

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 продаж ООО «Крепеж» с учетом
международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2017.934.ПЗ ВКР

Консультанты:
Экономическая часть, к.э.н.,
доцент
_____ М. И. Соколова

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

Руководитель работы,
Старший преподаватель
_____ О. Н. Головлев

«__» _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-461
_____ К. М. Корнеева

«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов

«__» _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Корнеева К.М. Разработка стратегии развития продаж ООО «Крепеж» с учетом международного опыта - Челябинск: ЮУРГУ, ЭУ – 461, 2017, 93 с., 15 ил., и 24 табл., библиогр. список – 30 наим.

Работа посвящена разработке стратегии развития торгово-строительной организации ООО «Крепеж».

В выпускном квалификационном проекте была рассмотрена основная деятельность предприятия ООО «Крепеж».

Проанализировано дальнейшее и ближнее внешнее окружение предприятия и его влияние на работу организации.

Рассмотрены подсистемы внутренней среды предприятия. В работе проведен анализ конкурентной среды.

По результатам анализов внешней и внутренней среды, а так же проведенным SNW и STEP-анализу была определена необходимость в разработке стратегии развития продаж ООО «Крепеж».

Разработан проект развития продаж торгово-строительной организации ООО «Крепеж». Проведен анализ экономической эффективности проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ООО «Крепеж»	9
1.1 Краткая характеристика предприятия.....	9
1.2 Анализ внешних и внутренних факторов совершенствования системы управления предприятием ООО «Крепеж».....	10
1.3 Ближнее окружение (микросреда) 5 сил Портера	15
1.4 Отраслевой анализ и анализ конкуренции	24
1.5 Анализ внутренней среды организации.....	29
1.6 Классификация и ранжирование проблем предприятия.....	36
ГЛАВА 2. ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ ПРОЕКТА, АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТИ РЕШЕНИЯ ВЫБРАННОЙ ПРОБЛЕМЫ.....	39
2.1 Планирование системы целей предприятия ООО «Крепеж» для стратегического развития.....	39
2.2 Планирование стратегического развития предприятия ООО «Крепеж»	41
2.3 Международный опыт ведущих иностранных авиаперевозчиков	53
в области сопутствующих услуг.....	53
2.4 Формализация стратегии через ССП	57
ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОДАЖ	65
НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «Крепеж»	65
3.1 Анализ условий реализации проекта	65
3.2. Описание содержания проекта и планирование работ на предприятии	68
3.3 Определение организационной структуры проекта.....	73
3.4 Оценка экономической эффективности проекта.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	93

ВВЕДЕНИЕ

Высокий уровень конкуренции на рынке заставляет более глубоко исследовать организацию, рынок, производимый товар или услугу. Объективная необходимость промышленных предприятий в функционировании и совершенствовании определяют актуальность проекта по развитию торгово-строительной организации в рыночных условиях. Потребности клиентов становятся все более разнообразными. В связи с этим, нам необходимо совершенствовать систему управления продажами и развития маркетинговой стратегии. Реализация проекта по развитию торговой организации в условиях меняющейся среды обеспечит конкурентоспособность организации в будущем, прочное положение на рынке, повысит рентабельность, что положительно скажется и на общем благосостоянии сотрудников.

Таким образом, совершенствование системы продаж направлено, прежде всего, на достижение организацией своих основных целей и является атрибутом успешного развития. Важным фактором развития организации является оптимальная система продвижения продукции.)

Потребности клиентов становятся все более разнообразными, а ресурсы по-прежнему ограничены. В связи с этим, нам необходимо совершенствовать механизмы, методы и способы работы, стремиться при максимальной клиентоориентированности (как залого постоянного спроса) получать прибыль, эффективно используя собственные средства. Повышение эффективности работы в условиях меняющейся среды обеспечит конкурентоспособность организации в будущем, прочное положение на рынке, повысит рентабельность, что положительно скажется и на общем благосостоянии сотрудников. Таким образом, повышение эффективности деятельности направлено, прежде всего, на достижение организацией своих основных целей и является атрибутом успешного развития.

