) и долгосрочную (5-10 лет) перспективу с оценкой ожидаемого эффекта от внедрения.

Основные сферы краткосрочных перспектив развития компании:

- Производство;
- Маркетинг;
- Сбыт.

Среднесрочные проекты развития:

- Выход на новые виды продукции;
- Увеличение производственных площадей;
- Разработка маркетинговой службы.

Долгосрочные проекты развития:

- Освоение собственной сырьевой базы;
- Открытие офисов продаж в городах федерального значения и городах миллионниках;
- Строительство складских помещений вблизи ореолов сбыта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для анализа общей ситуации и конкурентных условий отрасли был изучен теоретический материал, проанализированы методики и приемы, с помощью которых создается оптимальная стратегия предприятия и оценивается ее инвестиционная привлекательность. Маркетинговый анализ отрасли проводится по семи ключевым факторам внешней среды:

- 1 Основные экономические характеристики отрасли.
- 2 Формы и интенсивность конкуренции.
- 3 Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде.
- 4 Самые сильные и самые слабые конкуренты.
- 5 Вероятные последующие действия конкурентов.
- 6 Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
- 7 Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой.

Для проведения анализа конкурентной ситуации отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала были описаны основные экономические и финансовые показатели рынка:

- 1 Размеры рынка.
- 2 Масштаб конкуренции.
- 3 Темпы роста рынка и этап его жизненного цикла.
- 4 Количество конкурентов и их относительные размеры.
- 5 Количество потребителей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних.
- 6 Каналы распространения продукции.
- 7 Скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров.
- 8 Степень дифференциации товаров компаний-конкурентов.

9 Возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге, рекламе.

10 Компактность размещения основных компаний в определенных регионах.

11 Наличие эффекта обучаемости.

12 Степень загрузки производственных мощностей, как главное условие снижения издержек производства.

13 Требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее.

14 Отраслевой показатель прибыльности.

Была проанализирована конкурентная ситуация на рынке с использованием пятифакторной модели Майкла Портера и выявлены:

1 Угрозы со стороны товаров-заменителей производителей из других отраслей;

2 Внутриотраслевая конкуренция;

3 Угроза со стороны входа новых игроков в отрасль;

4 Конкурентное давление со стороны потребителей и клиентов;

5 Угрозы нестабильности поставщиков, вызванные необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

Движущими силами конкуренции для отрасли по производству и продаже гранитных изделий на Южном Урале будут являться:

1 Изменение внешнеэкономической ситуации;

2 Изменение государственной политики;

3 Приход на рынок крупных компаний;

4 Изменение темпа развития отрасли.

Был проведен анализ положения конкурентов на рынке и составлены карты стратегических групп по следующим параметрам дифференциации компаний в отрасли:

- Сравнение степени вертикальной интеграции и ассортимента продукции;

- Сравнение цены и качества продукции.

Выявлены ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала:

- 1 Опыт в определенной технологической области;
- 2 Быстрая реакция на изменение рыночной ситуации;
- 3 Экономия затрат на транспортировку;
- 4 Овладение новыми технологиями.

Завершающем этапом анализа конкурентной ситуации на рынке была комплексная оценка ситуации в отрасли на основании полученных данных и выработка заключения о степени привлекательности отрасли на краткосрочный и долгосрочный период. На основании проведения тщательного и всестороннего анализа на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала ожидаются следующие перспективы развития:

- 1 Снижение уровня конкуренции на рынке;
- 2 Приток инвестиций в отрасль;
- 3 Увеличение объемов потребления;
- 4 Снижение издержек производства.

На основании сбора и систематизации информации о конкурентной ситуации на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала был составлен SWOT-анализ отрасли.

Анализ внутреннего состояния компании исследуется по пяти параметрам:

- 1 Эффективность действующей стратегии компании.
- 2 Сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы.
- 3 Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам.
- 4 Устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками.
- 5 Стратегические проблемы компании.

В связи с недостаточным объемом объективных количественных данных не представлялось возможным оценить эффективность действующей стратегии ООО «ВиМаг», оценить конкурентность компании по ценам и издержкам и устойчивость конкурентной позиции предприятия по сравнению с основными

соперниками. Для анализа внутренней среды был проведен SWOT-анализ, который выявил сильные стороны и ресурсный потенциал, компетенции и возможности, а также слабые стороны, недостаточность ресурсов и угрозы потери прибыльности компании.

На основании всех полученных для руководства предприятия ООО «ВиМаг» были разработаны мероприятия на краткосрочную перспективу развития на 2017-2018 гг. Также, были предложены перспективные проекты развития на среднесрочную (2-5 лет) и долгосрочную (5-10 лет) перспективу с оценкой ожидаемого эффекта от внедрения.

