

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра управления инновациями в бизнесе

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент
_____ К. В. Кардапольцев

«__» июня 2017 г.

Разработка стратегии развития ООО «Мониторинг центр»
с учётом международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2017.925.ПЗ ВКР

Консультанты:
Экономическая часть, к.э.н.,
доцент
_____ М. И. Соколова
«__» _____ 2017 г.

Руководитель работы,
доцент, к.э.н.
_____ М. И. Соколова
«__» _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-461
_____ И.А. Бисеров
«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов
«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Бисеров И.А. Разработка стратегии развития ООО «Мониторинг Центр» с учётом международного опыта. - Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-461; 2017. 98с. 7 ил., 24 табл., библиогр. список 33 назв.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки стратегии развития ООО «Мониторинг Центр» с учётом международного опыта.

В работе описана история предприятия, её деятельность. Проанализированы внутренняя и внешняя среда ООО «Мониторинг Центр» с помощью различных инструментов, на основе которых был выявлены сильные и слабые стороны предприятия и определены проблемы. Изучены теория, международный и отечественный опыт разработки стратегии развития предприятия.

С учётом возможностей и угроз внешней и внутренней среды, с учётом сильных и слабых сторон предприятия, а также с учётом международного и отечественного опыта была определена наиболее эффективная стратегия ООО «Мониторинг Центр». В соответствии с ней были определены основные цели и мероприятия по ее внедрению. Проведена оценка экономической эффективности проекта.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	8
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	
ООО «МОНИТОРИНГ ЦЕНТР»	10
1.1 Краткая характеристика предприятия	10
1.2 Анализ внешнего окружения ООО «Мониторинг Центр»	15
1.3 Отраслевой анализ ООО «Мониторинг Центр».....	21
1.4 Анализ конкурентных сил ООО «Мониторинг Центр»	22
1.5 Анализ внутренней среды ООО «Мониторинг Центр»	28
1.5.1 Анализ внутренней среды на основе срезов ООО «Мониторинг Центр».....	29
1.5.2 SNW-анализ ООО «Мониторинг Центр».....	31
1.5.3 SWOT-анализ ООО «Мониторинг Центр».....	34
1.6 Классификация, ранжирование проблем предприятия ООО «Мониторинг Центр».....	36
Вывод по главе 1.....	38
ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «МОНИТОРИНГ ЦЕНТР»	41
2.1 Современные методы и международный опыт формирования стратегии развития предприятия	41
2.2 Международный и отечественный опыт развития рынка микрокальцитов ..	50
2.3 Определение миссии и стратегического видения ООО «Мониторинг Центр»	61
2.4 Обоснование вариантов стратегии развития ООО «Мониторинг Центр»	65
Вывод по главе 2.....	71
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «МОНИТОРИНГ ЦЕНТР» ЗА СЧЁТ ВЫПУСКА НОВОГО УНИКАЛЬНОГО ПРОДУКТА	72
3.1 Формирование плана внедрения сбалансированной системы показателей для ООО «Мониторинг Центр»	72

3.1.1 Формирование корпоративной стратегической карты для ООО «Мониторинг Центр»	75
3.1.2 Разработка стратегических инициатив ООО «Мониторинг Центр».....	77
3.1.3 Каскадирование сбалансированной системы показателей для ООО «Мониторинг Центр»	78
3.2 Описание проекта.....	79
3.3 Оценка экономической эффективности осуществления плана проекта реализации стратегии развития ООО «Мониторинг Центр».....	84
Вывод по главе 3.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Диаграмма Ганта для ООО «Мониторинг Центр»	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Инфляция в Российской Федерации	98

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление является процессом, определяющим рациональную последовательность действий компаний по разработке и реализации стратегии. Данный процесс включает в себя постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

На современном этапе развития бизнеса правильное стратегическое решение может привести предприятие к состоянию могущества. Стратегия организации постоянно развивается. Не всегда удается продумать заранее все до мелочей, и затем долгое время жить без изменений. Безусловно, процесс разработки стратегии всегда чувствителен и зачастую непредсказуемый характер конкуренции, взлеты и падения цен, перестановки среди основных промышленных конкурентов, геополитические факторы, снижение или расширение торговых барьеров и бесконечное количество других факторов могут способствовать устареванию стратегии.

Стратегия развития предприятия направлена на повышение конкурентоспособности предприятия.

Одним из основных направлений повышения уровня конкурентоспособности предприятия является стратегическое управление. Так существует три основных понятия стратегического управления: потенциал предприятия, конкурентоспособность, стратегия, то есть степень использования потенциала, имеет непосредственную зависимость от выбранной стратегии предприятия, предопределяющую его конкурентоспособность. В современных реалиях ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем экономическим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и разработка стратегии, соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия.

Все это обуславливает актуальность выбранной темы и определяет объект, предмет, цель и задачи работы.

Объектом работы является ООО «Мониторинг Центр», предприятие, занимающееся производством и реализацией перудных строительных материалов, а именно щебень различных фракции.

Предметом исследования является технология разработки и внедрения стратегии развития предприятия ООО «Мониторинг Центр».

Цель работы - разработка стратегии развития для ООО «Мониторинг Центр».

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- произвести стратегический анализ ООО «Мониторинг Центр»;
- проанализировать международный и отечественный опыт в разработке стратегий развития предприятий:

- реализовать выбор стратегии развития предприятия из ряда предложенных альтернативных решений и разработать необходимые рекомендации по реализации выбранной стратегии развития предприятия и стратегическому контролю;

разработать проект реализации стратегии развития ООО «Мониторинг Центр» и обосновать экономическую целесообразность данного проекта.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «МОНИТОРИНГ ЦЕНТР»

1.1 Краткая характеристика предприятия

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Мониторинг Центр».

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью "Мониторинг Центр" создано в соответствии с действующим законодательством и учредительными документами Общества.

Общество с ограниченной ответственностью "Мониторинг Центр" является разновидностью объединения капиталов, не требующего личного участия своих членов в делах общества. Характерными признаками этой коммерческой организации являются: деление ее уставного капитала на доли участников и отсутствие ответственности последних по долгам общества. Имущество общества, включая уставный капитал, принадлежит на праве собственности ему самому как юридическому лицу и не образует объекта долевой собственности участников.

Компания ООО «Мониторинг Центр» была основана в 2005 году в г. Сатка. На сегодняшний день ООО «Мониторинг Центр» производит и реализует щебень из пород Саткинского месторождения (Челябинская область) потребителям практически всех регионов России, организует экспедирование, предоставляет в аренду и отслеживает движение подвижного состава собственников и субарендаторов. Ведет контроль за качеством отгружаемой продукции, отстаивает интересы потребителей по вопросам простоев и других спорных моментов. ООО «Мониторинг Центр» является участником Ассоциации производителей и потребителей природных строительных материалов "Карьеры Евразии". Общая производительность ООО «Мониторинг Центр» в настоящее время составляет около 350 тысяч тонн щебня в месяц. На производственных

участках используется современное дробильно-сортировочное оборудование производства Metso Minerals Финляндия, которое позволяет выпускать высококачественный щебень, востребованный потребителями. Предприятие обладает возможностью отгрузки более 100 вагонов ежедневно. Погрузка осуществляется на своих подъездных путях, которые имеют 6 фронтов погрузки. Подъездные пути примыкают к станциям Сатка Речная (Южно-Уральской железной дороги ОАО «РЖД»).

Контроль количества отгружаемой продукции осуществляется посредством вагонных весов. Проверка вагонных весов проводится ежеквартально.

Основными преимуществами щебня, производимого ООО «Мониторинг Центр» является его прочность, кубовидная форма и низкая лещадность, подтвержденная сертификатами качества.

Доломитовый щебень - это одна из многочисленных разновидностей строительного щебня, которую получают путем дробления цельных доломитовых пород. Сперва породы попросту взрывают, получая таким образом крупные осколки. После этого собранный материал отправляется на заводы по переработке, где его дробят на более мелкие фракции и разделяют на классы.

Щебень из доломита весьма качественный, поскольку сама порода обладает высокими эксплуатационными характеристиками. Он представляет собой осадочную породу, которая состоит в основном из различного рода минеральных веществ, образуемых в результате реакций при взаимодействии грунтовых вод и известняковой породы.

Доломиту характерны высокие показатели прочности, долговечности и износостойкости, что приходится очень кстати, ведь с его помощью можно решать даже самые сложные задачи по замешиванию строительных смесей, изготовлению железобетонных конструкций.

Доломитовый щебень, в отличие от гранитного, менее радиоактивен, обладает более высокими связующими свойствами, что значительно повышает качество продукции, изготовленной с использованием доломитового щебня.

Компания предлагает к поставке:

- щебень фракции 0-5 мм.

Щебень фракции 0-5 пользуется огромной популярностью на рынке стройматериалов благодаря тому, что входит в состав смесей с разным функциональным назначением, а также предопределяет для них уникальные эксплуатационные свойства.

- щебень фракции 0-10 мм.

Благодаря своим отличительным качествам доломитовый щебень фракции 0-10 является универсальным строительным материалом, который активно используется в современном строительстве и производстве.

щебень фракции 5-20 мм.

Щебень фракции 5-20 мм незаменим в строительстве. Этот материал широко используется при производстве бетона и различных железобетонных конструкций, а также при закладке фундамента, благоустройстве территорий и в ландшафтном дизайне.

- щебень фракции 20-40 мм.

Щебень фракции 20-40 мм отличается хорошей прочностью, морозостойкостью, возможностью поглощения воды и превосходным взаимодействием со связующими компонентами.

Щебень фракции 20-40 мм является природным материалом и применяется в строительной индустрии. С помощью него можно:

- производить бетон и железобетонные конструкции;
- формировать железнобетонные, трамвайные линии и автодороги;
- закладывать фундамент и возводить стены зданий.

Доломитовый щебень фракции 20-40 мм - это одна из многочисленных разновидностей строительного щебня, которую получают путем дробления целых доломитовых пород. Сначала породы попросту взрывают, получая таким образом крупные осколки. После этого собранный материал отправляется на наше производство, где его дробят на более мелкие фракции и разделяют на классы.

щебень фракции 40-70 мм.

Щебень фракции 40-70 мм – крупнозернистый нерудный материал, получаемый при измельчении и просеивании осадочных и магматических горных пород.

Щебень фракции 40-70 мм обладает следующими качествами:

- высокая прочность;
- повышенная морозостойчивость;
- низкая лещадность;
- хорошая способность поглощать воду;

Щебень фракции 40-70 широко применяется в строительстве.

– смесь С-4

При строительстве автодорожного полотна большое значение имеет качественное устройство основания. Его надежность напрямую влияет на нормативный срок службы асфальтобетонного покрытия. В качестве материала для устройства оснований и укрепления обочин дорог используется щебеночно-песчаная смесь С4.

Основными преимуществами щебеночно-песчаной смеси С4:

- меньше, чем у фракционированного щебня стоимость и расклинтовка для одного и того же объема работ;
- более простая технология производства работ;
- высокое качество уплотнения по всей толщине основания;
- создает максимально ровную поверхность основания.

Сегментация продукции ООО «Мониторинг Центр» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Сегментация продукции ООО «Мониторинг Центр»

Продукция	Доля, %
Щебень фракции 5-20 мм.	31
Щебень фракции 0-10 мм.	20
Щебень фракции 0-5 мм.	17
Щебень фракции 20-40 мм.	11
Щебень фракции 40-70 мм.	11
Смесь С-4	10

Наиболее востребованными продуктами производства ООО «Мониторинг Центр» являются фракции щебня 5-20 мм., 0-10 мм., 0-5 мм.

Вся продукция ООО «Мониторинг Центр» сертифицирована и проходит ежедневный контроль качества в лаборатории по контролю качества готовой продукции. Всё оборудование лаборатории проходит своевременную поверку, что подтверждается сертификатами и свидетельствами о поверке, представленные на сайте компании. Лаборатория по контролю качества готовой продукции аттестована, что подтверждается Свидетельством № 50 выданным Федеральным бюджетным учреждением «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в Челябинской области».

Потребителями компании ООО «Мониторинг Центр» являются строительные и дорожные предприятия, а также предприятия металлургической и химической отраслей.

Основными крупными потребителями продукции ООО «Мониторинг Центр» являются: железные дороги, в частности, Куйбышевская, Горьковская и Южно-Уральская, ОАО «Тобольский речной порт», компании «Аэродромдорстрой», «Уралстройщебень», «Межрегиональная Нефтяная Компания», «Дорстрой», «Уфаснаб».

ОАО «Российские железные дороги» является партнером ООО «Мониторинг Центр» не только как потребитель строительного щебня, но и как поставщик услуг по перевозке продукции компании.

Для осуществления гарантированных поставок продукции ООО «Мониторинг Центр» организовано эффективное взаимодействие со структурными подразделениями Южно-Уральской, Западно-Сибирской, Куйбышевской и Горьковской железных дорог.

Основными регионами-потребителями нерудных строительных материалов Сапкинского месторождения доломита являются регионы Российской Федерации, не имеющие строительного камня, подробнее в таблице 2.

Таблица 2 Регионы-потребители продукции ООО «Мониторинг Центр»

Регион	Доля потребления, %
Ханты-Мансийский автономный округ	20
Тюменская область	12
Ямало-Ненецкий автономный округ	12
Республика Татарстан	12
Республика Башкортостан	12
Республика Мордовия	8
Республика Удмуртия	6
Пензенская область	6
Ульяновская область	6
Остальные регионы	6

На долю основных регионов-потребителей: Ханты-Мансийский автономный округ, Тюменская область, Ямало-Ненецкий автономный округ, Республики Татарстан и Башкортостан приходится 68 % всей произведённой продукции ООО «Мониторинг Центр».

1.2 Анализ внешнего окружения ООО «Мониторинг Центр»

Анализ внешней среды является одним из важнейших элементов стратегического управления. Анализ внешних факторов является

подготовительной базой стратегических решений, обеспечивающих алгоритм взаимодействия компании с окружением в краткосрочный и долгосрочный период, что позволяет поддерживать ее потенциал на необходимом уровне для достижения целей, а также определять заключенные во внешней среде угрозы и возможности.

Внешняя среда – сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность. Данная сфера представлена различными факторами, находящимися в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение одного из множества факторов обязательно приводит к изменению остальных. По этой причине изучение и анализ внешней среды должны проводиться системно с отслеживанием не только изменяющегося фактора, но и того, как эти изменения могут отразиться на остальных. Анализ внешней среды играет существенную роль в выработке стратегии организации и является сложным по своей структуре процессом, требующим внимательного отслеживания во внешней среде изменений, оценки различных факторов и установления взаимосвязи между ними. Данный анализ помогает определить сильные и слабые стороны организации, а также выявить угрозы и возможности, которые заключены во внешнем окружении.

Макросреда – общие факторы, которые не касаются краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на ее долгосрочные решения (процессы и явления, происходящие в государстве, которые по своей сути могут оказать влияние на микросреду и непосредственно на само предприятие). Целью проведения анализа макросреды является выявление текущих и зарождающихся тенденций, в проектирование потенциальных направлений изменений, оценка этих изменений с целью определения стратегических и организационных последствий. Как правило, выбор горизонта анализа не превышает периода трех лет, в данном случае срок прогнозирования и анализа факторов будет равен двум годам.

Следует обратить внимание на значимость факторов макросреды, то есть на такие направления её развития, которые имеют высокую вероятность

реализации и соответственно высокую вероятность влияния на деятельность предприятия. Воздействия макроокружения, как правило, находятся за пределами сферы влияния организации, поэтому её стратегия должна строиться с учётом способности реагировать на изменения, происходящие в макроокружении. Полученные в ходе исследования данные позволяют разработать оптимальные для функционирования организации стратегии, прогнозировать возможные угрозы, разработать систему раннего предупреждения, создав на предприятии программу антикризисного реагирования.

STEEP-анализ – это полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направления бизнеса. С его помощью можно увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. STEEP – анализ состоит из следующих факторов:

S – социальные факторы (демографическая структура населения, жизненные ценности, культурные традиции, нравы общества, система образования);

T – технологические факторы (хранение и распределение информации, эффективность производства, скорость старения технологии, либо товара);

E – экономико-финансовые факторы (стадии делового цикла, контроль цен и заработной платой, инвестиционная политика, цены на энергоресурсы, темпы инфляции, уровень занятости);

E – экологические факторы (контроль влияния на экологию, грамотное ведение нормативной документации по охране окружающей среды);

P – политико-правовые факторы (правительственная стабильность на уровне региона, либо государства, налоговая политика, антимонопольное законодательство).

Анализ дальнего окружения целесообразно отобразить в виде таблицы (таблица 3). При проведении STEEP – анализа рассмотрим факторы внешней среды, которые могут оказать наибольшее влияние на организацию. Горизонт анализа составляет 5 лет.

Таблица 3 Основные STEEP факторы, влияющие на компанию ООО «Мониторинг Центр»

Фактор	Среда
Рост железнодорожных тарифов и автодорожных пошлин	Экономическая
Выделение бюджетных средств на строительство	
Ухудшение политической (геополитической) обстановке	Политико-правовая
Выход на новые рынки (сегменты)	
Рост численности специалистов с высшим образованием	Социальная
Занятость населения	
Глобальная смена климата	Экологическая
Загрязнение окружающей среды	
Недостаточная автоматизация процессов	Технологическая
Модернизация технологии производства	

При проведении исследования используется балльная система. Оценка влияния измеряется по 10-ти балльной шкале и соответствует следующим параметрам:

- очень слабая 0-2;
- слабая 2-4;
- существенная 4-6;
- значительная 6-8;
- сильная 8-10

Вес в сумме должен составлять 100 % либо 1. В нашем случае – 1.

Оценка направленности влияния:

- «+» позитивная направленность;
- «-» негативная направленность.