Ведущие фирмы мира постоянно совершенствуют механизмы управления и производства, чтобы сохранить лидерство. Руководители фирм тратят огромные

средства на исследования рынка, а также выявление возможностей своей организации. Определяя внутренний потенциал, в том числе и потенциал работников, ставятся более конкретные цели и определяются основные механизмы по их достижению.

Если говорить о России, то следует отметить, что российские бизнесмены постепенно осознают необходимость постоянного совершенствования деятельности, повышения ее эффективности. Высокий уровень конкуренции на рынке заставляет более глубоко исследовать организацию, рынок, производимый товар или услугу.

Объектом курсовой является ООО «Крепеж».

Целью курсовой является предложение проекта по развитию торгово-строительной организации «Крепеж» .

Задачи: Представить анализы состояния компании, в которую планируется внедрить проект. Исходя из результатов 1 главы, была выбрана наиболее актуальную проблему, разработать проект, способствующий решению поставленной проблемы. В 3 главе более подробно расписать все этапы, которые требуются для разработки проекта и по его внедрению в компанию.

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ООО «Крепеж»

1.1 Краткая характеристика предприятия

Основной коллектив ООО «Крепеж» работает на рынке с 2005 года. На сегодняшний день это самая крупная оптово-розничная фирма крепежа, сантехники и инструмента, заполненная ассортиментом метизной продукции для ремонта, строительства в Челябинске. Компания имеет собственные склады, спроектированные для быстрой комплектации и отгрузки товара. Ассортимент товаров, представленных компанией весьма обширен – более 2000 наименований и он постоянно расширяется. Общая площадь складских помещений 7500 м³.

Компания предоставляет сертификаты, работает напрямую с заводами изготовителями: Краузе, Алюмет, Дмитровский завод строительных лесов, ОМАКС, БАУ-ФИКС, Волжский инструмент, Партнер, крупными оптовыми компаниями: Компания ЧелябМетиз, Крепежные системы, ЕКТ-РУС, Энкор и многими другими. Покупатели получают свой заказ с одного склада, полностью и сразу.

На сегодняшний день «Крепеж» представляет сертифицированный товар, именно для работы профессионалов, рассчитан на частое применение с большими нагрузками и поэтому продукция более качественная, прослужит не один год. Продукция отличается прочностью, износостойкостью и долговечностью. Широкий круг поставщиков позволяет предлагать продукцию разных ценовых категорий. Возможно предложение товара бытовой серии по более низкой цене. Цена соответствует качеству. Бытовая серия так же хорошего качества.

ООО «Крепеж» максимально быстро формирует и отпускает заказы. Все заказы отгружаются с одного склада. Изначально низкие цены и гибкая ценовая политика: отсрочка платежа и выгодные условия для постоянных и надежных заказчиков.

1.2 Анализ внешних и внутренних факторов совершенствования системы управления предприятием ООО «Крепеж»

STEP - анализ - полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направление бизнеса.

Цель анализа: продемонстрировать наглядную картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы.

Для построения профиля внешней среды и его оценки нужно выбрать наиболее важные факторы, влияющие на работу предприятия:

S (социальные факторы):

1. Снижение реальных доходов населения.

Снижение способствует падению спроса на продукцию нашей компании, что приведет к снижению дохода

2. Приход на рынок крупных столичных строительных фирм.

Высокая конкуренция, что способствует падению спроса на продукцию нашей компании.

3. Тенденция спроса на приобретение жилья выше среднего сегмента

Увеличение спроса на продукцию как средней стоимости, так и выше

T (научно-технический прогресс):

4. Появление современных технологий производства.

Введение инновации и механизация производства приводит к упрощению производственного процесса и снижению затрат на него.

5. Сокращение научно-исследовательских учреждений

Необходимость закупать все оборудование на Западе, а это будет дороже чем в собственном государстве, у своих заводов-заказчиков, так как уровень научно-технического прогресса в РФ ниже.

E (экономические факторы):

6. Повышение цен на материалы у заводов-изготовителей.

Следовательно повышается цена закупа у заводов.

7. Российская экономика, демонстрирующая общее падение уровня цен
Увеличивается число потребителей, следовательно увеличивается объем продаж, а это ведет к увеличению дохода.