Проведенное исследование обладает большой практической значимостью: во-первых, была проведена систематизация теоретических и научных знаний с целью выбора оптимальных методов маркетингового анализа, которые будут соответствовать особенностям отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита.

Во-вторых, с использованием выбранных методов был проведен маркетинговый анализ конкурентной ситуации рынка, отвечающий современным реалиям. До этого подобные исследования проводились в рамках анализа российского рынка производства и продажи гранитных изделий. Однако на момент 2017 года национальный рынок раскололся на два самостоятельных региональных – это рынки Карелии и Южного Урала, которые нельзя оценивать в совокупности.

В-третьих, на основании проведенного анализа внутренней среды компании, были выявлены и обоснованы проекты развития предприятия ООО «ВиМаг», которые могут быть внедрены на практике. Данные проекты и мероприятия также являются актуальными и для иных компаний отрасли производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации : офиц. текст. – М. : Маркетинг, 2001. – 39 с.
- 2 Бюджетный кодекс Российской Федерации : офиц. текст. – М. : Проспект, 2017. – 320 с.
- 3 Градостроительный кодекс Российской Федерации : офиц. текст. – М. : Проспект, 2017. – 320 с.
- 4 Гражданский кодекс Российской Федерации : офиц. текст. – М. : Абак, 2017. – 736 с.
- 5 Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации : офиц. текст. – М. : Эксмо, 2017. – 160 с.
- 6 Земельный кодекс Российской Федерации : офиц. текст. – М. : Проспект, 2017. – 192 с.
- 7 Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях : офиц. текст. – М. : Омега-Л, 2017. – 528 с.
- 8 Налоговый кодекс Российской Федерации : офиц. текст. – М. : Проспект, 2017. – 1040 с.
- 9 О защите конкуренции [Электронный ресурс] : Федеральный закон № 135-ФЗ: [принят Государственной Думой 8 июля 2006 г. : последняя редакция от 26 июля 2006 г.]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/). (07.06.2017).
- 10 О рекламе [Электронный ресурс] : Федеральный закон № 38-ФЗ: [принят Государственной Думой 22 февраля 2006 г. : по состоянию на 28 марта 2017 г.]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/). (07.06.2017).
- 11 О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О статусе столицы Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части установления особенностей реновации жилищного фонда в

столице Российской Федерации – городе федерального значения Москве [Электронный ресурс] : Проект Федерального закона № 120505-7: [вносится депутатами Государственной Думы 10 марта 2017 г.]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2017/03/10/proekt-fz-moscow-dok.html>. (07.06.2017).

12 О защите прав потребителей : Закон РФ № 2300-1: [принят Верховным Советом РФ 7 февраля 1992 г. : по состоянию на 1 мая 2017 г.]. – М. : Аст, 2017. – 96 с.

13 Об утверждении перечня объектов перспективного строительства Московского метрополитена в 2012-2020 гг. [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Москвы № 194-ПП: [принят Правительством Москвы 5 мая 2012 г. ]. – Режим доступа: <http://www.rosmetrostroy.ru/planmosmetro2020.htm>. (07.06.2017).

14 Об утверждении Государственной программы города Москвы «Развитие индустрии отдыха и туризма на 2012-2018 гг. [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Москвы № 476-ПП: [принят Правительством Москвы 7 октября 2011 г. : по состоянию на 28 марта 2017 г.]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/537907624>. (07.06.2017).

15 О разработке подпрограммы «Благоустройство улиц и городских общественных пространств «Моя улица» на 2015-2018 гг. [Электронный ресурс] : Распоряжение Правительства Москвы № 397-РП: [принято Правительством Москвы 29 июля 2014 г. : по состоянию на 1 августа 2014 г.]. – Режим доступа: <http://lawru.info/dok/2014/07/29/n722834.htm>. (07.06.2017).

16 Алексунин, В. А. Маркетинговые коммуникации : практикум / В. А. Алексунин, В. В. Дубаневич, Е. Н. Скляр. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. –196 с. ISBN 978-5-394-01090-3.

17 Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебное пособие / И. К. Беляевский. – М.: ИЦ РИОР НИЦ Инфра-М, 2013. – 392 с. ISBN 978-5-905554-08-7.

18 Васильев, Г.А. Основы рекламы : учебник / Г. А. Васильев, В. А. Поляков. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 719 с. ISBN 5-238-01059-1.