Таблица 4 – Количественный STEEP – анализ влияния факторов внешней среды ООО «Мониторинг Центр»

Фактор	Знак влияния	Качественная оценка	Балльная оценка	Весовой коэффициент	Важность фактора	Критический синтез
Рост железнодорожных тарифов и автодорожных пошлин	-	сильное	8	0,18	-1,44	Мероприятия для минимизации издержек
Выделение бюджетных средств на строительство	+	значительное	7	0,05	0,35	Диверсификация услуг
Ухудшение политической (геополитической) обстановки	-	значительное	7	0,10	-0,70	Работа с союзными странами
Выход на новые рынки (сегменты)	+	сильное	8	0,20	1,60	Выход на союзные рынки
Рост численности специалистов с высшим образованием	+	существенное	5	0,05	0,25	Повышение квалификации сотрудников
Занятость населения	+	существенное	4	0,05	0,20	Создание рабочих мест
Загрязнение окружающей среды	-	значительное	7	0,05	-0,35	Мероприятия по превентивным мерам
Глобальная смена климата	-	слабое	3	0,10	-0,30	Пропаганда среди коллектива
Недостаточная автоматизация процессов	-	значительное	6	0,07	-0,42	Автоматизация процессов
Модернизация технологий производства	+	значительное	8	0,15	1,20	Диверсификация, модернизация
				Σ 1	Σ 0,39	



Рисунок 1 – Профиль макросреды ООО «Мониторинг Центр»

Вывод: по результатам STEEP-анализа суммарная оценка важности примерно равна нулю (0,39), это означает, что ООО «Мониторинг Центр» находится в удовлетворительной или даже в подходящей макросреде, где возможности поглощают угрозы.

Проанализировав таблицу 4 и рисунок 1, можно выделить самые опасные риски и потенциальные возможности. Основная угроза исходит от увеличения железнодорожных тарифов на перевозку грузов и автодорожных пошлин (система взимания платы с грузовиков, имеющих разрешённую максимальную массу свыше 12 тонн в счёт возмещения вреда, причиняемого автодорогам общего пользования федерального значения – ПЛАТОН). Данный фактор оказывает большое влияние на деятельность предприятия ООО «Мониторинг Центр», осуществляющего свою деятельность в эпоху экономической нестабильности, финансового и экономического кризиса, а увеличение тарифов и пошлин влияет на конечную стоимость реализуемой продукции для потребителя. Логистические затраты составляют до 70 % от конечной стоимости реализуемой продукции в зависимости от географического положения заказчика. Основным положительным фактором является возможность выхода на новые рынки, к примеру, с созданием Евразийского союза у нашей компании открываются возможности взаимовыгодного и эффективного сотрудничества с предприятиями республики Казахстан, это имеет огромное значение для компании, так как

развитие клиентской базы и поиск новых направлений – приоритетное направление развития ООО «Мониторинг Центр»

1.3 Отраслевой анализ ООО «Мониторинг Центр»

Отраслевой анализ определяет привлекательность отрасли и ее отдельных товарных рынков. Анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Основным объектом исследования при проведении отраслевого анализа служит хозяйственная отрасль. Отрасль – это совокупность предприятий, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

- 1) определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- 2) оценка степени конкуренции;
- 3) определение ключевых факторов успеха;
- 4) заключение о степени привлекательности отрасли.

Таким образом, на основании проведенного анализа были получены следующие данные:

Размах конкуренции: Годовой доход отрасли нерудных строительных материалов в России составляет 150 млрд. рублей в год.

Темп роста рынка: Сокращение рынка нерудных строительных материалов на 3-7 % в 2015-2017 годах.

Число компаний в отрасли: около 1080 организаций, производящих и реализующих нерудные строительные материалы, доля рынка каждой варьируется от 0,01 до 5 %.

Стадия жизненного цикла: зрелость.

Потребители: основными потребителями нерудных строительных материалов в России и других странах мира являются бетонщики и строители автодорог, которые предъявляют не совпадающие по некоторым позициям требования к характеристикам продукции

Легкость входа/выхода: высокие входные барьеры в виде насыщенного рынка, крупных капиталовложений в помещение и оборудование, получения лицензий и сертификатов на продукцию.

Технология/нововведения: технология производства относительно стабильна и изменяется не так быстро.

Характеристика продуктов/услуг: высоко стандартизованы; ассортимент различных производителей в основном состоит из идентичных продуктов.

Экономия масштаба: умеренно выраженная.

Эффект кривой опыта: не прослеживается.

Рентабельность отрасли: около 15-20 %.

Вывод: в настоящее время рынок нерудных строительных материалов является высоко насыщенным и находится в стадии зрелости, с тенденцией сокращения рынка в связи с текущим состоянием экономики, однако прослеживается появление новых игроков, не смотря на высокие входные барьеры. Потребители в любом случае будут пользоваться нерудными строительными материалами, так как гражданское и промышленное строительство будет продолжаться даже в период экономической нестабильности равно, как и строительство автодорог.

1.4 Анализ конкурентных сил ООО «Мониторинг Центр»

Оптимальным инструментом для анализа конкурентных сил предприятия является модель Портера (модель пяти сил конкуренции) – это модель, представляющая собой инструмент для проведения анализа конкурентных

условий, сложившихся на рынке и позволяющая оценить, насколько важное влияние оказывает каждая из пяти сил на компанию.

Смысл модели заключается в том, чтобы определить, как влияют четыре фактора на пятый – внутриотраслевую конкуренцию, а затем выявить влияние всех пяти факторов на фирму. При помощи этой модели выявляют основные потенциальные проблемы и угрозы, с которыми может столкнуться компания в отрасли, кроме этого, проводя анализ на основе модели можно выявить конкурентное преимущество компании.

1) Сила потребителей.

Продукция ООО «Мониторинг Центр» ориентирована, в первую очередь, на компании, занимающиеся строительством и ремонтом автомобильных и железных дорог, также продукцией пользуются строительные фирмы, заводы строительных железобетонных изделий и металлургические предприятия.

ООО «Мониторинг Центр» занимается производством, реализацией и перевозкой щебня из пород Саткинского доломитового месторождения (Челябинская область) практически по всем регионам России, также организует экспедирование, предоставляет в аренду и отслеживает движение подвижного состава собственников и субарендаторов. Ведет контроль за качеством отгружаемой продукции, отстаивает интересы потребителей по вопросам простоев и других спорных моментов.

В данный момент на территории России ведётся огромное количество строительных работ, как в прокладка и обустройство автодорог, так и строительство гражданских и военных объектов, и потребитель заинтересован в качественном строительном материале, каким, за счёт своих физических качеств, является продукт, реализуемый ООО «Мониторинг Центр».

Таким образом, можно сделать вывод, что рынок сбыта продукции ООО «Мониторинг Центр» стабилен. Спрос на высоком уровне, но зависит от покупательской способности потребителей, которая в связи с экономическим

положением в стране часто зависит от выделения денежных средств из бюджетов различных уровней.

2) Стиль поставщика.

ООО «Мониторинг Центр» зависит от поставщика, так как для производства щебня и другой продукции используется скальная порода доломита Саткинского месторождения, которая приобретается со складов строительного камня ПАО Комбинат «Магнезит», который является побочным материалом при добыче магнезита. Запасы строительного камня Саткинского доломитового месторождения значительны (при сегодняшнем уровне потребления запасы оцениваются не менее чем на 50 лет).

Также ООО «Мониторинг Центр» зависит от поставщика, так как предприятие пользуется оборудованием для производства нерудных строительных материалов, произведённым за рубежом. Более того, сервисным обслуживанием оборудования так же занимаются иностранные компании. Компания зависит от поставки горюче-смазочных материалов, которые влияют на производственный процесс. На случай утери этих поставщиков ООО «Мониторинг Центр» имеет возможность найти новых поставщиков, так как данный сегмент вполне обширен, но данные изменения приведут к кратковременным проблемам в связи с построением новых логистических связей.

3) Угроза появления новых конкурентов.

Основным барьером входа на рынок строительных нерудных материалов является большие финансовые вложения при открытии бизнеса с полным производственным циклом на рынке Российской Федерации примерно 1080 компаний, работающих в сегменте производства нерудных строительных материалов и у всех достаточно маленькая доля рынка. Создание новой перспективной компании с хорошими финансовыми вложениями и широкими коммуникациями может принести ООО «Мониторинг Центр» неудобства, вплоть

до перехода клиентов в новую компанию, но учитывая тот факт, что в данной отрасли спрос значительно выше предложения, данный сценарий маловероятен.

4) Сила конкурентов.

Для выявления конкурентоспособности ООО «Мониторинг Центр» был проведён сравнительный анализ 3 основных конкурентов на предмет выявления их преимуществ и недостатков, представленный в таблице 5.

Таблица 5 – Сила конкурентов ООО «Мониторинг Центр» (Челябинская область)

Конкурент	Конкурентное преимущество	Конкурентные недостатки	Способы ведения конкурентной борьбы
ООО «Саткинский щебёночный завод»	Оперативная доставка груза за счёт собственного подвижного состава и собственных подвижных путей	Завышенная стоимость продукции	Оптимизация логистических цепочек, производство качественного щебня
ООО «Порфирит»	Порфиритовый щебень (повышенная прочность камня)	Высокая стоимость, низкая маркетинговая поддержка, плохая логистическая цепочка	Ведение активного маркетингового продвижения, производство качественного щебня
ООО «Партнёр СТК»	Большой сегмент рынка, хорошая репутация, собственная сырьевая база, низкая себестоимость	Ограниченная сырьевая база (максимум 1,5 года)	Выход на новые рынки, введение агрессивной маркетинговой политики, производство качественного щебня

Угроза: переход клиентов к компаниям, который имеют меньшую стоимость продукции.

5) Угроза со стороны товаров-субститутов.

Угроза со стороны товаров-субститутов существует, так как при производстве асфальтобетона или асфальтного покрытия могут быть введены изменения в технические условия (составляющие асфальта должны состоять из магматических изверженных пород, а доломит Саткинского месторождения имеет метаморфическое происхождение, хотя имеет высокую прочность). Например, появление компаний, занимающихся реализацией порфиритовых

строительных материалов. Данный строительный перудный материал более предпочтителен для строительства дорожных покрытий высокого качества, но он имеет более высокую себестоимость добычи и производства, соответственно цена данного продукта намного выше продукции реализуемой ООО «Мониторинг Центр». Таким образом, угроза появления товара-субститута существует, и она отразится на деятельности фирмы.

Таблица 6 – Вывод по конкурентному анализу ООО «Мониторинг Центр»

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Услуги, предлагаемые компанией, могут быть заменены услугами и товарами заменителями, но потребности не будут удовлетворены в полной мере и с должным качеством
Уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок является высоко насыщенным, идет активная борьба за долю рынка между участниками
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Барьеры для входа высокие
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Риск потери клиентов есть, несмотря на имя и статус компании
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Угроза нестабильности поставщиков есть, однако, на рынке множество аналогичных предложений

Так же ситуацию можно представить в виде схемы предложенной М. Портером, иллюстрирующей взаимодействие всех пяти сил конкурентной борьбы.

Данная схема позволяет нам четко представить себе те направления, по которым организация должна выстраивать свою стратегию конкурентоспособности, изыскивая возможности нейтрализовать усилия соперников и укрепить свои позиции (рисунок 2)

Самое сильное воздействие на ООО «Мониторинг Центр», согласно рисунку 2, оказывают покупатели. Следующим значимым пунктом для предприятия являются фирмы, предлагающие товары-заменители.

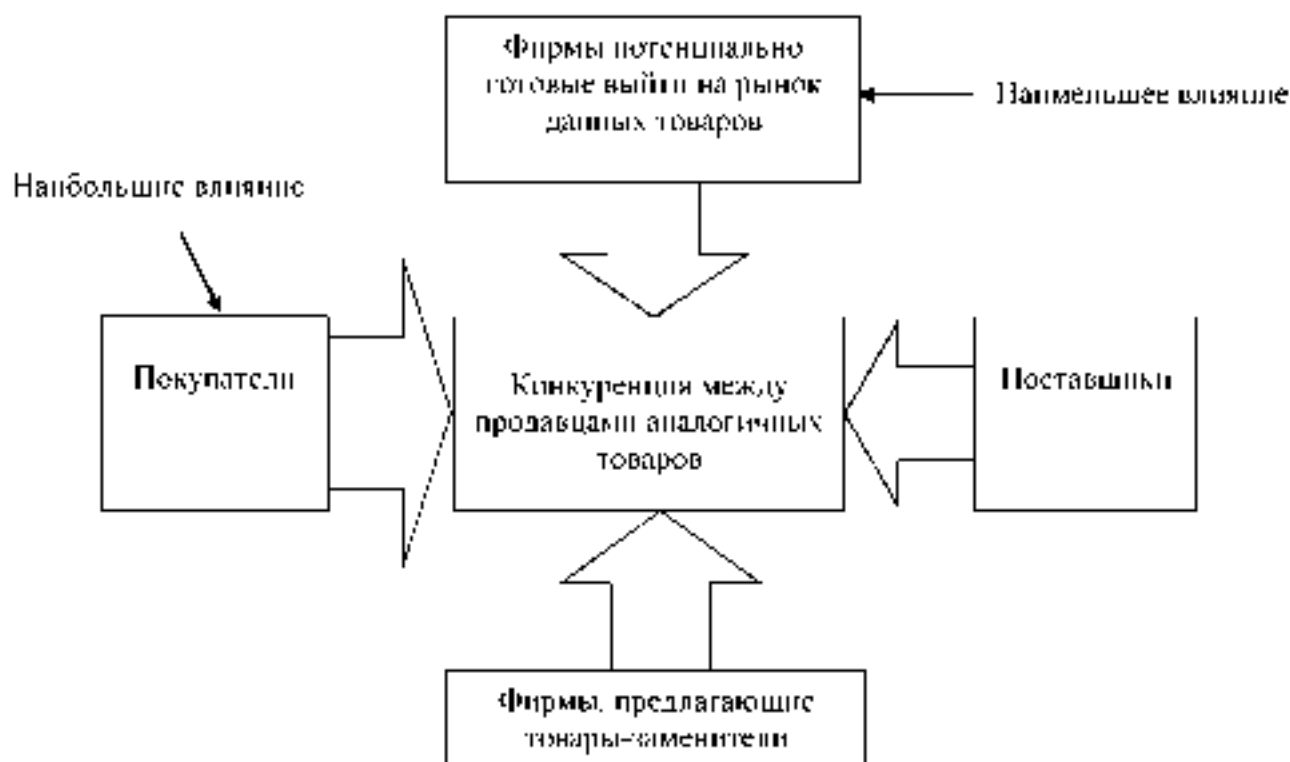


Рисунок 2 – Модель конкуренции М.Портера для ООО «Мониторинг Центр»

На основании проведенного анализа по модели 5 сил М. Портера можно сделать следующие выводы: конкуренция между продавцами аналогичных товаров является достаточно высокой, что обуславливается сопутствующими характеристиками как снижение темпа роста рынка, а также стандартизованностью товара на рынке с дополнительными преимуществами. Особое внимание следует обратить на конкурентов по причине высокой доли аналогичных товаров по типу "цена-качество" на рынке, отсутствие сильной ценовой разницы относительно производителей нерудных строительных материалов. Стоит отметить влияние потребителей, которое находит свое отражение в чувствительности к цене, при которой покупатель может переключиться на другого производителя даже при небольшой разнице в цене.

Таким образом, причина угроз заключается в том, что продукция компаний не имеет существенных конкурентных отличий как по качеству, содержанию, так и по цене, проблема заключается в не уникальности продукта. Также в виду больших объемов закупок материалов клиенты могут переходить к другим

производителям даже из-за небольшой разницы в цене. Решением такой проблемы может стать создание новой уникального товара с высокой добавленной стоимостью, что повысит конкурентоспособность компании и привлечь новых клиентов.

1.5 Анализ внутренней среды ООО «Мониторинг Центр»

Внутренняя среда организации – часть общей среды, находящаяся внутри организации. Внутренний анализ направлен на оценку эффективности деятельности компании, оправданности применяемых организацией стратегии, целесообразности используемых ресурсов компании для поддержания этих стратегий. Внутренняя среда обладает несколькими ключевыми моментами, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал, которым располагает организация. Так же представляет собой совокупную оценку предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны. Таким образом, внутренний анализ позволяет компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее выживаемости на рынке.

Для успешного развития организация должна постоянно выявлять имеющиеся и потенциальные возможности в отношении наиболее эффективного использования своих ресурсов. Именно эти ресурсы составляют рыночный потенциал организации.

Главная задача организации состоит в реализации открывающихся во внешней среде благоприятных возможностей (шансов), путем выделения своих сильных сторон, и ограничении внешних угроз существованию и развитию организации, путем нейтрализации слабых сторон. Не эффективное решение и определяет содержание менеджмента организации.

1.5.1 Анализ внутренней среды на основе срезов ООО «Мониторинг Центр»

Одним из инструментов анализа внутренней среды является анализ на основе срезов организации.

Анализ внутренней среды на основе срезов организации рассматривает компанию с различных сторон ее деятельности: кадры, организация, производство, маркетинг, финансы. Это позволяет провести глобальное изучение организации выявить ее сильные и слабые стороны во всех внутренних аспектах.

Кадровый срез внутренней среды охватывает вопросы управления персоналом: взаимодействие менеджеров и рабочих; поиск, найм, обучение и продвижение кадров; стимулирование и оценка результатов труда; создание и поддержание отношений между работниками.

Организационный срез включает в себя: коммуникации внутри компании; организационную структуру; распределение прав и обязанностей; иерархию подчинения.

Производственный срез рассматривает процесс изготовления продукта, снабжение, ведение складского хозяйства; обслуживание техники; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает процессы, связанные с реализацией продукции. Подразумевает под собой стратегию продукта, стратегию ценообразования, стратегию продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез рассматривает процессы, отвечающие за обеспечение эффективного использования и движение денежных средств в организации, а также за поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности.

Сводный анализ внутренней среды на основе срезов ООО «Мониторинг Центр» представлен в таблице 7.