P (политические факторы):

8. Вывод новой серии домов в сегмент выше среднего.

Увеличение спроса на продукцию как средней стоимости, так и выше

Постановление Правительства РФ об утверждении Стратегии развития промышленности строительных материалов

Снижение зависимости от зарубежных технологий, оборудования, сырьевых компонентов в строительной отрасли, что обеспечивает продвижение отечественной продукции компании «Крепеж» во внутренние и внешние рынки

Таблица 1 – Профиль внешней среды

п/	Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Бальная оценка	Весовой коэффициент	Важность фактора
Социально-демографические факторы						
	Люди более склонны покупать импортные товары.	-	Значительное влияние	7	0.16	-1.12
	Приход на рынок крупных столичных строительных фирм	+	Существенное	4	0.05	+0.2

Продолжение таблицы 1

п/	Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Бальная оценка	Весовой коэффициент	Важность фактора
Социально-демографические факторы						
	Тенденция спроса на приобретение жилья выше среднего сегмента	+	Существенное влияние	6	0.13	+0.78
Технологические факторы						
	Модернизация технологий	+	Сильное влияние	8	0.19	+1.52
	Сокращение научных учреждений	-	Существенное влияние	4	0.03	0.12

Окончание таблицы 1

п/	Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Бальная оценка	Весовой коэффициент	Важность фактора
Экономические факторы						
	Повышение цен на материалы у заводов изготовителей	-	Значительное	8	0,18	-1,44
	Общее падение уровня цен	+	Значительное влияние	8	0,17	+1,36
Политико-правовые факторы						
	Постановление Правительства РФ об утверждении стратегии развития промышленности стройматериалов	+	Существенное влияние	6	0,15	+0,9

Полученные результаты приведены на рисунке 1 в виде графической интерпретации.



Рисунок 1 – Графический профиль состояния внешней среды

Вывод: График показывает, что условия работы фирмы благоприятные. На графике об этом говорит неравенство площадей под осью и над осью «номер фактора», то есть позитивных факторов больше, чем негативных. Общее значение воздействия окружающей среды на компанию положительно и равно 2,08 .

Возможности ООО «Крепеж» – Возможность с легкостью осваивать новые технологии продаж, выпуск высококачественной продукции. Угрозы ООО «Крепеж» – склонность покупать импортные товары, повышение цен на материалы, из которых изготавливается строительное оборудование. Для анализа микросреды используется модель Майкла Портера. Он выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль .

1.3 Ближнее окружение (микросреда) 5 сил Портера

Сила действующих конкурентов

Основные игроки Челябинского рынка строительных материалов: «CHELSI»- Оптово-розничный центр стройматериалов в Челябинске. Благодаря большому количеству разнопрофильных фирм представленных в «CHELSI» ассортимент отделочных и строительных материалов уже превысил 50 000 наименований и будет постоянно расти. Низкие цены, большой ассортимент и огромный товарный запас привлекают рядовых потребителей и оптовиков (организации) Челябинска, Челябинской области, Курганской области, Башкирии и Казахстана. Удобное географическое положение на Троицком тракте (дорога федерального значения), наличие автомобильных и железнодорожных подъездных путей, городской транспорт, соседство с таможенным терминалом, с железнодорожной станцией Челябинск - Грузовой и с крупными оптовыми рынками города Челябинска способствует быстрому развитию торгового центра.

«СуперСтрой» - специализированные строительные магазины, расположенные в центре жилых районов. Они удобны для ежедневных покупок и позволяют покупателям экономить время на совершение покупки. Конкурентным преимуществом этого формата являются качественное обслуживание и сервис. Квалифицированный персонал всегда готов помочь покупателю реализовать мечту о красивом и комфортном доме. Магазины предлагают оптимальный ассортимент товаров для внутренней отделки помещения. Принцип комплексного предложения подтверждается наличием дополнительных услуг по ремонту для клиента. Для профессиональных строителей работает отдел комплексного обслуживания. Для всех покупателей действует дисконтная программа, которая позволяет серьезно экономить.