- 19 Васильев, Г.А. Рекламный маркетинг : учебное пособие / Г. А. Васильев, В. А. Поляков. – М.: ИЦ РИОР НИЦ Инфра-М, 2013. – 276 с.
- 20 Васильев, Г.А. Электронный бизнес и реклама в интернете : учебное пособие / Г. А. Васильев. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 183 с. ISBN 978-5-238-01346.
- 21 Герасимов, Б. И. Маркетинговые исследования рынка : учебное пособие / Б. И. Герасимов, Н. Н. Мозгов. – М.: ИЦ РИОР НИЦ Инфра-М, 2014. – 336 с. ISBN 978-5-91134-811-3.
- 22 Годин, А. М. Маркетинг : учебник / А. М. Годин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. –270 с.
- 23 Голова, А. Г. Управление продажами : учебник для студентов экономических вузов / А. Г. Голова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 277 с.
- 24 Гришина, В. Т. Маркетинговые исследования : практикум / В. Т. Гришина. – М.: ИЦ РИОР НИЦ Инфра-М, 2014. – 58 с. ISBN 978-5-9558-0348-7.
- 25 Данько, Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость : учебник / Т. П. Данько, М. П. Голубев. – М.: ИЦ РИОР НИЦ Инфра-М, 2013. – 416 с. ISBN 978-5-16-003863-6.
- 26 Данько, Т. П. Управление маркетингом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. П. Данько. – М.: Юрайт, 2015. – 537 с. ISBN 978-5-9916-4482-2.
- 27 Зайцев, А. Г. Маркетинговые исследования : учебное пособие / А. Г. Зайцев, Е. В. Такмакова. – М.: ИЦ РИОР НИЦ Инфра-М, 2015. – 88 с. ISBN 978-5-369-01444-8.
- 28 Интернет-маркетинг : учебник для академического бакалавриата / О. А. Артемьева, О. Н. Романенкова и др.; под общ. ред. О. Н. Романенковой. – М.: Юрайт, 2014. – 288 с.
- 29 Информационные технологии в маркетинге : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. С. В. Карповой. – М.: Юрайт, 2014. – 367 с.

30 Каменева, Н. Г. Маркетинговые исследования : учебное пособие / Н. Г. Каменева, В. А. Поляков. – М.: ИЦ РИОР НИЦ Инфра-М, 2013. – 368 с. ISBN 978-5-9558-0233-6.

31 Карпова, С. В. Маркетинг : учебное пособие для академического бакалавриата / С. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2015. – 325 с.

32 Короткова, Т. Л. Исследования в менеджменте : пособие для магистров / Т. Л. Короткова. – М.: ИЦ РИОР НИЦ Инфра-М, 2013. – 256 с. ISBN 978-5-905554-25-4.

33 Кузнецова, Л. В. Основы маркетинга : учебное пособие / Л. В. Кузнецова, Ю. Ю. Черкасова. – М.: Инфра-М, Вузовский учебник, 2013. – 139 с.

34 Лебедева, О. А. Маркетинговые исследования рынка : учебник / О. А. Лебедева, Н. И. Лыгина. – М.: ИЦ РИОР НИЦ Инфра-М, 2013. – 192 с. ISBN 978-5-8199-0191-5.

35 Маркетинг территорий : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Артемьева, О. Н. Романенкова и др.; под общ. ред. О. Н. Романенковой. – М.: Юрайт, 2014. – 346 с.

36 Маркетинговые исследования. Теория и практика : учебник для бакалавров / С. П. Азарова, О. Н. Романенкова и др.; под общ. ред. О. Н. Романенковой. – М.: Юрайт, 2014. – 315 с.

37 Маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. А. Артемьева, О. Н. Романенкова и др.; под общ. ред. О. Н. Романенковой. – М.: Юрайт, 2014. – 456 с.

38 Морозов, Ю. В. Основы маркетинга : учебное пособие / Ю. В. Морозов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 148 с. ISBN 978-5-394-02156-5.

39 Музыкант, В. Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебное пособие / В. Л. Музыкант. – М.: ИЦ РИОР НИЦ Инфра-М, 2013. – 216 с. ISBN 978-5-369-01121-8.

40 Основы маркетинга : учебник / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс. – Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. – 752 с.