Таблица 7 Анализ внутренней среды на основе срезов ООО «Мониторинг Центр»

Сфера Кадры	<p>Характеристика</p> <p>Стиль управления организацией – авторитарный, что характерно для организации линейно-функционального типа. Главной ценностью руководства является персонал. Чуть меньше половины составляют молодые перспективные кадры, однако стоит отметить низкий уровень самоактуализации (самообучения) сотрудников. В компании существует сильная система обучения персонала. Однако в компании наблюдается низкая склонность сотрудников к новшествам и к изменениям. Руководители имеют многолетний опыт и в среднем занимают должность около 5-7 лет. Квалификация менеджеров среднего звена позволяет справляться им с вопросами планирования и контроля. Сотрудники разделяют видение и ценности компании, имеют командный дух, склонность командного достижения поставленных целей, однако сотрудники испытывают недостаточность творческой атмосферы в коллективе. Оплата труда находится примерно в равной степени с конкурентами. Мотивация персонала.</p>
Организация	<p>Организационная структура является линейно-функциональной, отвечает потребностям организации, обеспечивает четкое распределение прав и обязанностей. Имидж компании позиционируется как производитель качественных нерудных строительных материалов с высоким уровнем репутации. Стратегия и корпоративная культура выстроены в соответствии с миссией организации, предоставление клиентам качественного нерудного строительного материала.</p>
Производство	<p>Цены на комплектующие растут. Существуют простые и доверительные взаимоотношения с поставщиками. Наличие необходимых помещений и производственных мощностей. Проводится контроль запасов и оборот материалов, экономия от масштаба умеренно выраженная, однако существует потребность в закупке площадей и мощностей. Производственные мощности соответствуют конкурентным требованиям, являются современными, однако начинают стареть. В настоящее время в компании существует потребность в ведении нового уникального продукта.</p>
Маркетинг	<p>Продукция компании отличается хорошим качеством, однако есть поле для проведения улучшений. Стоит обратить внимание на стандартный ассортимент предоставляемых продуктов. Ценовая политика на рынке не является низкой и является последовательной. Рынок нерудных строительных материалов сокращается, что создает необходимость удерживать и привлечь новых клиентов, что возможно сделать при наращивании конкурентных преимуществ. Существует возможность выхода на рынок нового продукта, однако сохраняется высокий риск. Компания обеспечена информацией о текущем состоянии рынка нерудных строительных материалов от качественных маркетинговых исследований.</p>
Финансы	<p>В настоящее время привлечение капитала со стороны затруднено, что связано с тяжелым состоянием экономики. Экономические показатели компании удовлетворительны, но в будущем времени ожидают сложности из-за сокращения рынка и тяжелых экономических условий. Управление четко отслеживает состояние экономического состояния компании, проводит постоянный мониторинг, сокращения излишние издержки.</p>

Вывод: основываясь на данных анализа внутренней среды на основе срезов организации можно сказать, что руководство ООО «Мониторинг Центр» компетентно, имеет достаточно опыта для успешного управления компанией, регулярно проводится мониторинг финансового состояния. Так же ведется наблюдение за конкурентами, состоянием рынка нерудных строительных материалов и его тенденциями. Прибыль и издержки находятся относительно на приемлемом уровне, однако ожидается финансовая неустойчивость из-за сокращения рынка нерудных строительных материалов и неблагоприятных экономических условий. Несмотря на то, что продукты, предоставляемые компанией, имеют хорошее качество, требуют улучшений для приобретения конкурентных преимуществ, или возможен вариант вывода нового продукта на рынок, отвечающего запросам клиентов, для их удержания и привлечения. Стоит обратить внимание на трудности привлечения средств со стороны.

1.5.2 SNW-анализ ООО «Мониторинг Центр»

Для более глубокого изучения внутренней среды организации применяют SNW-анализ – это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Анализ предусматривает рассмотрение организации в разных плоскостях (ресурсы, финансы, логистика, управление персоналом, маркетинг и другие). Параметры оцениваются в баллах от -5 до +5, основываясь на экспертное мнение. На основе полученных данных выявляются слабые места организации в сравнении с подожетелем самого сильного и ближайшего конкурента.

Сильная и слабая оценка позиции приемлема как методу SWOT-анализ, так и SNW-анализ, но в SNW-анализе система оценки дополняется нейтральной позицией, которая соответствует, как правило, среднеотраслевым значениям оценки того или иного фактора по аналогичным предприятиям. Такой подход позволяет рассматривать нейтральную позицию того или иного фактора.

влияющего на финансовую деятельность предприятия, как критерий минимально необходимого стратегического его соответствия.

Базой для сравнения служит основной конкурент ООО «Мониторинг Центр» предприятие ООО «Партнёр СТК», принадлежащее к этому же сегменту рынка. Более того, и его производственные мощности находятся в том же городе (Челябинская область, Сатка). Для производства своей продукции предприятие ООО «Партнёр СТК» так же, как и ООО «Мониторинг Центр» строительный камень Саткинского доломитового месторождения. В таблице 8 отразим элементы внутренней среды и оценку в баллах, для наглядности изображения соединим точки.

Шкала оценок по результативности понимается как соотношение одноименных фактических и нормативных (плановых) показателей (максимально – 100% выполнения):

- 0– результативность отсутствует, либо нет данных об оценке показателя;
- 1– результативность очень низкая (10%-15%);
- 2– результативность (16%-25%);
- 3– результативность средняя (26%-50%);
- 4– результативность высокая (51%-75%);
- 5– результативность очень высокая (76%-100%);
- 1 – отрицательные результаты в (10%-15%) случаев;
- 2 – отрицательные результаты в (16%-25%);
- 3 - отрицательные результаты в (26%-50%);
- 4 - отрицательные результаты в (51%-75%);
- 5 – отрицательные результаты в (76%-100%);



-выделен конкурент ООО «Партнёр СТК»

- выделена компания ООО «Мониторинг Центр»

Данные по SNW- анализу ООО «Мониторинг Центр» представлены в таблице 9

Таблица 9 – SNW анализ внутренней среды ООО «Мониторинг Центр»

	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		Сильная (S) 5 4 3 2 1	Нейтральная (N) 0	Слабая (W) -1 -2 -3 -4 -5
1.	Стратегия		● ●	
	Ясность и конкретность целей	● ●		
2.	Финансы			
	Ценовая политика			● ●
	Финансовая устойчивость предприятия	● ●		
3.	Основная деятельность			
	Уникальность технологии		● ●	
	Уровень использования мощностей	● ●		
	Качество	● ●		
	Служба поддержки		● ●	
4.	Ресурсы			
	Местное производство	● ●	●	
	Наличие внутренних резервов	● ●	●	
5.	Человеческие ресурсы и культура			
	Обучаемость персонала	● ●		
	Квалификация персонала	● ●		
	Мотивация и стимулирование	●		●
	Корпоративная культура	● ●	●	
6.	Маркетинг	● ●	●	
7.	Эффективность продаж	● ●		
8.	Широта номенклатуры			● ●
9.	Известность организации	● ●		

Исследуя сильные и слабые стороны ООО «Мониторинг Центр», можно сделать вывод, что предприятие занимает стабильное положение на рынке передних строительных материалов и не уступает, а по некоторым позициям превосходит основного конкурента. Сильными сторонами ООО «Мониторинг Центр» являются финансовая устойчивость предприятия, качество выпускаемой продукции, а также прочные долгосрочные взаимоотношения с надёжным поставщиком строительного камня, при большом объеме запасов. Слабой стороной является ценовая политика. Этот показатель не является критичным, так как предприятие успешно развивается, имея постоянных клиентов.

1.5.3 SWOT-анализ ООО «Мониторинг Центр»

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из его ближнего окружения. SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования, что позволяет сформулировать аналитикам логически согласованные схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз, которые будут использоваться для дальнейшего планирования деятельности.

SWOT-анализ состоит из 4 пунктов:

S – Сильные стороны предприятия, то есть то, в чём компания преуспела (опыт работы, навыки персонала, конкурентные преимущества, Ноу-хау, качество услуг, товаров).

W – Слабые стороны предприятия, то есть отсутствие чего-то важного для компании, либо ее неудачи по сравнению с конкурентами.

O – Возможности, то есть фиксируются возможности, возникающие во внешней среде, но не все возникающие, а только те, которые могут быть использованы предприятием.

T – Угрозы, возникающие во внешней среде и способные непосредственно угрожать компании.

Таблица 8 SWOT-анализ ООО «Мониторинг Центр»

(S) сильные стороны	(W) слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование современного оборудования; 2. Наличие мощного административного ресурса; 3. Наличие необходимых помещений и производственных мощностей; 4. Стабильный круг потребителей; 5. Высококвалифицированный персонал; 6. Обучаемость персонала; 7. Лояльность персонала; 8. Сеть внешних и внутренних коммуникаций, обеспечивающая восприимчивость организации к информации о новшествах; 9. Система обучения персонала; 10. Лояльность сотрудников к инновационной деятельности; 11. Наличие прочных надёжных связей с поставщиком строительного камня, при большом объеме запасов; 12. Высокий уровень репутации компании; 13. Высокий уровень качества продукции; 14. Наличие эффективного руководящего состава. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточность финансовых средств, так же малозаступны средства со стороны, что порождает финансовую неустойчивость; 2. Низкая готовность сотрудников к новшествам; 3. Низкий уровень самоактуализации (самообучения) сотрудников; 4. Недостаточность творческой атмосферы в коллективе; 5. Ассортимент предоставляемых продуктов; 6. Не уникальность технологии.
(O) возможности	(T) угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность использования опыта других передовых стран в связи с научно-техническим отставанием на 10 лет; 2. Финансирование государством строительных объектов; 3. Модернизация технологий производства; 4. Рост численности специалистов с высшим образованием. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение спроса в связи с тяжелой экономической ситуацией; 2. Рост железнодорожных тарифов и пошлин; 3. Недостаточная автоматизация процессов; 4. Загрязнение окружающей среды; 5. Ухудшение геоклиматической обстановки; 6. Сокращение рынка перудных строительных материалов

По результатам SWOT-анализа можно сделать следующий вывод, что такие сильные стороны как использование современного оборудования, наличие прочных надёжных связей с поставщиком строительного камня, при большом объеме запасов, высокий уровень качества продукции, выпускаемой ООО «Мониторинг Центр», а также стабильный круг потребителей, при наличие

эффективного руководящего состава позволят ООО «Мониторинг Центр» справиться с такими слабыми сторонами, как узкий ассортимент поставляемой продукции и не уникальность технологий.

За счёт сильных сторон, возможным становится расширение ассортимента реализуемых продуктов за счёт разработки нового уникального продукта.

Благодаря своим сильным сторонам, ООО «Мониторинг Центр» также устойчиво во внешней среде и сможет справиться с такими значительными угрозами как, сокращение рынка нерудных строительных материалов, снижение спроса в связи с тяжёлой экономической ситуацией за счёт высокого уровня репутации ООО «Мониторинг Центр», а также высокого качества производимой продукции.

Выявленные сильные и слабые стороны компании, а также внешние возможности и угрозы позволяют сделать вывод о том, что предприятие представляет собой стабильно работающий комплекс.

1.6 Классификация, ранжирование проблем предприятия ООО «Мониторинг Центр»

Проведенные анализы состояния внутренней и внешней среды организации свидетельствуют о существовании нескольких проблем, которые способны существенно повлиять на деятельность компании. Для предотвращения негативных последствий неблагоприятных условий окружения и слабых сторон ООО «Мониторинг Центр» необходимо провести классификацию и ранжирование проблем, что поможет выделить наиболее важные моменты и найти ключевые решения по их нейтрализации.

Одним из инструментов классификации и ранжирования проблем предприятия является матрица Глайстера, которая позволяет определить проблемы на организационном уровне, на уровне подразделения и индивидуума.

Анализ проблем на более низком уровне позволяет прийти к решению проблем на организационном уровне, таким образом, матрица облегчает решение поставленных задач развития и решения проблем предприятия путем их непосредственного распределения по уровням и конкретизации

Таблица 10 Матрица Глайстера для ООО «Мониторинг Центр»

Уровень управления и проявления проблем Уровень организации	Суть проблемы	Признаки проявления проблем	Рекомендации по решению проблемы	Ожидаемые результаты
	Снижение прибыли; Снижение выручки; Рост издержек;	Снижение экономических показателей приводит к снижению привлекательности компании для инвестирования, сокращение доли рынка и объемов продаж;	Выявить основные источники убытков а также найти новые пути получения дохода;	Увеличение прибыли на 7%; Сокращение затрат; Увеличение объемов продаж;
Уровень подразделения	Ухудшение работы отдела продаж; Отсутствует 100% загрузка производственных мощностей; Увеличение доли постоянных затрат; Рост цен на комплектующие; Устаревший сайт; Узкая номенклатура продуктов	Снижение объемов продаж негативно скажется на объемах выручки; Престигирует помещению и оборудованию; Рост цен на комплектующие; Устаревший сайт формирует негативное впечатление о компании в сетях интернет; Отсутствие большого ассортимента продуктов не позволяет быть конкурентоспособным в полной мере	Совершенствование работы отдела маркетинга и продаж; Пересмотреть комплексно, рассмотреть возможность замены поставщика, провести импортозамещение; Разработать качественный, привлекательный сайт; Дополнить ассортимент продукции;	Увеличение количества клиентов на 10% и объема продаж 20%; Снижение себестоимости продукции;
Уровень работника	Необходимость повышения квалификации; Боязнь перемен и изменений;	Недостаточная квалификация работников приводит незапланированным непредвиденным простоям; Боязнь изменений приводит к низкой заинтересованности и вовлеченности в процесс	Разработать и внедрить программу повышения квалификации; Проведение тренингов, повышающих мотивацию сотрудников;	Высокий уровень квалификации сотрудников; Положительная обстановка, высокая мотивация к работе

На основе матрицы Глайстера возможно сделать следующий вывод, что наблюдаемые признаки проблем имеют различные уровни управления, однако все возникающие проблемы имеют взаимосвязь. Основная цель ООО «Мониторинг Центр» – это увеличение объемов продаж и получение стабильной прибыли, и основная проблема заключается в стандартном ассортименте предоставляемых продуктов.

Учитывая, что в настоящее время рынок нерудных строительных материалов сокращается, для наращивания конкурентных преимуществ и привлечения новых клиентов, ООО «Мониторинг Центр» необходимо введение нового уникального продукта.

Вывод по главе 1

Был проведен стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия ООО «Мониторинг Центр», выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, обозначены основные проблемы предприятия. В настоящее время рынок нерудных строительных материалов является высоко насыщенным и находится в стадии зрелости, с тенденцией сокращения рынка в связи с текущим состоянием экономики, однако прослеживается появление новых игроков, не смотря на высокие входные барьеры. Потребители в любом случае будут пользоваться нерудными строительными материалами, так как гражданское и промышленное строительство будет продолжаться даже в период экономической нестабильности равно, как и строительство автодорог.

Конкуренция между игроками рынка является достаточно высокой, что обуславливается стандартизованностью продукта, то есть не уникальностью продукта (отсутствие конкурентных отличий по качеству, содержанию, отсутствие сильной ценовой разницы). Решением такой проблемы может стать создание новой уникального товара с высокой добавленной

стоимостью, что повысит конкурентоспособность компании и привлечёт новых клиентов.

ООО «Мониторинг Центр» находится в удовлетворительной или даже в подходящей макросреде, где возможности поглощают угрозы. Основная угроза исходит от увеличения железнодорожных тарифов на перевозку грузов и автодорожных пошлин. Основным положительным фактором и приоритетным направлением развития ООО «Мониторинг Центр» является возможность выхода на новые рынки, развитие клиентской базы и поиск новых направлений.

Анализа внутренней среды на основе срезов организации показал, что руководство ООО «Мониторинг Центр» компетентно, имеет достаточно опыта для успешного управления компанией, регулярно проводится мониторинг финансового состояния. Ведется наблюдение за конкурентами, состоянием рынка нерудных строительных материалов и его тенденциями. ООО «Мониторинг Центр» имеет стабильный круг потребителей. Прибыль и издержки находятся относительно на приемлемом уровне, однако ожидается финансовая неустойчивость из-за сокращения рынка нерудных строительных материалов и неблагоприятных экономических условий. Несмотря на то, что продукты, предоставляемые ООО «Мониторинг Центр», имеют хорошее качество, требуют улучшений для приобретения конкурентных преимуществ, или возможен вариант выведения нового продукта на рынок, отвечающего запросам клиентов, для их удержания и привлечения.

Исследуя сильные и слабые стороны ООО «Мониторинг Центр», можно сделать вывод, что предприятие занимает стабильное положение на рынке нерудных строительных материалов и не уступает, а по некоторым позициям превосходит конкурентов. Сильными сторонами ООО «Мониторинг Центр» являются финансовая устойчивость предприятия, качество выпускаемой продукции, а также прочные долгосрочные взаимоотношения с надёжным поставщиком строительного камня, при большом объёме запасов. Слабой стороной является ценовая политика. Этот показатель не является критичным, так

как предприятие успешно развивается, имея постоянных клиентов. За счёт сильных сторон, возможным становится расширение ассортимента реализуемых продуктов за счёт разработки нового уникального продукта.

Следующим этапом необходимо определить стратегию развития предприятия ООО «Мониторинг Центр».

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «МОНИТОРИНГ ЦЕНТР»

2.1 Современные методы и международный опыт формирования стратегии развития предприятия

Стратегическое управление в фирмах США. Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 1960-х годов. Тогда его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. С 1970-х годов направленность стратегического управления изменилась, и в 1980-е годы оно превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе.

Главным в современных условиях стала не столько работа фирмы в целом, сколько на конкурентном сегменте рынка – в данной отрасли или подотрасли.

В американских компаниях, как говорилось выше, такие сегменты получили название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). Первым шагом разработки стратегии фирмы является определение соответствующих центров (секторов рынка) и их исследование вне связи со структурой фирмы и ее текущей деятельностью. Результатом анализа становится оценка перспектив, которые могут открыться на рынке любому конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии. Вторым шагом является решение вопроса о том, как данная фирма намерена конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

Организационную структуру стратегического управления образует отдел стратегического развития на высшем уровне управления и СЦХ. Каждый СЦХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей),

так и определенной технологией. Важнейшей задачей стратегии в условиях быстрого развития научно-технического прогресса становится определение соотношений между старой и новой технологиями: сохранение с указанием, на какой срок, традиционной технологии или переход на новую технологию, при которой определенная часть продукции, выпускаемой фирмой, окажется устаревшей.