«СтройМаркет» - был основан в 2002 году в городе Екатеринбурге и в настоящее время является одним из ведущих поставщиков импортных и отечественных материалов для создания непревзойдённых по своей красоте и надёжности фасадов, кровли и интерьера в Урало-Сибирском регионе. В настоящий момент компания «СтройМаркет» представлена одиннадцатью консультационными центрами и складскими комплексами в следующих городах:

Екатеринбург, Нижний Тагил, Каменск-Уральский, Тюмень, Нягань, Советский, Пермь, Березники, Челябинск, Магнитогорск, Курган, Саратов и имеет широкую сеть региональных представителей в других городах.

ТК «Прораб» - уже более года успешно функционирует на рынке строительных материалов Челябинска, зарекомендовав себя надежным и востребованным помощником в сфере ремонта и строительства. Удобное расположение строительного рынка (транспортный доступ со всех частей города), просторная парковка, высокий автомобильный и пешеходный трафик обеспечивают максимальный комфорт для гостей комплекса.

Высокая потенциальная емкость и темпы роста Челябинского рынка услуг строительного материала способствуют снижению интенсивности конкуренции в данной сфере услуг. На Челябинском рынке услуг строительного материала функционирует около 2000 организаций и индивидуальных предпринимателей.

Помимо продажи стройматериалов, компании оказывают целый спектр услуг: от архитектурного проектирования до отделки «под ключ». Это позволяет обеспечить комплексное обслуживание клиентов, высокое качество воплощения проектов в жизнь, повышение уровня ответственности строительной фирмы перед клиентами. Такая мобильность предприятий услуг строительного материала «вверх» позволяет им получить дополнительные конкурентные преимущества, обеспечивающие успех в конкурентной борьбе.

Угроза появления новых конкурентов

Эта конкурентная сила определяется имеющимися барьерами «входа» в данную сферу бизнеса, а также источниками возникновения новых фирм. Если новые игроки рынка услуг строительного материала сразу захотят диверсифицировать свою деятельность путем интеграции в последующие стадии создания строительной продукции (архитектурное проектирование, выполнение отделочных строительных работ), то им необходимо вступать в саморегулируемую организацию. При этом необходимы инвестиции на оплату вступительного взноса, а также взноса в обязательный компенсационный фонд.

Возникновению в сфере услуг строительного материала новых фирм способствуют высокие темпы роста данного рынка. В силу привлекательности и высокого потенциала прибыли в сфере услуг строительного материала вероятность создания новых фирм в настоящее время достаточно высока. Таким образом, угроза появления новых игроков на рынке услуг строительного материала сегодня высокая, что неблагоприятно сказывается на конкурентной структуре данной сферы услуг. Однако, поскольку рынок растет высокими темпами, приток новых конкурентов не оказывает столь ощутимого воздействия на действующих игроков данного рынка.

Угроза появления товаров-заменителей.

Исходя из специфики услуг строительного материала, угроза появления услуг-заменителей отсутствует. Следовательно, данная конкурентная сила в сфере услуг стройматериала проявляется очень благоприятно.

Рыночная власть поставщика

Компания работает напрямую с заводами - изготовителями: Краузе, Аломет, Дмитровский завод строительных лесов, ОМАКС, БАУ-ФИКС, Волжский инструмент, Партнер, крупными оптовыми компаниями: Компания ЧелябинМетиз, Крепежные системы, ЕКТ-РУС, Энкор и многими другими, продвигая их продукцию и услуги на потребительский рынок услуг строительного материала. В данном случае зависимость от поставщиков строительных и отделочных материалов усиливается. Широкий круг поставщиков позволяет компании предлагать продукцию разных ценовых категорий. Такие стройматериалы, как цемент, песок, фанера, брус, кирпич и т.п. предприятия строительного материала используют российского производства, стараясь найти более дешевое решение. На рынке Челябинской области пользуется устойчивым спросом достаточно качественная продукция местных производителей.

Конкуренция среди поставщиков этих строительных материалов достаточно жесткая ввиду их многочисленности и однородности поставляемого

продукта, поэтому они в целом не оказывают ценового давления на потребителя. Строительные материалы реализуются как непосредственно производителями, так и через многочисленную сеть оптовых и оптово-розничных торговых посредников.