- 41 Пичурин, И. И. Основы маркетинга. Теория и практика : учебное пособие / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. – М.: Юнити, 2013. – 383 с.
- 42 Реброва, Н. П. Основы маркетинга : учебник и практикум для СПО / Н. П. Реброва. – М.: Юрайт, 2016. – 277 с. ISBN 978-5-9916-6492-9.
- 43 Савчук, Г. А. Управление маркетингом на предприятии : учебное пособие / Г. А. Савчук, Ю. В. Мокерова. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 112 с. ISBN 978-5-7996-1267-2.
- 44 Садченко, К. В. Основы современного международного маркетинга : учебное пособие / К. В. Садченко. – М.: Дело и сервис, 2013. – 272 с.
- 45 Секерин, В. Д. Основы маркетинга : учебное пособие / В. Д. Секерин. – М.: Кнорус, 2016. – 232 с. ISBN 978-5-406-05171-9.
- 46 Синяева, И. М. Коммерческая деятельность : учебник для бакалавров / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, С. В. Земляк. – М.: Юрайт, 2014. – 506 с.
- 47 Синяева, И. М. Маркетинг. Теория и практика : учебник для бакалавров / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова. – М.: Юрайт, 2013. – 665 с.
- 48 Скляр, Е. Н. Маркетинговые исследования : практикум / Е. Н. Скляр, Г. И. Авдеенко, В. А. Алексунин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 216 с. ISBN 978-5-394-01089-7.
- 49 Токарев, Б. Е. Маркетинговые исследования : учебник / Б. Е. Токарев. – М.: ИЦ РИОР НИЦ Инфра-М, 2013. – 512 с. ISBN 978-5-9776-0175-7.
- 50 Финансовый маркетинг Теория и практика : учебник для магистров / О. А. Артемьева, С. В. Карпова и др.; под общ. ред. С. В. Карповой. – М.: Юрайт, 2013. – 424 с.
- 51 Быстрова, Д. Е. Анализ конкурентной ситуации на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала с использованием пятифакторной модели Майкла Портера [Электронный ресурс] / Проблемы современной науки и образования: научно-методический журнал.- Электрон. Дан. – Иваново: Олимп, 2017. - № 21(103). – Режим доступа: <http://ipi1.ru/images/PDF/2017/103/PMSE-21-103.pdf>. (07.06.2017).

52 Быстрова, Д. Е. Анализ конкурентной ситуации на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала с использованием пятифакторной модели Майкла Портера [Электронный ресурс] / Студенческий вестник: научный журнал.- Электрон. Дан. – М.: Интернаука, 2017. - № 7(7). – Режим доступа: <https://www.internauka.org/journal/stud/nauchnyy-zhurnal-studencheskiy-vestnik-no-77>. (07.06.2017).

53 Быстрова, Д. Е. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе на рынке производства и продажи изделий из натурального гранита Южного Урала [Электронный ресурс] // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сб. ст. по материалам XXXIV Международной научно-практической конференции «Молодой исследователь: вызовы и перспективы».- Электрон. Дан. – М.: Интернаука, 2017. - № 9(34). – Режим доступа: <https://www.internauka.org/conference/xxxiv-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferenciya-molodoy-issledovatel-vyzovy-i-perspektivy>. (07.06.2017).

54 Архитектура и строительство России [Электронный ресурс] : научно-практический и культурно-просветительский журнал. – Электронный журнал. – М., 1933-. - Режим доступа: <http://www.asrmag.ru/>. (07.06.2017).

55 Архитектура, реставрация, дизайн, инвестиции, строительство [Электронный ресурс] : научно-практический и культурно-просветительский журнал. – Электронный журнал. – СПб. : Издательский дом Ардис, 1996-. - Режим доступа: <http://www.d-c.spb.ru/>. (07.06.2017).

56 Камень и бизнес [Электронный ресурс] : научно-технический специализированный журнал. – Электронный журнал. – М., 1993-. - Режим доступа: <http://www.stonebusiness.ru/index.php>. (07.06.2017).

57 Механизация строительства [Электронный ресурс] : научно-технический и производственный журнал. – Электронный журнал. – М. : Издательский дом Библио-Глобус, 1939-. - Режим доступа: <http://ms.enjournal.net/>. (07.06.2017).

58 Строительство: наука и образование [Электронный ресурс] : научно-практический и культурно-просветительский журнал / МИСИ-МГСУ. –

Электронный журнал. – М. : МИСИ-МГСУ, 2011-. - Режим доступа: <http://www.nso-journal.ru/index.php/sno>. (07.06.2017).

59 Российская государственная библиотека [Электронный ресурс] / центр информационных технологий российской государственной библиотеки. – Электронные данные. – М. : Российская государственная библиотека, 1997-. - Режим доступа: <http://www.rsl.ru/>. (07.06.2017).

60 Научная библиотека ЮУрГУ [Электронный ресурс] / библиотечно-информационный комплекс. – Электронные данные. – Челябинск : Научная библиотека ЮУрГУ, 2005-. - Режим доступа: <http://lib.susu.ru/>. (07.06.2017).