В крупных компаниях США для разработки и реализации стратегии была создана особая управленческая структура. Основным звеном этой структуры стали СЦХ, в которые включаются производственные отделения по признакам: общности рынков сбыта, однотипности и взаимозаменяемости продукции; обеспеченности ресурсами для ее разработки, производства и реализации; наличия сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов. Число СЦХ в компаниях США значительно меньше числа производственных отделений. Например, в компании Westinghouse Electric 110 производственных отделений объединены в 37 СЦХ.

Управляющий СЦХ несет ответственность как за разработку, так и за выполнение стратегического плана по-своему СЦХ. Они наделяются дополнительными полномочиями, которые позволяют им привлекать к достижению стратегических целей ресурсы входящих в них производственных отделений. Для СЦХ устанавливаются показатели оценки деятельности и определенный порядок их стимулирования. Наряду с обязательными для всех показателями (прибыль, объем реализации, фондотдача) для них устанавливаются показатели динамики достижения долгосрочных целей: этапы разработки и освоения новой продукции, наращивания производственных мощностей, увеличение объема продаж и другое.

СЦХ несут ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособности изделий и сбытовой политики, формирование номенклатуры изделий. Как только номенклатура изделий разработана,

ответственность за реализацию прибыли в некоторых компаниях передается в соответствующие производственные отделения.

Главные критерии образования СЦХ внутри фирмы – эффективность развития по данному стратегическому направлению, эффективное использование технологий, высокий уровень рентабельности.

При принятии решений о создании СЦХ прежде всего выявляются потребности, которые нужно удовлетворять, переход к новым технологиям, типы клиентов. Определяющие факторы – фаза развития спроса, размеры рынка, покупательная способность, торговые барьеры, привычки покупателей, состав конкурентов, интенсивность конкуренции, каналы сбыта, государственное регулирование, нестабильность в стране: экономическая, технологическая, социальнополитическая.

General Electric, например, построила свою систему стратегического управления таким образом, что все производственные отделения, включая группы заводов, КБ, сбытовые фирмы, были распределены между СЦХ, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегий, но и за конечный результат – получение прибыли.

Сейчас в крупных американских фирмах насчитывается от 30 до 50 СЦХ. Они могут создаваться на разных уровнях управления, включая подотрасли, группы производств или производство отдельных товаров. Все они имеют равный статус в системе стратегического управления независимо от масштабов деятельности фирмы.

В разработке стратегии американские корпорации перешли от методов экстраполяции (то есть роста производства от достигнутого на основе тенденций прошлого периода) к моделированию. Их стратегия стала разрабатываться на основе моделей стратегического развития: финансовой, управления сбытом, производственной, распределения капиталовложений. Модели стратегического развития уже применяют более 20 % фирм из 500 крупнейших американских компаний. Такие модели разрабатываются с использованием методов

математического программирования. Обычно модели стратегического развития разрабатываются для каждого производственного отделения или стратегических хозяйственных центров, а затем объединяются в единую модель корпорации. В каждой из моделей может насчитываться до 30 уравнений. Модели используются в основном для оценки стратегического развития производственных отделений на 5-10 лет вперед.

Стратегическое управление в фирмах Японии Система стратегического управления возникла в фирмах Японии намного раньше, чем в американских и западноевропейских компаниях, и применяется значительно шире. Особое внимание в системе стратегического управления уделяется разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования. Система целей, разрабатываемых японскими компаниями, может быть представлена в следующем виде:

- базовые цели;
- объем продаж;
- темп роста (объема продаж или прибыли);
- прибыль: размер прибыли, норма прибыли на весь капитал (или все активы), отношение прибыли к акционерному капиталу, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию;
- доля на рынке;
- структура капитала;
- дивиденды;
- цена акций;
- компенсация работникам (заработная плата);
- уровень качества продукции;
- базовая политика роста;
- базовая политика устойчивости;
- базовая политика извлечения прибыли;

- базовая политика в отношении социальной ответственности;
- оперативные цели (в области производительности),
- задание по добавленной стоимости;
- задание по производительности труда:
- инвестиции на одного работающего;
- коэффициент оборачиваемости капитала.
- политика в области снижения издержек.

Важную роль в стратегическом управлении в японских компаниях играют взаимоотношения материнской компании с ее филиалами и дочерними компаниями. В частности это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности подконтрольных компаний. Так, в филиалах и дочерних компаниях, ориентированных на внутренний рынок, цели устанавливаются с точки зрения материнской компании по следующим показателям: объему продаж, прибыли, устойчивости, усилению престижа торговой марки. Для филиалов и дочерних компаний, ориентированных на эффективность производства, цели устанавливаются по объему продаж, прибыли, устойчивости, вкладу в развитие принимающей страны.

Для филиалов, ориентированных на ресурсы, цели устанавливаются в целом по объему продаж, прибыли, устойчивости, доле на мировом рынке.

Новое в планировании и стратегии в японских компаниях характеризует переход от количественных показателей плана к стратегическому качественному «плану»; от порядка «снизу-вверх» к системе «сверху-вниз» или системе взаимосвязей уровней управления.

Содержание долгосрочного плана может включать следующие позиции:

- цели и стратегии компании в целом;
- прогнозирование среды и анализ конкуренции;
- анализ сильных и слабых сторон компании;

– прогнозирование будущего компании при экстраполяции действующей стратегии;

- проблемы и возможности компании;
- горизонтальная интеграция;
- вертикальная интеграция;
- разработка нового продукта;
- проектирование нового рынка;
- зарубежная деятельность;
- усиление рыночной конкурентоспособности;
- план снижения издержек;
- информационная система;
- приобретения;
- исследования и разработки;
- план производства;
- капитальные вложения;
- инвестиции в дочерние предприятия;
- план материально-технического снабжения;
- план по труду;
- обучение и развитие системы управления;
- социальное обеспечение запятых;
- отношение к отрасли;
- планирование или организация;
- выявление возможных потерь и выгод;
- оценка финансовых потоков;
- оценка платежного баланса;
- ситуационные планы для неблагоприятных ситуаций.

В японских компаниях широко применяются следующие виды стратегий: «продукт-рынок»; маркетинга; конкуренции; инновации; зарубежного производства; экспорта; лицензионного обмена.

Крупная диверсификационная компания обычно использует одновременно различные стратегии в зависимости от характера продукции. Например, японская фирма ИИАИ для производства электробытовых приборов использует зарубежные филиалы; тяжелое электрооборудование экспортирует или продает лицензии на его производство; технологически сложное оборудование целых предприятий продает на основе заказов на проектирование и строительство.

Помимо характера продукции, выбор стратегии определяется также объемом необходимых инвестиций, величиной расходов на товародвижение. Так, в японских компаниях при выборе стратегии придерживаются следующих принципов.

Изделия небольшие, компактные, нуждающиеся для своего производства в технологии высокого уровня, требуют ориентации на экспорт

Изделия, небольшие по размерам, не требующие самой передовой технологии для производства (кинофотоаппаратура, а также часы среднего качества), должны быть ориентированы как на экспорт, так и на зарубежное производство. В этих случаях осуществлять производственный контроль несложно, поэтому такие производства размещаются в развивающихся странах.

Изделия, средние по размерам и требующие передовой технологии, подходят для организации зарубежного производства (электробытовые приборы и резиновые шины). Высокий технологический уровень их производства служит залогом их высокой конкурентоспособности. Поскольку такие товары требуют особых условий транспортировки, расходы на их товародвижение велики. В то же время, учитывая их широкомасштабное производство и ориентацию на внешние рынки, управлять такими зарубежными филиалами из материнской компании несложно.

Тяжелое энергетическое оборудование (электрогенераторы) нецелесообразно передавать для выпуска на зарубежные филиалы, поскольку оно производится на заказ, и управление таким производством на расстоянии затруднено. Сырьевые товары целесообразнее получать со своих подконтрольных зарубежных предприятий или разрабатывать, организуя для этого совместные предприятия.

Пищевые продукты и текстильные изделия из-за невысокого технологического уровня производства должны быть ориентированы в основном на внутренний рынок, однако продукты, обладающие хорошо известным товарным знаком, могут экспортироваться, и в отдельных странах может оказаться целесообразным создавать производственные филиалы.

Модель факторов успеха деятельности японских компаний может быть представлена следующим образом:

- высокий технологический уровень материнской компании, ее стратегия на развитие зарубежных операций;
- устойчивое финансовое положение материнской компании;
- компетентность высшего руководства в вопросах учреждения зарубежных филиалов.

Стратегия инноваций предусматривает ориентацию фирмы на производство продукции, требующей самой передовой, новейшей технологии. Стратегия, направленная на разработку новых видов продукции, – одна из важнейших областей принятия решений в японских компаниях. Разработка новой продукции дает возможность компании повышать свою конкурентоспособность благодаря выпуску изделий, отличающихся по назначению и использованию от ранее производившихся.

У успешно функционирующих японских компаний более 20 % продаж приходится на новые товары, которые разработаны за предыдущие 5 лет; они обеспечивают им 23 % прибыли. Можно установить прямую связь между

степенью обновления продукции и эффективностью функционирования компаний.

В качестве примера применения стратегии конкурентной борьбы можно привести судостроительную компанию Японии Mitsui Engineering and Shipbuilding Co. Это одна из пяти наиболее конкурентоспособных компаний Японии (другие четыре – Mitsubishi, Ishikawajima-Harima, Hitachi, Sumimoto). Ее стратегия предполагает:

- создание крупных, экономичных и стандартизованных судов. Факторы ее конкурентоспособности: соответствие выпускаемой продукции спросу мирового рынка в связи с ростом перевозок нефти, железной руды, угля; короткие сроки строительства судов (на технические разработки, конструирование и проектирование отводится год, на постройку – полгода).

- использование новых методов производства: планирование производства с помощью ЭВМ во всех сферах конструирования и производства, включая сырье и детали, потребность в которых рассчитывается с помощью ЭВМ, благодаря чему заводы стального проката делаются лишь на неделю (у западноевропейских компаний – на 3 месяца). Используется система модульного производства, при которой блоки-модули собираются в крупных сборочных цехах, причем модули переворачиваются в оптимальные для сварки положения и сварщики работают в удобных условиях. Затем готовые модули транспортируются с помощью судовых установок на стапель, где их закрепляют в нужном месте. Эта система привела к повышению точности и качества сварки, а соответственно и к росту эффективности производства. Отметим, что традиционное строительство судов основывается на последовательной сварке деталей – стальных листов – на стапеле с использованием лесов, поэтому сварочные работы небезопасны и неэффективны;

- диверсификация производства. Поскольку спрос на суда неустойчив, в целях стабилизации объемов производства, уровня продаж и прибыли

по компании в целом она диверсифицировала свое производство и внедрилась в родственные по технологии отрасли, такие, как производство металлоконструкций, крупных дизелей, нагревательных металлургических печей и охладительных установок, строительство предприятий. На судостроение сейчас приходится лишь около 30 % объемов продаж;

– правильно разработанная стратегия – вложение капитала в расширение и модернизацию оборудования с привлечением чужого капитала (доля собственного капитала к общей сумме активов составляет 11 %); опора на молодых компетентных специалистов – выпускников университетов (до 1/5 среднего управленческого звена)

Таким образом, основной идеей стратегического управления является идея органичного последовательного приспособления организации к изменяющейся обстановке внешней среды, идея целевого подхода к решению любых управленческих задач и организации системы управления в целом. Но чтобы уметь приспосабливаться к изменениям внешней среды и при этом всегда выдерживать курс на достижение поставленных целей, организация должна иметь стратегию

2.2 Международный и отечественный опыт развития рынка микрокальцитов.

Мировая экономика не стоит на месте. Для стабильного функционирования производства вводятся новые технологии. Одним из направлений успешно развивающихся и широко востребованным в последнее время является производство микрокальцитов.

Микрокальцит – природный неорганический наполнитель, получаемый измельчением и сепарацией (разделением на фракции) известняковых или мраморных пород. В случае ООО «Мониторинг Центр» доломитовых пород известнякового происхождения. Он обладает стабильным фракционным

и химическим составом с высокой степенью дисперсности. Для микрокальцита также свойственны высокие показатели белизны, лучепреломления и прочности на истираемость, низкая пористость и водопоглощение, высокая устойчивость к ультрафиолетовому излучению. Возможна гидрофобизация этого сырья с использованием поверхностно активных веществ. Молотый карбонат кальция по шкале Мооса обладает твердостью в 3 единицы, по сравнению с другими наполнителями это довольно высокое значение (каолин – 1, тальк – 1, мел – 2). Именно благодаря этим свойствам микрокальцит занимает одно из ведущих мест по популярности среди наполнителей.

Широкое использование микрокальцита стало возможным благодаря его техническим характеристикам и большому ассортименту этого продукта. В зависимости от требований к качеству конечного продукта (лакокраска, сухие строительные смеси, буровые растворы и так далее) используют сырье различной фракции (размера молотых частиц). Для производства ПВХ применяют мраморную муку, которая прошла гидрофобизацию – обработку стеариновой кислотой.

Микрокальциты разных фракций, как наполнители для бумаги, линолеума, лакокрасочных материалов, изделий из пластмассы и резины и другой продукции используются довольно давно. Поэтому основными сферами применения микрокальцита являются производства:

- лакокрасочной продукции (высокие оптические свойства: белизна и лучепреломление и низкая химическая активность позволяют получать высококачественную продукцию, устойчивую к кислотным средам и атмосферным воздействиям; относительная твердость и высокая прочность делают микрокальцит незаменимым наполнителем при изготовлении материалов для дорожной разметки и маркировочных покрытий); Карбонат кальция для лакокрасочной продукции;

- сухих строительных смесей (герметики, шпатлевки, затирки и другие отделочные материалы). Марки микрокальцита для сухих строительных смесей,

бытовой химии (чистящие порошки, средства для уборки, зубные пасты, пасты для ухода за обувью и так далее). Марки сырья для чистящих порошков;

бумажной продукции (мраморный микрокальцит играет роль отбеливателя, заместителя более дорогих волокон и красок и раскислителя). Марки карбоната кальция для бумажной продукции:

– буровых растворов. Микрокальцит для буровых растворов:

– пластмасс (молотый доломит играет роль наполнителя и красителя, используется при производстве полиолефинов, полиэфирных волокон (кримплен, лавсан, и тому подобное) и поливинилхлорида (ПВХ)). Микрокальцит для производства пластмасс:

стеклотары и стекловолокна (материал богат кальцием, который необходим для производства стекла);

– резинотехнических изделий (автомоб. прокладок и тому подобное);

– строительных материалов (линолеум, сайдинг, пластиковые трубы и другие).

Получают микрокальцит путем механического измельчения известняковых или мраморных пород. В зависимости от размера получаемых частиц выделяют измельченные и микроизмельченные материалы. Микроизмельченными считаются материалы из горной руды, фракции которых не превышают 300 мкм. Измельченными считаются продукты более грубого (крупного) помола – щебень, песок. Основываясь на таком делении, можно сказать, что микрокальцит – это порошок размер зерен, которого не превышает 300 мкм.

В настоящее время мировой рынок микрокальцитов сформировался и продолжает бурно развиваться. В международной практике микрокальцит имеет очень широкий спектр применения. Среди отраслей промышленности, в значительной мере зависящих от использования измельченного карбоната кальция, можно выделить следующие: фармацевтическая, сельскохозяйственная, строительная, пластмассовая, лакокрасочная промышленность и ряд других. В дополнение к этим сегментам, микрокальцит также находит применение

в резиновой и бумажной промышленности, где он широко используется в качестве недорогого наполнителя. Следует отметить, что рынок микрокальцита практически незамедлительно отражает те изменения, которые происходят во вспомогательных отраслях промышленности, таких как автомобильная, бумажная, строительная, а также пластмассовая промышленность, которые в свою очередь непосредственно подвержены влиянию нестабильной экономики.

В Нидерландах, Франции, Швеции и других странах Западной Европы растёт применение микрокальцита в качестве наполнителя самоуплотняющегося бетона для сборных изделий. В Нидерландах в 2012 году для этой цели использовалось лишь 2 000 т молотых карбонатов, а в 2015 году было востребовано уже 130 000 т. Количество тонкомолотых карбонатных наполнителей (мела) в цементных смесях может достигать 20 % в цементе марки М400 и 40 % в цементе марки М300 без потери прочности бетона. Исходя из этого, максимальную потребность рынка бетонной промышленности Российской Федерации в молотых карбонатных наполнителях для цемента на ближайшие годы можно оценить в 5-10 млн. т в год. Тогда годовой объём продаж молотого известняка в качестве наполнителя бетонов может достичь 50-300 млн. долларов США в 5-10 летней перспективе. Международный опыт использования микрокальцитов позволяет сделать вывод о полезном использовании мела в пенобетоне. Введение мела в пенобетонную смесь позволяет на 20 % уменьшить необходимый для обеспечения прочности расход цемента. Но ещё более важным является не экономия цемента, а повышение стабильности пенобетонной смеси. Этот эффект позволяет существенно упростить технологический регламент производства особо легкого пенобетона.

Следует отметить, что и в странах Азиатско-Тихоокеанского региона сформировался и развивается рынок микрокальцитов особенно в наиболее динамично развивающиеся страны Юго-Восточной и Северо-Восточной Азии,

входящие в состав АТЭС: Вьетнам, Гонконг, Индонезия, КНР, Тайвань, Малайзия, Республика Корея, Сингапур, Таиланд, Филиппины, Япония.

Кроме того, в последние годы центр потребления микрокальцита неуклонно смещается из традиционных рынков Европы и Северной Америки в стремительно развивающиеся страны Азии. В период экономической рецессии 2009-2010 годы, чье влияние на экономики Европы и Северной Америки было весьма существенным, потребление микрокальцита этими регионами оказалось заметно сниженным. В европейских странах от кризиса пострадал, прежде всего, сектор промышленности, связанный с производством бумаги, что, в свою очередь, привело к снижению спроса на карбонат кальция. Североамериканский рынок микрокальцита, стабильно развивающийся до 2008 года и являвшийся лидером данном сегменте потребления, понес серьезные убытки в связи со стагнацией строительной и автомобильной отраслей, имевшей место в 2008-2009 годы. В 2010 году рынок демонстрировал признаки восстановления, однако, в 2013 году потребление все еще не достигло уровня 2007 года. Также было зарегистрировано падение спроса на шпаклевку, покрасочные материалы, клеи, герметики, а также на бумажную продукцию. По мнению экспертов, в ближайшие годы в США следует ожидать продолжающегося снижения производства бумажной продукции (порядка 3 % в год), при этом в 2013-2018 годы ожидается рост в автомобильной и строительной отраслях промышленности, которые также являются конечными потребителями микрокальцита.