Импортная ориентация в обеспечении строительными материалами отечественных предприятий услуг строительной продукции усиливает отрицательное влияние данной конкурентной силы. Однако в последние годы отмечается положительная динамика качества отечественных строительных отделочных материалов. Во многом этому способствует переоснащение отечественных предприятий стройиндустрии технологическими линиями зарубежного производства. Это подтягивает отечественную продукцию к уровню качества несколько сопоставимого с мировыми аналогами.

Таким образом, просматривается прямое влияние поставщиков стройиндустрии на нашу фирму.

Рыночная власть потребителей

Среди наших покупателей есть как физические лица, так и юридические.

Основные наши клиенты:

Управление делами правительства Челябинской области;

ДРЭПМ ЮУЖД - филиала ОАО «РЖД»;

ОАО «Трубодеталь»;

ОАО «ЭнергоКурган»;

ООО ЮУДО «Союзлифтмонтаж»;

ЗАО «Южуралэлектромонтаж-3» ;

ОАО АЗ «Урал»;

ООО ТРК «Родник»;

ООО Управляющая компания «Ключевые люди»;

ООО «Склад Трейд»;

ООО ТК «Элби»;

ЗАО «Автоматические ворота и двери»;

ЗАО «КОНАР»;

ЗАО «ИНСИСТРОЙ»;

ОАО «Чебаркульский молочный завод»;

ОБУ Ледовая арена «Трактор».

Различные маркетинговые исследования рынка строительных материалов выявили три группы потребителей, которые различаются по мотивации покупок, и, следовательно, отдают предпочтения разным торговым точкам.

Первая группа (около 60% от общего числа) начинает ремонт составления приблизительной сметы. Выбирая торгового оператора, они, как правило, исходят из своих финансовых возможностей. Наиболее обеспеченные прислушиваются к советам специалистов, покупатели с невысоким доходом самостоятельно объезжают близлежащие торговые точки (крупные торговые центры и строительные рынки).

Для второй группы потребителей (20%) деньги не являются главным определяющим моментом. Они нанимают работников, которые составляют точную смету исходя из пожеланий заказчиков, черпающих информацию об интерьере в специализированных журналах. Главное для этой группы - качество и престиж, поэтому все необходимые товары они приобретают в дорогих специализированных магазинах.

Третья группа - спонтанные потребители (20%). Просчитать их пристрастия в отношении торговых операторов довольно сложно. Они покупают необходимые

товары как в дорогих супермаркетах, так и в случайных полуподвальных магазинчиках.

Важность продукта с точки зрения качества жизни покупателя очень высока. Строительные материалы являются основой нашего -огромного строительства - промышленного, жилищного, гидротехнического, транспортного.

Значение строительных материалов для народного хозяйства видно из того, что расходы на них составляют около 50% стоимости строительства (без стоимости оборудования). На степень привлекательности и прибыльности сферы услуг отрицательное влияние оказывает чувствительность потребителей к ценам. Российский потребитель достаточно чувствителен к ценам. В условиях кризиса ситуация в этом плане ухудшилась, реальные доходы населения несколько снизились. Исключение составляют крупные потребители, которые менее чувствительны к ценам строительной продукции и услуг. Предприятия-заказчики подобных услуг являются самыми мощными потребителями, способными диктовать свои условия строительным предприятиям, поскольку объемы таких заказов высоки и конкурентная борьба за них на рынке строительства довольно жесткая. Данные потребители могут переключаться от одного предприятия к другому. В то же время на рынке услуг строительного материала большое значение имеет имидж предприятий. Поэтому крупные заказы чаще всего попадают к хорошо зарекомендовавшим себя фирмам, т.к. клиенты не хотят рисковать, когда речь идет о больших объемах работ и значимых инвестиционных проектах. В связи с этим степень переключения от одного производителя к другому все-таки ограниченная.