Как было отмечено выше, крупнейшими в мире потребителями карбоната кальция в настоящее время являются экономики Азиатско-Тихоокеанского региона. Согласно исследованиям, в 2011 году (то есть ко времени выхода мировой экономики из рецессии) потребление карбоната кальция в азиатском регионе составило почти половину от совокупного глобального спроса (мировой объем потребления карбоната кальция в 2011 году составил 74 млн. т). При этом 20 % от объема карбоната кальция, потребленного в странах азиатского региона, пришлось на Китай. В настоящее время Китай остается абсолютным лидером

по потреблению данного продукта. Кроме того, если потребление измельченного карбоната кальция (СiСС) в Китае составляет 26 % от общемировых показателей, что сопоставимо с долей США (25 %), то уровень потребления основного карбоната кальция (РСС) превышает 50 % (при доле США, являющихся вторым по величине потребителем указанного продукта, в пределах 16 %).

Таким образом, рынок Азиатско-Тихоокеанского региона в настоящее время является мировым лидером по потреблению карбоната кальция, причем ведущим потребителем микрокальцита в регионе является Китай. Наибольший объем потребления карбоната кальция приходится на бумажную промышленность, следом за ней идут пластмассовая и лакокрасочная отрасли промышленности.

Азиатский регион, в особенности Китай, был существенно меньше подвержен влиянию глобального экономического спада, поскольку рынки сбыта здесь в значительной мере зависят от внутреннего потребления. По прогнозам аналитиков, в долгосрочной перспективе сегмент рынка, связанный с производством и потреблением микрокальцита, будет неуклонно расти. Стимулировать этот долгосрочное развитие будет, прежде всего, продолжающийся рост потребления карбоната кальция бумажной промышленностью.

В целом мировой спрос на карбонат кальция в 2016 году составил 90 млн. т (против 74 млн. т – в 2011 году). С точки зрения географии, центральной точкой роста по-прежнему останется азиатский регион. В 2016 году, согласно оценкам экспертов, на Азию будет приходиться около 52 % от мирового объема потребления (против 48 % – в 2011 году). Таким образом, по прогнозам экспертов, спрос на микрокальцит в странах Азии будет только расти, в то время как рынки Европы и Северной Америки будут демонстрировать падение спроса. В общем и целом, быстрые темпы индустриализации в странах АТР очевидно станут значимым импульсом для роста рынка карбоната кальция.

Таким образом, в период до 2020 года сегмент рынка, связанный с потреблением микрокальцита, будет неуклонно расти. Новые предприятия

по производству микрокальцита и других микронаполнителей должны иметь мощность от 50 до 500 тыс. т в год. Количество таких предприятий в России может достигать несколько десятков. Для примера: в США существует 55, в Китае более 100, Франции и других странах Европы – более 10 заводов по сверхтонкому помолу наполнителей со средней производительностью соответственно 160 и 50 тыс. тонн в год.

Основными мировыми производителями микрокальцитов являются США, Китай, Франция, Англия, Бельгия и Россия, в 2015 году его произведено в мире 24,6 млн. т, ведущими экспортёрами являются Франция, Дания, и Германия, 57 % экспорта, импортируют Германия, Бельгия и Нидерланды. Ряд европейских стран, например, Германия, импортирует мел для помола и последующего экспорта тонкодисперсного продукта, который стоит значительно дороже. Привлекательные стороны рынка карбонатных наполнителей. Рынок карбонатных наполнителей Российской Федерации по отношению к мировому рынку карбонатных наполнителей составляет всего 2-3 %, причём в основном представлены грубые малоликвидные фракции. Но именно этим, высоким потенциалом роста и незапаятыми пока потребительскими нишами, он пока весьма интересен. Этот рынок имеет в России и другие особенности, в частности, высокую степень диверсификации, резкий по сравнению с 1991 годом рост объёмов производства наполненных пластиков, реструктуризацию ряда целлюлозно-бумажных комбинатов и их переход на новые технологические процессы, в которых применяются карбонатные наполнители. Кроме того, существует ряд перспективных отраслей, где карбонатные наполнители только начали завоевывать мировой рынок и могут рассматриваться как весьма перспективные. Такими новыми направлениями являются производство самоуплотняющихся бетонов и лекинга – древесных отходов, прессуемых с полимерными и минеральными наполнителями. Рынок карбонатных наполнителей тесно связан со смежными областями – производством других наполнителей и порошковых композиционных материалов.

Успешный бизнес по производству микрокальцитов стоит из четырех основных составляющих: оборудование (его роль – основная), а также гибкие схемы диверсификации продукции, собственные карьеры (для стабильных гарантированных поставок сырья высокого качества и стандартного состава), диверсификация продукции под быстро меняющиеся потребности рынка (задача решается оборудованием, кадрами и сырьём), логистика (чрезвычайно важна из-за низкой цены продукции, когда транспортные расходы могут составлять более половины себестоимости молотой продукции). Ни один из известных крупных производителей микрокальцитов не производит сам помольное и классифицирующее оборудование. Также не каждый производитель молотых наполнителей способен иметь собственные карьеры.

Следует отметить, что такие крупные производители, как «Опуа» (Швейцария), «Ага» (Турция), «NORDKALK FC» (Финляндия), «Masterbatch» (Индия) и другие транснациональные корпорации покупают карьеры в Российской Федерации и Украине.

Опуа (Швейцария), имеющая больше 150 заводов более чем в 30 странах, купило карьеры в Российской Федерации и Украине, в 2003 году построила у Сыктывкарского целлюлозно-бумажного комбината сателлит-завод по производству химически осажденного карбоната кальция мощностью 80 тыс. т в год. На северо-западе Российской Федерации наиболее известным производителем карбонатных наполнителей является производство химически осаждённого мела при Светогорском целлюлозно-бумажном комбинате. Компания Huber Corp (США) построила в 2004 году первую очередь аналогичного завода общей мощностью 250 тыс. т в год для Светогорского ЦБК в Ленинградской области.

Рост экономики и строительного бизнеса (сухие строительные смеси, ПВХ-профиль, лакокрасочные материалы, декор и сайлинг) сильнее всего стимулируют потребление карбонатных наполнителей (микрокальцитов). Рост

объемов производства полимерных материалов в Российской Федерации, начиная с 2000 по 2016 годы и цен на них аномально высок, до 20-40 % в год.

Обширна и география потребления микрокальцитов. Потребление в основном локализовано вокруг Москвы и Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, Новосибирска и Екатеринбурга, в Краснодарском крае, где ведется активное строительство, а также на севере и в Сибири, в местах расположения целлюлозно-бумажных комбинатов, и в Поволжье, вблизи нефтеперерабатывающих заводов, где сконцентрировано производство пластика и лакокрасочных материалов

Рассмотрим характеристики работы некоторых производителей микрокальцита:

– ЗАО «Геоком» реализует около 20 марок продукта по цене от 2 700 до 6 000 руб./т. В 2014 году он произвел 28 тыс. т, в 2015 г. – 50 тыс. т микрокальцита серий «Стандарт» и «Супер» белизной не менее 94 и 97 % соответственно. Конкурирует с Опусягб. Основная проблема ЗАО «Геоком» связана с отсутствием собственной сырьевой базы, что приводит к удорожанию продукции и зависимости от поставщика ЗАО «Кослтамрамор». Не имея собственной минеральной базы, оно конкурирует с другими производителями и производит двадцать наименований тонкодисперсной порошковой продукции в основном для московского региона. Главными составляющими их успеха являются правильный выбор оборудования, диверсификация бизнеса (предлагают много различных продуктов) и развитая логистика. Безусловным приоритетом в создании конкурентоспособной продукции на мировом рынке наполнителей в ближайшие годы является получение фракции $d_{50} = 0,5$ мкм, $d_{98} = 1 - 5$ мкм. Производительность одной мельницы при достижении указанной дисперсности должна быть не менее 500 кг/час. Поставщиком оборудования является компания «Новые технологии – инжиниринг».

– ООО «Микрокальцит» (Челябинская область, щебень поступает с Еленинского месторождения Новокаolinового ГОКа) в 2003 году запустило

линию на базе М-063 производительностью 10 000 т/год, в 2004 году расширило мощности до 50 тыс. т/год, поставив М-125. Продукт Uralcarb 20 – 160 мкм белизной до 96 % продается по цене от 2 400 до 5 000 руб./т, включая НДС, и применяется для сухих строительных смесей, лакокрасочных материалов, шпатлевок и так далее. ООО «Микрокальцит» – это молодое динамично развивающееся предприятие – производитель молотого мрамора (карбоната кальция) для чистящих порошков и кремов. Несмотря на то, что компания была создана сравнительно недавно, она одной из первых на Урале занялась изготовлением тонкодисперсных наполнителей из мрамора. За 4 года было освоено производство более 20 марок молотого мрамора разнообразного помола. Среди них есть продукты, разработанные специально для производителей бытовой химии – это продукты серии «МКБ-УНИВЕРСАЛ».

– Компания «Байкальские минералы» с 2002 года в Иркутске на базе ОАО «Байкалруда» производит две марки микрокальцита: М-30 и К-30, а также микрошпатель. Объем производства микрокальцита достигает 12 тыс. т/г. Наполнитель М-30 имеет белизну 96 %, а наполнитель К-30 из мрамора низкой истираемости, идеально подходящего для дорожной разметки – белизну 92 %. В настоящее время компания может производить до 60 тыс. т в год. Главные недостатки – удаленность производства от сырьевой базы и от основного региона потребления.

– Микрокальцит для лакокрасочных матер и целлюлозно-бумажных комбинатов с 1999 года выпускает ЗАО «НФ " Оксид "» (с 2003 года – ЗАО «Диско»). Технология включает в себя стадию поверхностной обработки частиц, которая предотвращает оседание наполнителя в лакокрасочных композициях при хранении и улучшает процесс диспергирования. В настоящее время ЗАО «Оксид» реализует три марки продуктов с белизной 93-94 % по цене от 3 326,4 до 5 292 руб./т. Объем продаж держится на уровне 15 тыс. т/год.

ОАО «Уралтальк» работает нестабильно: предприятие снизило годовой объем производства. Микронизированные порошки марок ПММ (20-5 мкм) характеризуются нестабильным качеством. Это ограничивает возможности их потребления в производстве ЛКМ и липолеума. ОАО «Уралтальк» изготавливает в основном мраморный наполнитель марок М-1 (80 мкм), М-2 (100 мкм) и М-3 (150 мкм), которые используют в производстве чистящих порошков ОАО «Новомосковскбытхим» и ОАО «Тосно». В декабре прошлого года продукция этого предприятия, реализуемая через торговый дом «Южуралтальк», ОАО «Уралтальк» имеет возможность увеличить производство до 100 тыс. т/г.

В 2003 году ЗАО «Уральский контракт» на базе Шабровского талькового завода запустило первую технологическую линию по производству микромраморных наполнителей для чистящих порошков мощностью 3 тыс. т в год. Сырьем служит коелгинский мраморный щебень. К 2005 году производственные мощности составили 20 тыс. т в год.

По традиционной технологии (Турция) доломитовый щебень мелит на шаровых мельницах, затем классифицируют и домальвают на струйных мельницах. Действующие производства в России не используют в основном зарубежные технологии и оборудование.

Отечественные производители пока не в состоянии удовлетворить потребность промышленности в этих высококачественных микронизированных продуктах. Недостаток производства восполняется импортными поставками, объем которых в стоимостном выражении достигает 150 млн. долл. в год.

В последние годы наблюдается динамичное увеличение объемов использования микромраморных карбонатов кальция (микрочащитка) во многих отраслях промышленности, а также очень высокие темпы роста его импорта (за два года ввоз этого продукта увеличился более чем в 2 раза). Эта тенденция дала толчок к интенсивному развитию отечественного производства.

В России практически отсутствуют ограничения для развития производства этого вида продукции, связанные с недостатком сырья.

Отечественные специалисты отмечают наличие значительных ресурсов (более 200 млн. м³), пригодных для производства микрокальцита разных марок.

Географически месторождения концентрируются на Урале и в Восточной Сибири, что обуславливает высокие транспортные расходы: стоимость перевозки 1 т. сырья может составлять от 350 до 900 руб.

Многообразие марочного состава и технических характеристик продукта, выпускаемого разными предприятиями, делает не вполне корректным прямое сопоставление цен реализации тех или иных субъектов рынка. Значительно влияют на цену и условия закупки: поставщик, партия, режим поставок и так далее.

Отпускные цены отечественных производителей в зависимости от марки продукта держится в диапазоне 1920-6000 руб./т. а минимальная цена на микрокальцит для чистящих порошков составляет 1400 руб./т.

В оптовой сети цены на отечественный продукт обычно выше, чем отпускные цены производителей. Однако о какой-либо средней величине превышения говорить трудно, поскольку в каждый конкретный момент разные продавцы могут предлагать разные марки продукта.

2.3 Определение миссии и стратегического видения ООО «Мониторинг Центр»

Формирование стратегии развития, один из ключевых моментов жизни компании, который во многом определяет ее существование и успешность. Стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, которая должна быть подтверждена набором реальных действий, способных привести компанию к достижению реального конкурентного преимущества. Стратегия должна быть разработана с учетом глубокого понимания рынка, оценки позиции предприятия на рынке, осознания своих конкурентных преимуществ.

В условиях рыночных отношений развитие предприятия зависит от трех групп факторов: внутренней среды, внешней среды, динамических способностей, которые необходимо учитывать при формировании стратегии развития.

Следует отметить, что единой стратегии для всех предприятий не существует, каждая компания уникальна. Поэтому стратегия развития компании должна разрабатываться индивидуально в зависимости от потенциала организации, а также от многих внешних факторов.

Успешно разработанная стратегия организации должна отвечать на три вопроса: «Где мы находимся сейчас?», «Куда мы хотим попасть?», и «Как мы туда доберемся?». Ответы на поставленные вопросы без определения смысла существования, предназначения компании, без определения руководящих принципов вряд ли окажутся весьма удачными. В данном разделе необходимо описать миссию, ключевые ценности и видение, существующие в компании, а также оценить насколько эффективно перечисленные элементы применяются (учитываются) в повседневной деятельности сотрудников. При описании миссии, ценностей и целей, возможно использование терминологии, применяемой в организации, с оценкой и объяснением ее содержания. Так же предназначение определяет действия, которые организация намеривается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеривается быть.

Миссия раскрывает причину существования организации и отражает мотивацию работников, которая побуждает их принимать участие в деятельности компании и достижении общих целей. Стоит отметить характеристики миссии успешной компании: миссия может определять стиль ее руководства; отражать личные цели высшего руководства; большая часть миссии создается на высоком уровне абстракции, так как цель миссии заключается в определении мотивационных факторов; миссия определяет направление и имидж компании, ее ценности и философию. Миссия должна указывать направление деятельности организации, определять ее формулировку в отношении рынков заказчиков и продукции, быть источником мотивации и вдохновения, характеризовать

область компетенции организации, которые будут являться отличительными чертами для клиентов.

Миссия ООО «Мониторинг Центр»: разработка и реализация высококачественных нерудных строительных материалов из доломитовых пород, которые в полной мере будут устраивать наших клиентов качеством, а также доставка продукции в ближайшие сроки удобным путём, благодаря развитой логистической сети.

Необходимо помнить, что видение – это предпосылка будущего роста компании и выбора перспективных направлений ее развития, описание желаемого состояния предприятия в будущем и отличный инструмент для осуществления изменений внутри. Поэтому очень важно определить, что будет воодушевлять людей, сфокусировать видение на стратегических преимуществах компании, обеспечить видению максимально широкую поддержку и обеспечить соответствие миссии и ценностям.

Видение ООО «Мониторинг Центр»: К 2025 году стать крупнейшим производителем нерудных строительных материалов в Челябинской области.

Целеполагание – это определение и установка целей, в какой-либо деятельности. В менеджменте – один из важных этапов стратегического бизнес-планирования. Термин на английском языке: *targeting*. Цель – это четкое представление о требуемом результате. Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации, то есть дает возможность обоснованно ответить на вопрос – достигнута цель или нет.

Различают краткосрочные и долгосрочные цели, цели компании во внешней (продукция, клиенты, конкуренты) и во внутренней среде, связанные с производством, персоналом. Исходными пунктами для постановки той или иной цели могут выступать миссия, видение, ценности компании, принципы отношений с конкурентами, проблемы компании, потребности компании.

Цели формулируются по принципу SMART (S-специфичные, M-измеримые, A-достижимые, R-совместимые с внутренними условиями, T-определены по времени).

Построим пирамиду целеполагания (рисунок 3) для решения проблем на предприятии ООО «Мониторинг Центр».



Рисунок 3 – Пирамида целеполагания ООО «Мониторинг Центр»

Пирамида целеполагания и проведённые исследования ООО «Мониторинг Центр» показывают, что для достижения стратегических целей требуется

модернизация дробильно-сортировочных комплексов для расширения ассортимента продукции за счёт выпуска нового уникального продукта

2.4 Обоснование вариантов стратегии развития ООО «Мониторинг Центр»

Стратегия компании – это совокупность норм и правил, руководствуясь которыми обеспечиваются устойчивые конкурентные позиции и принимаются стратегические решения, которые влияют на будущее состояние фирмы, линия поведения, выбранная для достижения целей. Стратегия должна быть эффективной.

Существует множество подходов к определению стратегии, чаще всего под стратегией понимают, как выстраивание достаточно сильной позиции, для того чтобы организация достигла поставленных целей вопреки всем непредвиденным вмешательствам внешних сил. Стратегии различных компаний уникальны, однако их можно классифицировать в ограниченное число общих стратегий, основанных на их подобии, что значительно облегчит стратегический выбор. Все подходы к разработке стратегии основаны на теоретическом анализе в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – процедура необходимая.