Рынок растет достаточно высокими темпами. В целом предприятия сферы услуг строительного материала не испытывают существенного давления со стороны потребителей. Невысокая ценовая эластичность спроса на строительную продукцию (труднозаменяемый товар, в т.ч. и товары с невысокой стоимостью, такие как саморезы, шурупы, метрический крепеж, гвозди, заклепки, дюбельный

крепеж и т.д).Однако поскольку сфера строительного материала в Челябинске достаточно развита, а конкурентов свыше 2000, потребители имеют возможность переключиться на другого продавца. Но компания имеет свои преимущества: Наличие собственных складов позволяет удерживать максимально выгодные цены для покупателей; действуют дилерские цены склада в Москве, при этом 90% товара есть в наличии в строительных магазинах, с которыми работает компания «Крепеж» в Челябинске; другие поставщики лестниц Krause и Amulet привозят товар из Москвы в Челябинск по высоким ценам, причем срок доставки составляет не менее месяца. Складские помещения специально спроектированы таким образом, чтобы максимально быстро формировать и отпускать заказы, причем все товары из заказа, как правило отгружаются с одного склада; постоянные и надежные заказчики получают выгодные условия и даже возможность отсрочки платежа. При заключении договора поручительства с директором или собственником возможны отсрочки на крупную сумму платежа (от 50 тыс. руб.).

Резюмируя результаты анализа конкурентной среды сферы услуг строительного материала Челябинской области, представим влияние на нее каждой конкурентной силы, опираясь на следующую шкалу оценки. Предлагаемая шкала оценки предусматривает варьирование показателя оценки по каждой конкурентной силе от «-4» до «+4». Знак «-» свидетельствует о неблагоприятном проявлении конкурентной силы. Знак «+» указывает на благотворное влияние данной конкурентной силы, обеспечивающее улучшение конкурентной структуры отрасли, повышение степени привлекательности данной сферы бизнеса, увеличение потенциала прибыли предприятий данной сферы услуг. Значение ноль говорит о том, что в неблагоприятно проявляющиеся факторы конкуренции компенсируются факторами, положительно воздействующими на конкурентную среду рассматриваемого рынка услуг. В таблице 2 представлена оценочная шкала конкурентной структуры отрасли.

Таблица 1.2 – Шкала оценки уровня влияния конкурентных сил на степень привлекательности конкурентной среды сферы услуг строительного материала.

Уровень влияния конкурентной силы	Оценочная шкала	
	Отрицательное влияние	Положительное влияние
Слабый	[-1;0]	[0;1]
Удовлетворительный	[-2;-1]	[1;2]
Высокий	[-3;-2]	[2;3]
Очень высокий	[-4;-3]	[3;4]

Результаты оценки конкурентной среды сферы услуг строительного материала показаны на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Оценка конкурентной среды

Из рисунка 1.2 видно, что конкурентные силы в целом благоприятно влияют на конкурентную среду сферы услуг строительного материала, что свидетельствует о достаточно высокой степени ее привлекательности, перспективности развития данного бизнеса в Челябинской области. Итак, представим результаты в виде рисунка 1.3, по степени влияния факторов:



Рисунок 1.3 – Влияние факторов

Вывод: Исходя из рисунка 1.3 мы видим, что ключевыми факторами успеха в отрасли для нас это: наличие твердых партнерских отношений с независимым производителем, широта ассортимента и возможность выбора товаров, доступный и хорошо организованный сервис, хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом, и быстрая доставка.

1.4 Отраслевой анализ и анализ конкуренции

Промышленность стройматериалов значима для экономики страны в целом, она поставляет сырье и материалы для строительного комплекса. В себестоимости

производства строительных предприятий затраты на сырье и материалы (в основном это продукция промышленности стройматериалов) в среднем составляет более 50%. Следовательно, от эффективности функционирования промышленности стройматериалов зависит в конечном итоге решение проблем обновления основных фондов, модернизации предприятий, занятости, удовлетворения спроса населения в жилье. В конечной продукции строительства заинтересованы не только предприятия всех отраслей, но и каждый россиянин (как потребитель или работник). Налоговые поступления от предприятий строительного комплекса составляют значительную часть доходов бюджета.