Так же необходимо понимать на каком уровне будет осуществляться стратегия. В данном случае потребность ООО «Мониторинг Центр» заключается в том, чтобы привлечь новых участников рынка, в таком случае необходимо предоставить такой продукт, который был бы интересен потребителю и обладал бы уникальным набором ценностей. То есть существует потребность в создании нового продукта и (или) модификации старого. Основываясь на выше сказанном следует отметить, что стратегия должна быть связана с созданием

и поддержанием конкурентного преимущества в определенном стратегическом элементе бизнеса, то есть на уровне отдельного продукта, которая будет подчеркивать важность конкурентной позиции продукта ООО «Мониторинг Центр» в конкретном сегменте отрасли или рынка. Таким образом, стратегия подкрепления конкурентной позиции стратегических элементов бизнеса является стратегией уровня бизнес-стратегии.

Рассмотрим стратегию развития предприятия ООО «Мониторинг Центр» с помощью матрицы базовых стратегий конкуренции М. Портера. По мнению М. Портера, разработчика данной матрицы, для успешного развития компании необходимо следовать одной из базовых стратегий, которые отличаются друг от друга в зависимости от широты стратегической цели и вида конкурентного преимущества.

М. Портер выделяет основные конкурентные стратегии:

- стратегия лидерства по затратам – означает предложение продукции на рынке по минимальной цене за счёт наименьших в отрасли на производства продукта и продвижения его на рынок;
- стратегия фокусирования при низких затратах – нацелена на получение преимущества по затратам в пределах узкого сегмента рынка;
- стратегия широкой дифференциации – означает предложение уникального товара широкому спектру потребителей или всему рынку в целом;
- стратегия фокусированной дифференциации означает специализацию внутри узкого сегмента рынка;
- интегрированная стратегия означает предложение дифференцированного продукта по относительно низкой цене.

Таким образом, в основе концепции типовых стратегий лежит идея, что каждая стратегия основана на конкурентном преимуществе и что для того, чтобы добиться его, фирма должна обосновать и выбрать свою стратегию.

Матрица базовых стратегий конкуренции М. Портера для ООО «Мониторинг Центр» отражена в таблице 11.

Таблица 11 – Матрица базовых стратегий конкуренции М. Портера для ООО «Мониторинг Центр»

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в издержках	Преимущество в продукте
Целевой рынок	Широкий рынок	Лидерство в издержках (производство с наименьшими в отрасли затратами для широкого спектра рынка или всего рынка)	Дифференциация
	Узкий рынок	Фокус на издержках	Фокус на дифференциации

Оптимальной базовой стратегией конкуренции по М. Портеру для ООО «Мониторинг Центр» является стратегия лидерства в издержках. Данная стратегия подходит для ООО «Мониторинг Центр» потому, что компания имеет доступ к запасам доломита, которые являются попутным продуктом при добыче магнезита ПАО «Комбинат «Магнезит» и сформированы в виде складов строительного камня. То есть, себестоимость продукции ООО «Мониторинг Центр» значительно ниже за счёт того, что компания имеет возможность избежать затрат добычу сырья (нет затрат на геолого-разведывательные исследования, разработку карьеров и добычу сырья). Именно за счёт этого ООО «Мониторинг Центр» имеет возможность установить минимальную для рынка цену на выпускаемую продукцию, при этом получаю максимальную выгоду.

Одним из способов разработки стратегии является матрица И.Ансоффа, которая является аналитическим инструментом стратегического менеджмента, предназначенного для определения стратегии позиционирования товара на рынке. Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями – горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадрата (таблица 12):

Таблица 12 Матрица И. Ансоффа (компоненты векторного роста)

		Продукты	
		Существующий товар	Новый товар
Рынки	Существующий рынок	Проникновение на рынок (увеличение рыночной доли)	Развитие товара (новый уникальный продукт)
	Новый рынок	Развитие рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты для существующей продукции)	Диверсификация (новый продукт для нового рынка)

– Стратегия проникновения на рынок (существующий товар – существующий рынок)

Естественная стратегия для большинства компаний, стремящихся увеличить долю существующих товаров на соответствующем рынке. наиболее очевидная стратегия. её обычное практическое выражение – стремление увеличить продажи. Основными инструментами могут быть: повышение качества товаров, повышение эффективности бизнес-процессов, привлечение новых клиентов за счёт рекламы. Источниками роста продаж также могут быть: увеличение частоты использования товара (например, за счёт программ лояльности), увеличение количества использования товара.

– Стратегия развития рынка (существующий товар – новый рынок)

Данная стратегия означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов. Варианты включают географическую экспансию, использование новых каналов дистрибуции, поиск новых групп потребителей, которые пока не являются покупателями товара.

– Стратегия развития товара (новый товар – существующий рынок)

Предложение на существующем рынке новых товаров – стратегия развития товара. В рамках этой стратегии возможно выведение на рынок принципиально новых продуктов, усовершенствование старых, расширение линейки товаров (разнообразие). Цель данного направления, как и предыдущих: привлечение новых потребителей, сохранение старых клиентов и привлечение рыночной доли.

– Стратегия диверсификации (новый продукт – новый рынок)

Вывод товара принципиально нового типа на новый для компании рынок. Самая затратная и рискованная стратегия. Используется при исчерпании возможностей роста на существующих рынках, изменении конъюнктуры рынка, при уходе компании с существующего рынка, выгодных возможностях и высокой потенциальной выгоде захвата нового рынка

Рассмотрим различные варианты стратегии для ООО «Мониторинг Центр», особое внимание стоит обращать на соответствие стратегии целям, ценностям и миссии компании. Так как стратегия – один из важнейших инструментов достижения поставленных целей. Поэтому особо важно грамотно разработать стратегию компании, которая будет гарантом достижения поставленных целей.

Таким образом, основываясь на данных таблицы можно сделать следующие выводы:

Стратегия проникновение на рынок не является удовлетворяющей, так как предлагаемая стандартная продукция не является уникальной и интересной для целевой аудитории, следовательно, затраты на маркетинг и продвижение старых услуг на рынок целесообразны, но не позволяет максимально достичь стратегические цели ООО «Мониторинг Центр».

Стратегия нового товара является наиболее оптимальной для компании, так как рынок давно существует и хорошо знаком для ООО «Мониторинг Центр», знание потребностей и настроений рынка облегчит создание нового продукта и проведение модификации, что поможет максимально реализовать все поставленные цели и соответствовать ценностям, миссии и видению.

Неплохим вариантом является и стратегия развитие рынка, так как существует возможность реализации нерудных строительных материалов в Республику Казахстан. Однако могут возникнуть сложности из-за разности стандартов, таможенных и налоговых особенностей.

Стратегия диверсификации слишком рискованное направление в настоящих условиях, но вполне реализуемое.

Подводя итоги, отметим возможные стратегии для развития компании: стратегия развития товара, стратегия развития рынка, стратегия диверсификации.

Так как рынок нерудных строительных материалов сокращается, то для успешного функционирование компании необходимо разработать новый уникальный продукт с высокой добавленной стоимостью, который позволит ООО «Мониторинг Центр» получить конкурентное преимущество.

Таким образом, следует выбрать стратегию развития товара, так как данный метод является наиболее оптимальным в условиях экономической нестабильности и наличии необходимой ресурсной базы, за исключением модернизации оборудования (таблица 13).

Таблица 13 – Матрица стратегии И. Ансоффа для ООО «Мониторинг Центр»

		Характеристика продукции	
		Новый продукт	
Характеристика рынка	Старый рынок	Развитие товара (новый уникальный продукт)	
		<ul style="list-style-type: none"> -модернизация оборудования -выпуск нового уникального продукта с высокой добавочной стоимостью -усиление позиций на рынке нерудных строительных материалов 	

Согласно данной матрице, наглядно отражено что стратегией ООО «Мониторинг Центр» является развитие товара – при которой продукт новый, а рынок тот же. ООО «Мониторинг Центр» нацелено на выпуск нового уникального продукта и закрепление позиций на старых рынках.

Стратегия развития товара будет реализована на ООО «Мониторинг Центр» за счёт модернизации дробильно-сортировочного оборудования.

Таким образом, произойдет развитие нового уникального продукта, что повлечёт за собой увеличение числа потребителей, а как следствие повышение доходности предприятия ООО «Мониторинг Центр».

Вывод по главе 2

В этой главе были рассмотрены современные методы и международный опыт формирования стратегии развития предприятия. Были проанализированы международный и отечественный опыт развития рынка микрокальцитов. Учитывая то, что в последние годы наблюдается динамичное увеличение объемов использования микрокальцита и в России практически отсутствуют ограничения для развития производства этого вида продукции, связанные с недостатком сырья, был проведен анализ возможных стратегий развития ООО «Мониторинг Центр». Разработана пирамида целеполагания компании и выбрана стратегия развития предприятия в направлении создания нового уникального продукта с высокой добавленной стоимостью.

ГЛАВА 3. ПРОЕКТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «МОНИТОРИНГ ЦЕНТР» ЗА СЧЁТ ВЫПУСКА НОВОГО УНИКАЛЬНОГО ПРОДУКТА

3.1 Формирование плана внедрения сбалансированной системы показателей для ООО «Мониторинг Центр»

Для разработки проекта необходима сбалансированная система показателей (ССП) – система, позволяющая координировать комплекс финансовых и нефинансовых целей, инициатив, оценок и объектов.

Сбалансированная система показателей – это современная управленческая методика, механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроль их достижения через ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI).

Построения СПП включает несколько необходимых элементов:

- стратегическую карту;
- счетную карту, включающую перечень стратегических инициатив и мероприятий;
- каскадирование

Основной причиной внедрения СПП (сбалансированной системы показателей) является развитие в рамках компании новой стратегии, отсюда появляется заинтересованность руководства в полной отчётности и детальной проработке проекта.

ССП акцентирует внимания не только на финансовых показателях, так как они зачастую не способны давать адекватную информацию о предпринимаемых действиях для повышения эффективности компании. Также СПП способствует ускорению и упрощению планирования деятельности в условиях быстроизменяющейся внешней среды.

ССП будет разработано для всей компании поскольку вся основная деятельность ООО «Мониторинг Центр» направлена на производство

качественных нерудных строительных продуктов и достижение максимальных финансовых результатов, успешное решение данных задач зависит от совместной деятельности всех сотрудников компании.

Так как уровень формирования стратегии относится к бизнес-стратегии, то целесообразно под организационной единицей рассматривать направления предлагаемых продуктов.

В таблице ниже приведены составляющие данной системы:

Таблица 14 – Сбалансированная система показателей ООО «Мониторинг Центр»

Составляющая	Ключевой вопрос
Финансы	Конечно, любое развитие требует денежных вложений Считаю, что разработка нового уникального товара сможет повысить выручку компании в конечном счёте
Клиенты	Компания должна зарекомендовать себя перед клиентами как стабильная, быстро развивающаяся компания, которая готова инвестировать огромные деньги в саморазвитие: Минимизировать число упущенных потребителей, расширить базу потребителей, повысить степень удовлетворения потребителей: Повысить уникальность компании, удержать старых клиентов и привлечь новых
Внутренние бизнес-процессы	Разработка нового уникального продукта позволит создать новое направление в производстве, дополнительный отдел, который будет им заниматься
Персонал	Уровень знаний и квалификация персонала увеличится

Внедрение системы сбалансированных показателей требует формирования плана, в котором следует отразить все этапы необходимые для реализации проекта компании ООО «Мониторинг Центр».

Данный проект будет проведен в 13 этапов, но продолжительности который займет порядка 2 месяцев. Более детально с этапами и сроком их выполнения можно ознакомиться в таблице ниже.

Таблица 15 – Этапы внедрения сбалансированной системы показателей для ООО «Мониторинг Центр»

№	Этап	Продолжительность этапа
1	Ознакомление (преподавателей) с предприятием	Два дня
2	Вводный семинар по стратегическому управлению и сбалансированной системе показателей (ССП)	Один день
3	Анкетирование	Один день
4	Интервьюирование владельцев и руководителей предприятия	Один день
5	Описание/разработка стратегии и создание стратегических карт	Одна неделя
6	Составление и выбор показателей для ССП	Два дня
7	Составление ССП для подразделений	Два дня
8	Интеграция с системой бюджетирования	Три дня
9	Интеграция с системой мотивации	Две недели
10	Внедрение информационной системы для ССП	Две недели
11	Организация презентации информации	Одна неделя
12	Проведение работ по ознакомлению работников со стратегией компании и ССП	Одна недели
13	Пересмотр ССП	Раз в три месяца

В рамках внедрения ССП, как уже упоминалось выше, будет действовать группа лиц.

Для эффективного функционирования всей системы начинается со знакомства с предприятием, заканчивая пересмотром ССП необходимо наличие коммуникаций как внутри проектной группы, так и во всей организации.

Матрица коммуникации представляет собой простую, но полезную модель коммуникации. Она поможет вам как лучше понять процесс коммуникации, так и сделать навыки коммуникации более эффективными.

Составим матрицу коммуникаций (таблица 16) для ООО «Мониторинг Центр», в которой отразим возможные связи.

Таблица 16 Матрица коммуникаций ООО «Мониторинг Центр»

Аудитория	Цели	Периодичность	Способ распространения информации	Ответственный за распространение информации
Высшее руководство	Сообщать о ходе работы; Добиться приверженности. Корректировка целей	Раз в две недели	Личная встреча	Руководитель от проектной группы
Управляющий и менеджеры	Сообщать о ходе работы. Добиться приверженности. Сообщать цели, Объяснить концепции	Каждую неделю	Электронная почта Совещание	Штатный член команды
Проектная группа	Определять ход работы, Распределять задания. Корректировка ожиданий	Каждую неделю	Совещания Отчеты	Руководитель

3.1.1 Формирование корпоративной стратегической карты для ООО «Мониторинг Центр»

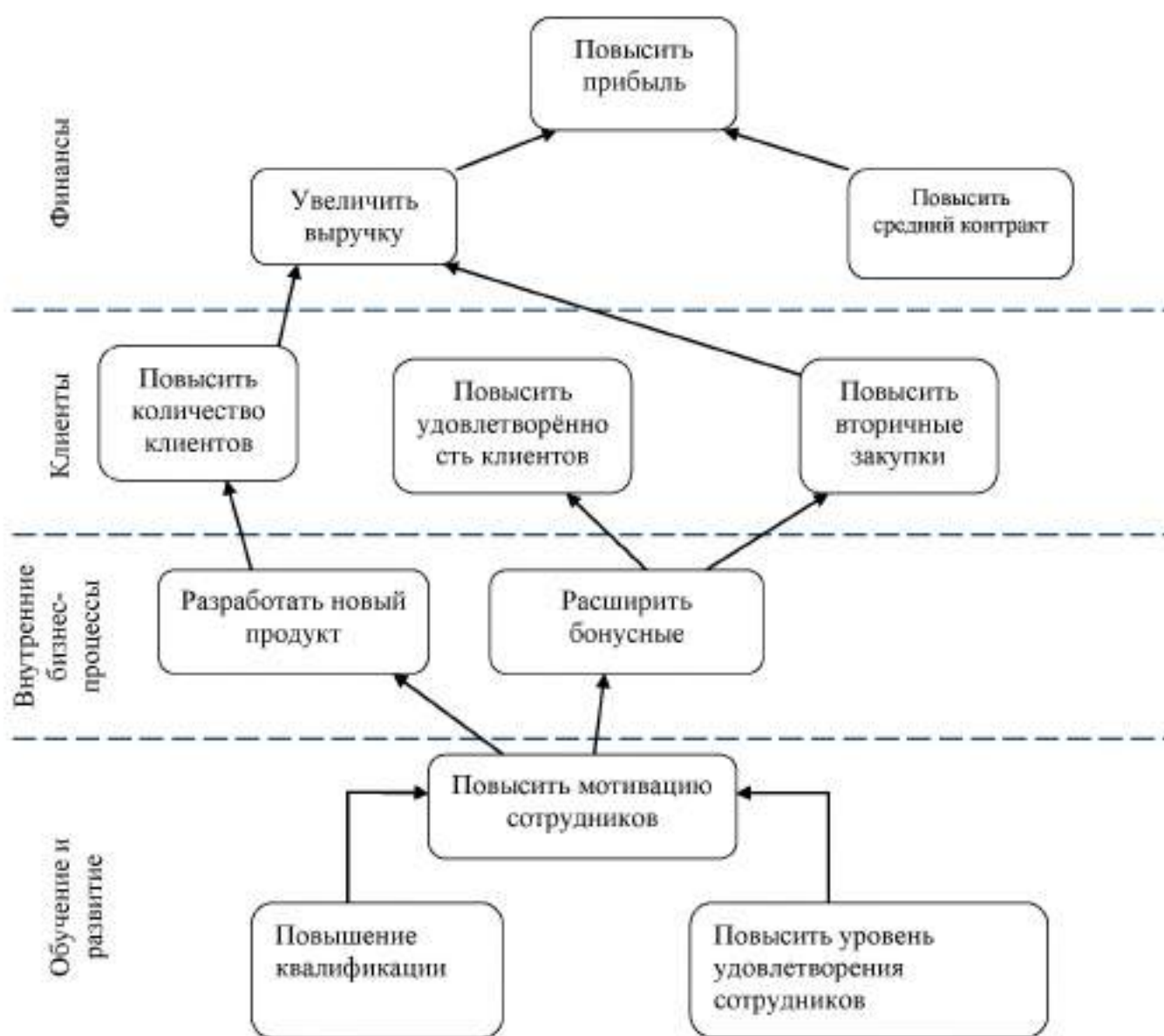
На данном этапе необходимо построить стратегическую карту для выбранной организационной единицы, на основе которой будет составлена ССП. Стратегическая карта (рисунок 4) представляет собой схему, в которой излагается логическое описание того, как будет достигаться стратегия. Любая стратегическая карта имеет 4 составляющих:

Финансы – отражает финансовое направление, которое рассматривает компанию с точки зрения отдачи на вложенный капитал;

Клиенты – для измерения удовлетворенности потребительских запросов, и оценки полезности товаров и услуг для конечных потребителей;

Внутренние бизнес-процессы – для оценки эффективности внутренних бизнес-процессов.

Обучение и рост – оценивается компетентность сотрудников система мотивации и управления персоналом для повышения конкурентоспособности компании на рынке.



Рисунк 4 – Стратегическая карта

Следует отметить, то между составляющими существует четкая причинно-следственная связь, проходящая снизу-вверх, то есть от роста мотивации сотрудников до роста финансов.

3.1.2 Разработка стратегических инициатив ООО «Мониторинг Центр»

На основе стратегической карты (рисунок 4) в данном пункте в таблице 17 к каждой цели мы подбираем 1-3 показателя, с помощью которых мы можем измерить достижимость цели и разработываем инициативы, под которыми в данном случае будем понимать программы деятельности, необходимые для достижения соответствующих целей.

Таблица 17 – Счетная карта и карта инициатив ООО «Мониторинг Центр»

Финансы	Цель Повысить прибыль	Показатель - Прибыль	Инициативы Введение нового уникального продукта с высокой добавленной стоимостью
	Увеличить выручку	- Объем продаж	
	Повысить средний контракт	- Выручка на объем продаж	
Клиенты	Увеличить количество клиентов	- Суточное количество кешпов	Расширить рекламные кампании
	Повысить удовлетворение клиентов от продукта	- Количество положительных отзывов	Анкетирование потребителей
	Повысить количество вторичных заказов	- Количество постоянных клиентов	Сезонные специальные предложения с подарками Проведение маркетинговых акций
Внутренние бизнес-процессы	Разработать новый продукт	Количество покупателей нового продукта	Рекламные программы
	Оптимизировать бизнес-процессы	Сократить время выполнения заказа	Отчетность в течение рабочего дня
Обучение и развитие	Повысить мотивацию персонала	- % персонала, прошедшего повышение квалификации, тренинги	Корректировка системы оплаты труда и системы мотивации (как в денежной форме, так и не в денежной).
		- Количество дополнительных продаж	Расширить бонусную систему для сотрудников сети
		- Текучесть кадров	

Продолжение таблицы 17

	Цель	Показатель	Инициативы
Обучение и развитие	Создание творческой атмосферы	- Индекс удовлетворенности сотрудников	Корректировка системы оплаты труда и системы мотивации (как в денежной форме, так и не в денежной).
		- Время, затраченное на обучение	Расширить бонусную систему для сотрудников сети
	Повысить уровень удовлетворения сотрудников	- Текущая кадров - Выполнение плана	

Таким образом, таблица отражает существующую картину деятельности предприятия и расписаны только мероприятия, с помощью которых организация может достичь желаемого уровня. Следует отметить, что в ходе подбора показателей были выбраны только те критерии, которые наиболее полно соответствуют выбранной стратегии и отражают ее сущность.

3.1.3 Каскадирование сбалансированной системы показателей для ООО «Мониторинг Центр»

В соответствии с выбранной стратегией, уместно будет выбрать для каскадирования в рамках выбранной организационной единицы менеджера по продажам.

В ходе слияния внедряемой сбалансированной системы показателей с системой мотивации персонала на предприятии вводится система бонусов, в связи с которой предполагается увеличение размера заработной платы пропорционально продвижению организации к стратегическим целям. Исходя из стратегической карты, сотрудник непосредственно влияет на такие цели как: увеличение количества клиентов по новому товару, оптимизация производственных процессов, увеличение выручки, повышение лояльности клиентов.

До внедрения ССН заработная плата менеджера рассчитывается как фиксированная сумма оклада и 7 % от собственной выручки. После внедрения системы дополнительный процент будет зависеть от введенных финансовых и нефинансовых показателей:

- степень выполнения личного плана;
- количество дополнительных продаж;
- величина среднего чека;
- количество отзывов.

В ходе внедрения показателей может возникнуть ряд проблем, связанных с отзывами клиентов о новом продукте и обслуживании, поэтому следует привить клиентам желание оставлять отзывы с уточнением имени менеджера и также дополнительно разработать ряд мер по предотвращению возможных проблем для достижения стратегических целей.

3.2 Описание проекта

Руководство ООО «Мониторинг Центр» поставило для себя цель – создать современное и стабильное предприятие для производства микрокальцита (тонкомолотого щебня различных фракций), чтобы не только соответствовать потребностям рынка, но и опережать его развитие. Для достижения этой цели ООО «Мониторинг Центр» имело все необходимые предпосылки – это и новое оборудование, созданное по последним разработкам в области тонкого помола и классификации, и качественное сырьё – перудиные строительные материалы уникального Саткинского доломитового месторождения.

Ориентиром качества продукции стала австрийская марка Otuasagh®, которую высоко ценят производители лакокрасочных материалов и сухих строительных смесей. ООО «Мониторинг Центр» планирует разработать и выпускать марки, которые на сегодняшний день пользуются популярностью на российском рынке сырья.

ООО «Мониторинг Центр» осуществляет сотрудничество с ведущим институтом страны в области бытовой химии ООО «Росса НИИБХ», что позволило разработать специальные марки молотого доломита. Эти марки имеют большинство выигрышных характеристик (фракционный состав, минимальная влажность, высокая белизна), но выгодно отличаются ценой, что особенно важно для производителей средств бытовой химии.

Производственные возможности по выпуску этих марок – 40 000 тонн в год.

Фасовка микрокальцита будет производиться в бумажные мешки с клапанами. Вес – 25-45 кг. Альтернативный вариант – мягкие контейнеры МКР ("бин-боги") по 450-1000 кг. Вид упаковки подбирается по точности помола и требованиям клиента.

Поскольку ООО «Мониторинг Центр» располагает собственными подъездными путями, то имеется возможность отгружать микродоломит любым видом железнодорожного подвижного состава. Так же предприятие отгружает продукцию автомобильным транспортом, включая автоцистерны. Это существенно ускоряет погрузку и отправку продукции заказчикам.

Для производства продукции планируется использовать российское высокотехнологичное оборудование. Выпуск материалов будет контролироваться квалифицированным персоналом. Несмотря на высокое качество, цена на микрокальцит ООО «Мониторинг Центр» доступна для самой широкой категории клиентов. Выгодная стоимость обуславливается относительно низкой себестоимостью.

ООО «Мониторинг Центр» планирует постоянно совершенствовать методы изготовления продукции, расширять ассортиментную линейку выпускаемой продукции.

В перспективе география продаж ООО «Мониторинг Центр» не ограничивается территорией России. Планируется поставлять микрокальцит в Республику Казахстан и страны Союза Независимых Государств. Независимо

от объема заказа, ООО «Мониторинг Центр» гарантирует каждому клиенту своевременную и оперативную доставку.

Учитывая, что могут сформироваться новые сегменты рынка, планируется формировать банк актов и заключений заинтересованных получателей, которым производились поставки. Маркетинговая стратегия продвижения продукции на рынки. Прямое предложение продукции. Участие в специализированных выставках, касающихся применения наполнителей при производстве цемента, в нефтехимическом синтезе, промышленности неорганического синтеза. Публикации в профильных и научно-популярных журналах. Участие в российских и зарубежных научно-практических конференциях потребителей и производителей микрокальцита и минеральных удобрений, производителей нефтехимической продукции.

Следует понимать, что основные трудности при вхождении в этот рынок будут связаны со следующими обстоятельствами. Чрезвычайно высокой конкуренцией ("Onya ", KREIDER, "Aga" - Турция, "Домелко-Хакели", "NORIKALK FC" - Финляндия, "Masterbatch" - Индия и другие отечественные производители микрокальцитов).

Для реализации проекта стратегии развития ООО «Мониторинг Центр» необходимо:

- выбирать горизонт планирования;
- определить ключевые этапы развития проекта;
- определить этапность и сроки ключевых мероприятий;
- составить календарный план ключевых мероприятий по реализации проекта;
- описать основные проектные риски и способы их минимизации.

В случае ООО «Мониторинг Центр» осуществления проекта реализации стратегии развития компании за счёт нового продукта займет 2,5 года.

Проект инициирован акционерами ООО «Мониторинг Центр».

Руководителем проекта является генеральный директор ООО «Мониторинг Центр»

Для реализации проекта формируется проектная группа, объединение сотрудников из разных отделов ООО «Мониторинг Центр», при этом работа над проектом будет осуществляться в рамках повседневной деятельности. В команду будут привлечены самые квалифицированные сотрудники различных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. В состав группы включены: технический директор, коммерческий директор, юрист, специалист по маркетингу и другие. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта), а также несёт ответственность за реализацию проекта от начала до полного его завершения. Руководитель определяет концепцию и цели проекта, формирует его структуру, распределяет задачи между участниками проектной группы, планирует и организует выполнение работ, координирует деятельность всех исполнителей. Все члены проектной группы и ресурсы, выделенные для реализации проекта, находятся в его подчинении. После того, как проект будет завершён проектная группа будет расформирован.



Рисунок 5 – Структура проектной группы по осуществлению проекта реализации стратегии развития ООО «Мониторинг Центр»

Для реализации проекта необходимо сформировать календарный план ключевых мероприятий, в котором отмечены ключевые этапы развития проекта и их сроки. Календарный план – это перечень работ по реализации проекта.

Таблица 18 Календарный план проекта

Наименование работы	Начало этапа	Конец этапа	Продолжительность этапа, в днях
1. Инициация проекта	01.07.2017	31.08.2017	61
1.1. Формирование проектной группы	01.07.2017	02.07.2017	2
1.2. Первичная оценка идеи	03.07.2017	04.07.2017	2
1.3. Изучение международного и отечественного опыта	05.07.2017	15.07.2017	11
1.4. Маркетинговые исследования	05.07.2017	01.08.2017	28
1.5. Стратегический анализ предприятия	05.07.2017	31.08.2017	58
2. Разработка проекта	01.09.2017	01.10.2017	31
2.1. Внедрение ССП	01.09.2017	14.09.2017	14
2.2. Оценка экономической эффективности проекта	15.09.2017	29.09.2017	15
2.3. Выпуск приказа о запуске проекта	30.09.2017	01.10.2017	2
3. Реализация проекта	01.10.2017	01.01.2020	822
3.1. Пробретение и установка нового оборудования	01.10.2017	01.01.2018	93
3.2. Организация мест хранения готового продукта	01.10.2017	01.01.2018	93
3.3. Обучение персонала работе на новом оборудовании	01.01.2018	15.01.2018	15
3.4. Выпуск пробной партии нового продукта	15.01.2018	01.02.2018	17
3.5. Сертифицирование (сертификат качества, сертификат санитарно-экологической безопасности)	01.02.2018	07.02.2018	7
3.6. Проведение маркетинговых акций	08.02.2018	01.03.2018	22
3.7. Заключение договоров поставок	08.02.2018	01.01.2020	691
3.8. Осуществления агрессивной политики по входению на рынок	01.03.2018	01.01.2020	671
3.9. Увеличение доли рынка	08.02.2018	01.01.2019	328
3.10. Увеличение объема продаж	08.02.2018	01.01.2020	693
4. Завершение проекта	01.10.2019	01.01.2020	93
4.1. Осуществить оценку результатов реализации проекта	01.10.2019	20.12.2019	81
4.2. Подготовить отчет	21.12.2019	01.01.2020	12

Общая продолжительность проекта реализации стратегии развития ООО «Мониторинг Центр» за счёт нового продукта составляет 914 дней или 2,5 года.

Исходя из календарного плана по реализации проекта построим график Ганта, на котором будут отражены все необходимые работы по проекту и временные показатели для его реализации (приложение А).

Следующим этапом необходимо описать основные проектные риски и способы их минимизации. Основным риском для ООО «Мониторинг Центр» может являться резкое ухудшение экономического положения в стране, в следствие чего возможен спад производств, потребляющих микрокальцита. Способом минимизации ущерба от возможных рисков является дальнейшая диверсификация производства, например, запуск цеха производства сухих строительных смесей.

3.3 Оценка экономической эффективности осуществления плана проекта реализации стратегии развития ООО «Мониторинг Центр»

Для того чтобы оценить экономическую эффективность проекта необходимо обобщить информацию о планируемых потоках доходов и расходов, а также рассчитать входящие денежные потоки в результате внедрения, выпуска и реализации нового продукта. Кроме того, требуется рассчитать дисконтированный доход и срок окупаемости реализуемого проекта.

Обоснование затрат: одновременные затраты на реализацию проекта составят 20 415 000 рублей (подробнее в таблице 19). Наибольшей статьёй расходов является приобретение специального оборудования для производства микрокальцита. Для данного проекта была выбрана мельница трибокинетика-3050, производства завода «Техприбор», город Шекино, Тульская область, Россия. Выбор оборудования данного производителя обусловлен высоким качеством оборудованием и подходящими техническими характеристиками.

адекватной ценовой политикой, а также политикой импортозамещения. При этом производство оборудования, транспортировку, монтаж и последующие сервисное обслуживание производит завод «Гехрибор». На постройку производственного цеха и подведение коммуникаций потребуется 5 000 000 рублей. На оборудование производственного цеха и складских помещений потребуется 200 000 рублей. Это обусловлено тем, что подходящие помещения уже имеются на территории ООО «Мониторинг Центр» и необходимо лишь провести прокладку коммуникаций и косметический ремонт. На переподготовку сотрудников для работы на новом оборудовании планируется потратить 30 000 рублей. Затраты на оформление разрешающих документов, а также сертификация и лицензирование новой продукции составят 25 000 рублей. Также в отдельную статью расходов выделены прочие расходы, которые имеют место быть на каждом предприятии, данная статья расходов составит 10 000 рублей.

Таблица 19 – Одновременные затраты на реализацию проекта

Статья расходов	Стоимость, тыс. руб.
Приобретение мельницы для производства микрокальцита «под ключ» (в стоимость входит комплект оборудования, доставка и монтаж)	15 000
Оборудование складских помещений	100
Оборудование производственного цеха	5 100
Переподготовка сотрудников	30
Выпуск пробной партии продукта	150
Сертификация и лицензирование продукции	25
Прочие расходы	10
Итого	20 415

Максимальная производительность мельницы для производства микрокальцита трибокинетика-3050 составляет 5,5 т/ч. В интересах производства высококачественного продукта устанавливается производственная загрузка оборудования до 70 % от максимально установленной мощности.

Для обслуживания оборудования, работающего в круглосуточном режиме, требуется установить двухсменный график по 12 часов (8:00-20:00 и 20:00-8:00). Для работы на комплексе требуется 12 человек. Для работы на комплексе требуется 12 человек. Зарплата установлена на уровне 40 000 рублей в месяц.

со всеми отчислениями. Таким образом, фонд заработной платы в месяц составит 480 000 рублей.

Суммарное количество потребляемой энергии составит 72 600 кВт/ч в месяц. Согласно тарифному органу Челябинской области ставка оплаты электроэнергии на 2017 год для юридических лиц установлена в размере 5,33 рубля за 1 кВт/ч. Итого оплата электроэнергии за месяц составит 386 958 рублей.

Исходным сырьем для производства микрокальцита является отсев дробления щебня фракции 0-5 мм. Затраты на транспортировку и сушку составят 250 рублей за тонну.

Минимальная средневзвешенная цена для расчета установлена на уровне 2 000 рублей за тонну готовой продукции.

Таким образом, при 22 часовом использовании оборудования ООО «Мониторинг Центр» может произвести 2 541 тонну готовой продукции ($3,85 \cdot 22 \cdot 30$) стоимостью 5 082 000 рублей в месяц ($2 541 \cdot 2 000$). Годовая выручка от реализации микрокальцита составит 60 984 000 рублей, при 100% загрузке производства.

Таблица 20 – планируемые операционные расходы ООО «Мониторинг Центр» за месяц реализации проекта (при максимальной загрузке производства)

Статья расхода	Сумма, рубль
Транспортировка и сушка сырья	635 250
Зарплата с учётом отчислений	480 000
Оплата электроэнергии	386 958
Итого	1 502 208

Спрогнозируем динамику продаж. В период с запуска мельницы для производства микрокальцита и до конца первого года проекта (полгода) прогнозируем реализацию продукции в размере 50 % от максимальной установленной мощности оборудования (установленной предприятием), второй год 70 % и в 3 году выход на 100 показателей.

Далее необходимо провести дисконтирование денежных потоков. Определим ставку дисконтирования, которая не используется для пересчётов будущих доходов в единую величину текущей стоимости.

Упрощённое представление ставки дисконтирования:

$$d = a + b - c, \quad (1)$$

где a – упущенная выгода от использования собственных средств (можно положить средства на депозит под 9 % годовых, где они принесут прибыль).

b – величина учитывающая среднегодовую инфляцию, в процентах. Инфляция с июля 2017 года по январь 2020 ожидается в размере 4 % (приложение Б);

c – составляющая учитывающая цену риска или реальная страховая оплата рисков, в процентах. В случае проекта, реализуемого ООО «Мониторинг Центр», уровень рисков равен 6 %, поскольку инновационность проекта высока.

$$d = a + b - c = 9\% - 4\% + 6\% = 19\%$$

На основе выше рассчитанной ставки дисконтирования определяем механизм сопоставления денег

Таблица 21 Таблица денежных потоков

Год	0	1	2	3
Денежные потоки, тыс. руб.				
Поступление денежных средств:		15 246	42 688,8	60 984
Выбытия денежных средств	-20 415	-7 107,5	-15 739,6	-18 026,5
Чистый поток денежных средств	-20 415	8 138,5	26 949,2	42 957,5
Коэффициенты дисконтирования (для выбранной ставки дисконтирования)	1	0,840	0,706	0,593
Дисконтированные чистые потоки денежных средств	-20 415	6 836,34	19 026,14	25 473,8
Чистое текущее значение (NPV)	30 921,28			

Исходя из таблицы 21, чистое текущее значение (NPV) значительно больше нуля, это означает, что проект следует принять, так как в случае принятия проекта ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся.

Следующим шагом необходимо определить индекс рентабельности (PI)
 $PI=NPV/I$, где I – инвестиции затраченные на проект. (2)

$$PI=30\,921,3/20\,415=1,51$$

Индекс рентабельности превышает единицу, это означает, что разрабатываемый проект рентабелен и инвестиции полностью оправдывают своё вложение.