Промышленность строительных материалов и изделий является одной из наиболее топливо– энергоемких (более 20% в структуре затрат), а также грузоемких отраслей народного хозяйства. В общем объеме российских грузоперевозок железнодорожным, автомобильным и водным транспортом перевозки строительных грузов составляют около 25%. В связи с сокращением спроса на крупнопанельное домостроение и увеличением объема в индивидуального жилищного строительства, продолжается процесс развития монолитного и сборно-монолитного домостроения, наращивания выпуска эффективных мелкоштучных стеновых материалов, сборных железобетонных конструкций и деталей для малоэтажного строительства.

Особенностью современного российского строительного рынка является острая конкуренция. Причем конкуренты используют не только традиционные инструменты - качество продукции и цены. Принципиально новые методы борьбы все шире применяются на одном из самых динамичных сегментов отрасли - рынке сухих строительных смесей. Смеси становятся все более популярными, поскольку помогают строителям экономить массу времени на приготовлении всевозможных растворов, шпатлевки, штукатурки. Качество приготовленных в производственных условиях смесей гораздо выше, чем на строительной площадке. Подскочивший спрос вызвал настоящий бум смесей. Новые предприятия используют наиболее агрессивные методы проникновения на рынок, приобретают самое современное

высокопроизводительное оборудование, что позволяет предельно снизить издержки. Кроме того, они не боятся поставлять продукцию торговым организациям без предоплаты, с рассрочкой платежа и с большими скидками. По существу, производители кредитуют сбытовую сеть, а текущие расходы относят на счет заемных средств. В своем большинстве российские предприятия, которые в лучшем случае могут предоставить небольшую скидку или отсрочку платежа, не готовы конкурировать с этими предприятиями. Таким образом, основное отличие растущих и падающих подотраслей - в характере конкуренции.

В настоящее время товарный рынок достаточно насыщен строительными материалами, в то же время ассортимент отечественной продукции не полностью удовлетворяет потребности современного строительства. Отставание обусловлено, главным образом, низким техническим уровнем предприятий, износом парка технологического оборудования и в отдельных случаях вызвано необеспеченностью отрасли необходимыми видами качественного сырья и исходных материалов. Имеются перекосы в территориальном размещении: свыше 60% производственных мощностей предприятий промышленности строительных материалов и стройиндустрии сосредоточены в Европейской части России. Поэтому в ряде регионов сохраняется дефицит по многим видам стройматериалов, что в условиях высоких железнодорожных тарифов вызывает большие финансовые издержки по доставке продукции и сырья. Например, керамическая плитка, санитарно-керамические изделия, линолеум, гипсокартонные и гипсоволокнистые листы, сухие смеси, инженерное оборудование и другие строительные материалы, и предметы домоустройства завозятся в регионы Сибирского и Дальневосточного федеральных округов из других регионов.

Более подробно рассмотрим ключевых конкурентов (рисунок 1.4), а так же проведем оценку конкурентов из группы стройматериалов по критериям (таблица 1.3):

Существует несколько типов компаний в нашей отрасли, исходя из всех строительных материалов:



Рисунок 1.4 – Типы компаний в отрасли строительной среды

Компания ООО «Крепеж» относится к группе базовых строительных материалов. Ниже, в таблице 1.3 представлены проранжированные в порядке приоритетности для покупателей характеристики компаний. В качестве конкурентов взяты более актуальные компании из группы базовых строительных материалов. Напротив каждой характеристики – оценка в баллах (от 1 до 6).

Таблица 1.3 – Оценка конкурентов из группы стройматериалов по критериям

Характеристика	«Крепеж»	«Крепежный Арсенал»	«Крепком»	«Компания Пронт»
Гарантированное наличие товара на складе	6	4	4	5
Возможность заказа требуемого товара	6	5	5	5
Наличие скидок	6	4	6	4
Ассортимент продукции	6	4	4	4
Стабильность, устойчивость фирмы	3	4	4	4

Продолжение таблицы 1.3

Короткие сроки замены брака	6	4	3	4
Компетентность персонала	6	3	6	5
Обслуживание	6	5	5	4
Расположение фирмы в черте города	5	6	5	5
Гарантированная скорость доставки на склад поставщика	6	3	5	5
Оплата в месте получения	6	4	5	5
Возможность доставки покупателю	5	6	5	5