Далее требуется определить внутреннюю норму отдачи (IRR)

Внутренняя норма отдачи определяется при условии равенства нулю доходности проекта. Поиск IRR осуществляется методом подбора ставки дисконтирования, задаваемой при определении коэффициента дисконтирования, а затем значений NPV. Результаты расчёта сводим в таблицу 22.

Таблица 22 – Определение внутренней нормы отдачи проекта

Ставка дисконтирования, %	19	25	35	50	79,14
NPV, тыс. руб	29 717,98	24 251,13	16 932,34	8 967,39	0

$$IRR=79.14 \% > d=19 \%$$

Внутренняя норма отдачи больше, чем ставка дисконтирования проекта, это означает что проект эффективен и его следует принять.

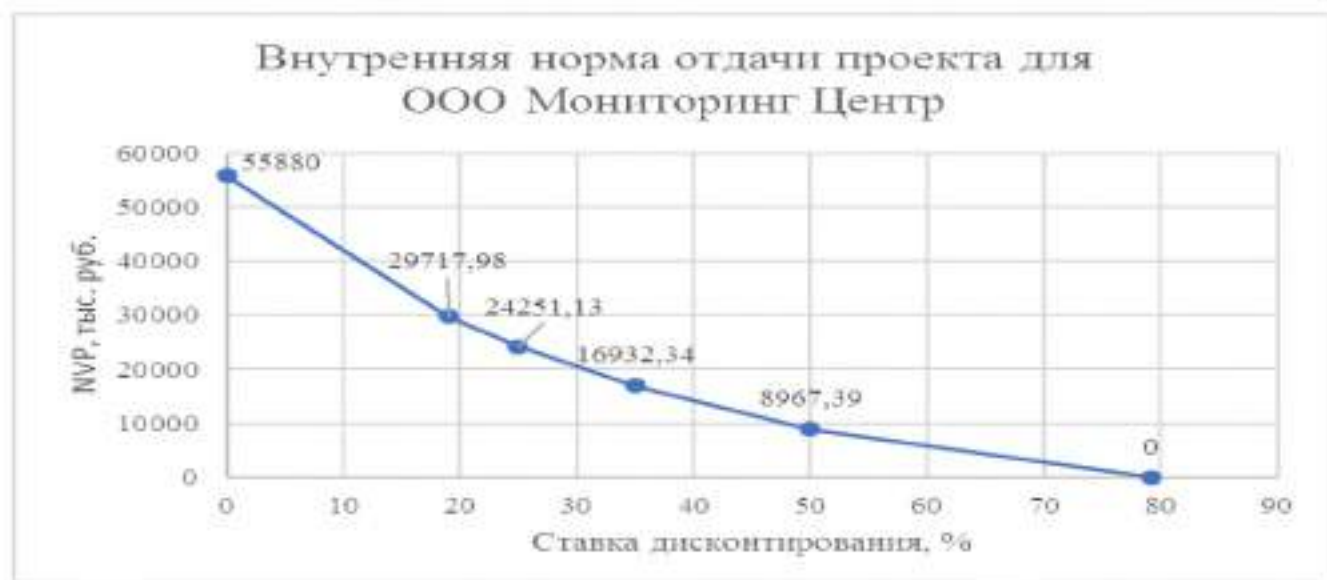


Рисунок 6 – Графическое определение IRR для ООО «Мониторинг Центр»

Следующим шагом необходимо найти период окупаемости проекта методом DPP.

Таблица 23 – Кумулятивный денежный поток по проекту

Год	0	1	2	3
Чистые дисконтирован. денежные потоки за период, тыс. руб.	(20 415)	6 836,34	19 026,14	25 473,8
Кумулятивные дисконтированные денежные потоки	(20 415)	(13 578,66)	5 447,48	30 921,28

Месяц окупаемости = (Отрицательное сальдо на начало периода окупаемости/Поступление наличности в год окупаемости) * 12 мес.

$$\text{Месяц окупаемости} = 13\,578,66 / 19026,14 * 12 = 9 \text{ месяцев}$$

По кумулятивным дисконтированным денежным потокам определен период времени, когда денежный поток меняет знак «-» на знак «+», то есть из отрицательного становится положительным. Таким образом период окупаемости проекта составит 1 год 9 месяцев.

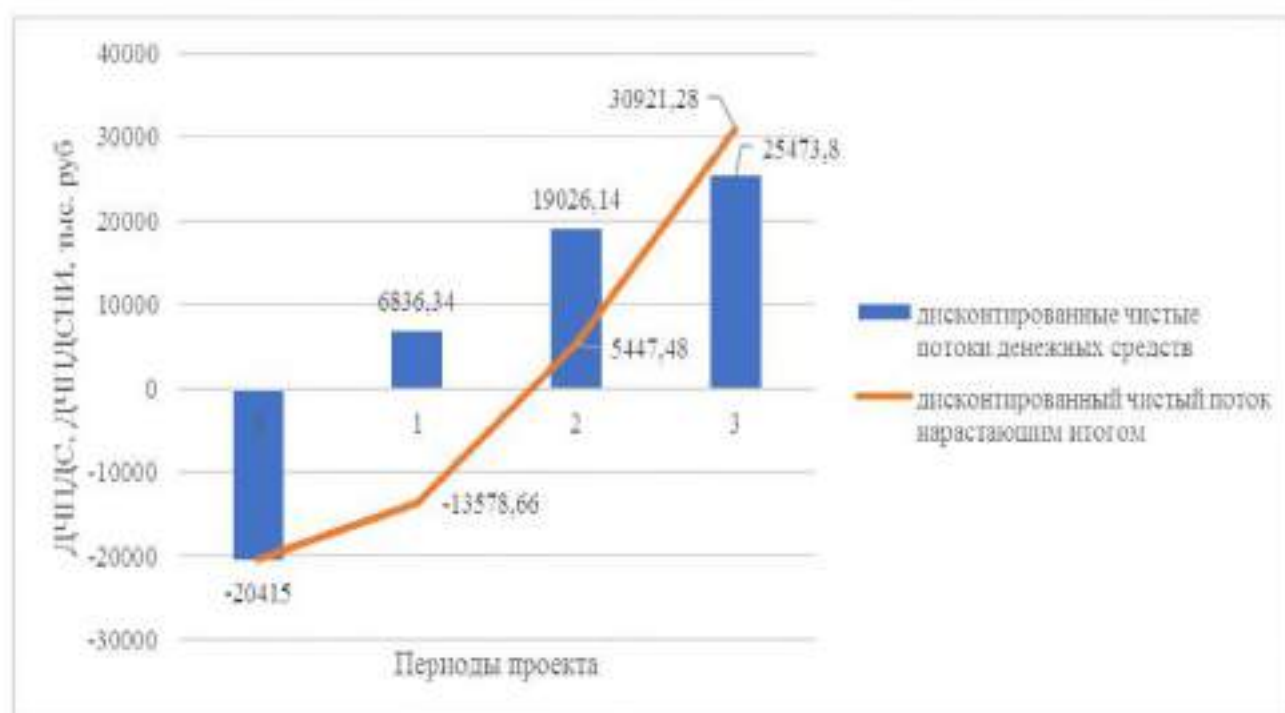


Рисунок 7 – Денежные потоки по проекту ООО «Мониторинг Центр»

Произведя расчёт четырёх основных показателей эффективности необходимо свести все показатели в таблицу для оценки экономической эффективности проекта (таблица 24).

Таблица 24 Оценка экономической эффективности проекта ООО «Мониторинг Центр»

Показатель	Обозначение	Расчётное значение	Нормативное значение
Чистая текущая стоимость, тыс. руб.	NPV	30 921,28	> 0
Индекс рентабельности/доходности	PI	1,51	≥ 1
Внутренняя норма отдачи/доходности, %	IRR	79,14	≥ D (19%, ставка дисконтирования)
Дисконтированный срок окупаемости, год, месяц	DPD	1 год 9 месяцев	≤ T (2 года 6 месяцев, срок жизни проекта)

Эффективность проекта убедительно доказывается данными указанными в таблице 24. При реализации проекта ООО «Мониторинг Центр» обеспечивается чистый дисконтированный доход в размере 30 921,28 тыс. руб. Индекс доходности составляет 1,51. Это означает, что на 1 рубль инвестиций компания получает 1 рубль 51 копейку дохода. Внутренняя норма дохода значительно превышает ставку дисконтирования, это означает благоприятные условия для инвесторов, проект экономически эффективен и его следует реализовать. Вложенные средства окупятся через 1 год и 9 месяцев, затем проект будет работать на рост доходов ООО «Мониторинг Центр».

Вывод по главе 3

В главе 3 был сформирован проект реализации стратегии развития ООО «Мониторинг Центр» за счёт выпуска нового уникального продукта. Для ускорения и упрощения планирования деятельности в условиях быстрозменяющейся внешней среды была разработана система сбалансированных показателей. Была подсчитана экономическая целесообразность реализации проекта. Проект реализации стратегии развития ООО «Мониторинг Центр» посредством выпуска нового уникального продукта оказался эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы являлась разработка стратегии развития предприятия ООО «Мониторинг Центр» с учётом международного опыта для повышения конкурентоспособности. В ходе достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

Был проведён стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия ООО «Мониторинг Центр», выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, обозначены основные проблемы предприятия. В настоящее время рынок нерудных строительных материалов является высоко насыщенным и находится в стадии зрелости, с тенденцией сокращения рынка в связи с текущим состоянием экономики, однако прослеживается появление новых игроков, не смотря на высокие входные барьеры. Потребители в любом случае будут пользоваться нерудными строительными материалами, так как гражданское и промышленное строительство будет продолжаться даже в период экономической нестабильности равно, как и строительство автодорог.

Конкуренция между игроками рынка является достаточно высокой, что обуславливается стандартизованностью продукта, то есть не уникальностью продукта (отсутствие конкурентных отличий по качеству, содержанию, отсутствие сильной ценовой разницы). Решением такой проблемы может стать создание новой уникального товара с высокой добавленной стоимостью, что повысит конкурентоспособность компании и привлечёт новых клиентов.

ООО «Мониторинг Центр» находится в удовлетворительной или даже в подходящей макросреде, где возможности преобладают угрозы. Основная угроза исходит от увеличения железнодорожных тарифов на перевозку грузов и автодорожных пошлин. Основным положительным фактором и приоритетным направлением развития ООО «Мониторинг Центр» является возможность выхода на новые рынки, развитие клиентской базы и поиск новых направлений.

Анализа внутренней среды на основе срезов организации показал, что руководство ООО «Мониторинг Центр» компетентно, имеет достаточно опыта для успешного управления компанией, регулярно проводится мониторинг финансового состояния. Ведется наблюдение за конкурентами, состоянием рынка нерудных строительных материалов и его тенденциями. ООО «Мониторинг Центр» имеет стабильный круг потребителей. Прибыль и издержки находятся относительно на приемлемом уровне, однако ожидается финансовая неустойчивость из-за сокращения рынка нерудных строительных материалов и неблагоприятных экономических условий. Несмотря на то, что продукты, предоставляемые ООО «Мониторинг Центр», имеют хорошее качество, требуют улучшений для приобретения конкурентных преимуществ, или возможен вариант выведения нового продукта на рынок, отвечающего запросам клиентов, для их удержания и привлечения.

Исследуя сильные и слабые стороны ООО «Мониторинг Центр», можно сделать вывод, что предприятие занимает стабильное положение на рынке нерудных строительных материалов и не уступает, а по некоторым позициям превосходит конкурентов. Сильными сторонами ООО «Мониторинг Центр» являются финансовая устойчивость предприятия, качество выпускаемой продукции, а также прочные долгосрочные взаимоотношения с надёжным поставщиком строительного камня, при большом объёме запасов. Слабой стороной является ценовая политика. Этот показатель не является критичным, так как предприятие успешно развивается, имея постоянных клиентов. За счёт снижения себестоимости, возможным становится расширение ассортимента реализуемых продуктов за счёт разработки нового уникального продукта.

Изучены и обоснованы возможности применения методов международного и отечественного опыта при разработке стратегии развития предприятия. Были проанализированы международный и отечественный опыт развития рынка микрокальцитов. Учитывая то, что в последние годы наблюдается динамичное увеличение объёмов использования микрокальцита и в России

практически отсутствуют ограничения для развития производства этого вида продукции, связанные с недостатком сырья, был проведен анализ возможных стратегий развития ООО «Мониторинг Центр». Разработана пирамида целеполагания компании и выбрана стратегия развития предприятия в направлении создания нового уникального продукта с высокой добавленной стоимостью.

Был сформирован и описан проект реализации стратегии развития ООО «Мониторинг Центр» за счёт выпуска нового уникального продукта. Для ускорения и упрощения планирования деятельности в условиях быстроизменяющейся внешней среды была разработана система сбалансированных показателей. Была подсчитана экономическая целесообразность реализации проекта. Проект реализации стратегии развития ООО «Мониторинг Центр» посредством выпуска нового уникального продукта оказался эффективным. При реализации проекта ООО «Мониторинг Центр» обеспечивается чистый дисконтированный доход в размере 30 921,28 тыс. руб. Индекс доходности составляет 1,51. Это означает, что на 1 рубль инвестиций компания получает 1 рубль 51 копейку дохода. Внутренняя норма дохода значительно превышает ставку дисконтирования, это означает благоприятные условия для инвесторов, проект экономически эффективен и его следует реализовать. Вложенные средства окупятся через 1 год и 9 месяцев, затем проект будет работать на рост доходов ООО «Мониторинг Центр».

В результате проведения данной работы, можно дать некоторые рекомендации по дальнейшему развитию ООО «Мониторинг Центр»:

Рекомендуется принять решение о переводе проекта разработки стратегии развития в стадию реализации, так как была обоснована целесообразность внедрения стратегии развития ООО «Мониторинг Центр» за счёт выпуска нового уникального продукта с высокой добавленной стоимостью и доказана её экономическая эффективность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аллен, П. Продажи. 5-е изд.-СПб. Питер, 2009. – 121с.
2. Ансофф, И. Стратегическое планирование / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2008. - 334 с.
3. Баженов, Ю. К. Менеджмент организации: методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ: / Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. - М.: "Дашков и К", 2008. - 168 с.
4. Белявский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. Пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 320 с.:
5. Бондаренко, В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: Учебное пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алексина. - М.: КНОРУС, 2013 - 225 с.
6. Боргоякова, Н.В. Экономическая оценка инвестиций: метод. указания / Н. В. Боргоякова. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т; ХТИ - филиал СФУ, 2010. - 20 с.
7. Внутрифирменное планирование проектной деятельности: учебное пособие: Чиркова И. Г., Акберов К. Ч.П.ГУ • 2015 год • 64 с.
8. Гапопенко, А. Л. Стратегическое управление: учебник: допущено МО РФ / А. Л. Гапопенко, А. П. Папкрузип. - М.: Омега-Л, 2010. - 464 с.
9. Глухов, В. В. Производственный менеджмент. Анатомия резервов. Lean production / В. В. Глухов, Е. С. Балашова. - СПб.: Лань, 2008. - 352 с.
10. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент – учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 311 с.
11. Грущенко, В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений / учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

12. Дихтль, Е. Практический маркетинг: Учебное пособие (Пер. с нем. Макарова А. М., под ред. Минко И. С.) / Е. Дихтль, Х. Херинген - М.: Высшая школа, 2002. - 255 с.
13. Ефименко, И. Б. Экономика отрасли (строительство): учеб. пособие; допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента / И. Б. Ефименко, В. В. Куликов. - М.: Вузовский учебник, 2013. - 359 с.
14. Иванов, И. П. Организация производства на промышленных предприятиях: учебник; допущено УМО вузов России по образованию в области менеджмента / И. П. Иванов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 352 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)
15. Инструменты и модели пяти сил Портера, -<http://b2bairwaves.ru/инструменты-и-модели-пять-сил-Портера>
16. Карпов, Э. А. Организация производства и менеджмент: учебное пособие; допущено МО РФ / Э. А. Карпов. - Старый Оскол: ТИТ, 2011. - 768 с.
17. Ключевые компетенции бизнеса, -<http://znaki-pr.spb.ru/pr-rack/competentions.html>
18. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер - М.: Издательский дом Вильямс, 2007.
19. Креативный менеджмент: конспект лекций / И.Ф. Хайдуков, И.К. Толузов, И.С. Столярова, А.Е. Шелкопогов. - Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. - 139 с.
20. Круи, М. Основы риск-менеджмента : учебное пособие для подготовки к экзамену на получение сертификата Associate PRM / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Москва : Юрайт, 2014. - 390 с.
21. Лукничёва, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие; рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукничёва. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009 - 355 с.
22. Материалы из Википедии - <http://Wikipedia.org/>

23. Международный стратегический менеджмент. маркетинг и продажи: учебное пособие / А. А. Алабугин. - Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2012. - 75 с.
24. Орлов, А. Н. Маркетинг (Инновационный менеджмент) / А. Н. Орлов. - М.: Проспект, 2007. - 243с.
25. Петров, А.И. Методология выработки стратегии развития предприятия / А.И. Петров – СПб.: СПбУЭФ, 2009. - 273 с.
26. Сайт компании - <http://www.tdnerudinvest.ru/>
27. Современный менеджмент : учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 299 с.
28. Современный стратегический анализ : 5-е изд. / Роберт Грант ; Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова – СПб : Питер, 2011 - 254 с.
29. Управление проектами: организационные механизмы/ Новиков Д.А. М.: ПМСОФТ. 2007. – 140 с.
30. Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник /кол.авторов; под ред. проф. М.Л. РАЗУ. –М., КИОРУС, 2007. - 319 с.
31. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие/ В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева - М.:Финансы и статистика,2007. - 528с.
32. Шепталниа, Л. И. Общая теория систем и системный анализ: учебное пособие / Г. А. Шепталин, Л.И. Шепталина. – Челябинск :Изд-во Южно-Уральского государственного университета. 2007. – 101с.
33. Экономический словарь: И. П. Пинколаева. - Москва : Проспект, 2014. - 155 с.