Таким образом, проведем анализ стратегических групп конкурентов (рисунок 1.5)

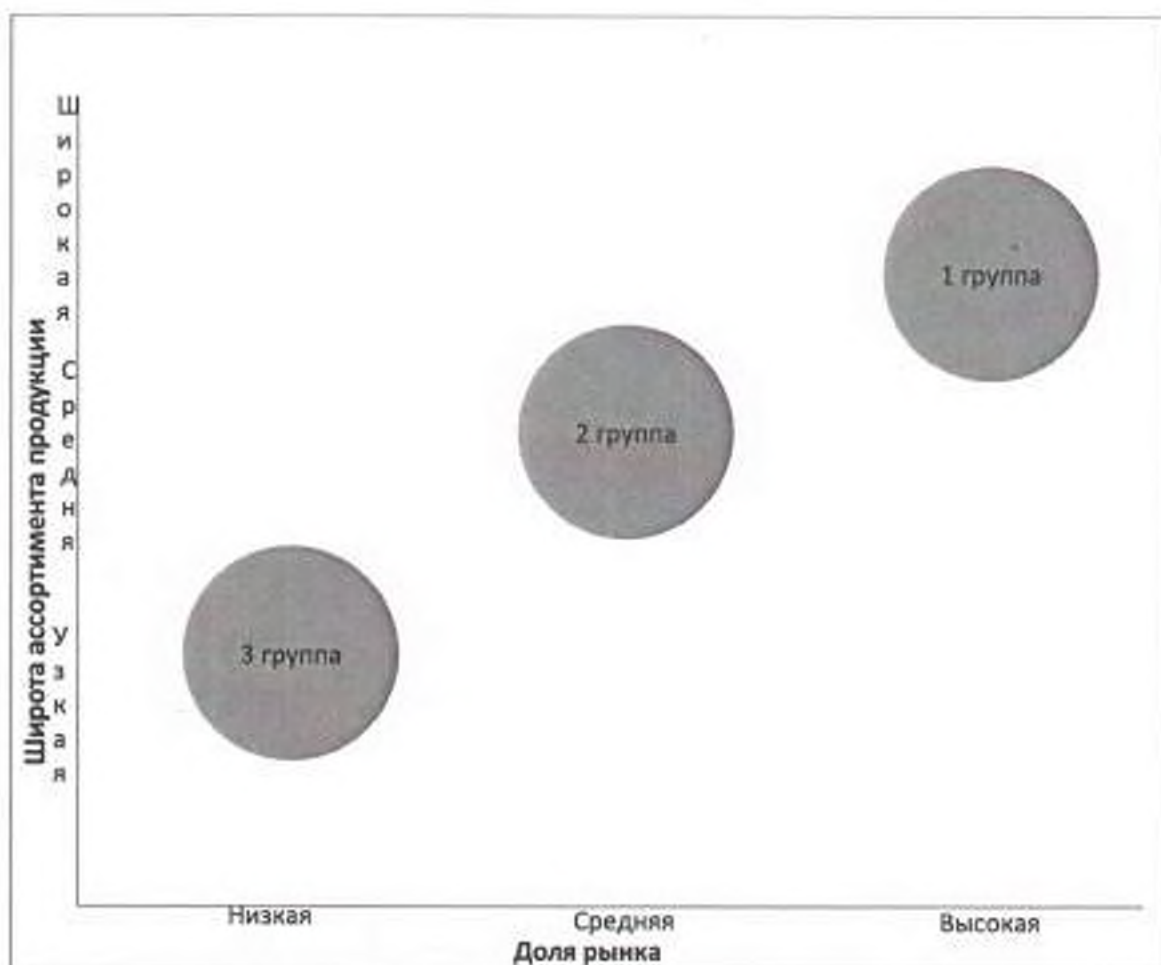


Рисунок 1.5 – Стратегические группы рынка строительных материалов

1 группа - «CHELSI», «СуперСтрой», «Стройландия».

2 группа - «СтройМаркет», «Прораб», «Крепеж»

3 группа – «Лепота», «Лига»

Что касается сопутствующей услуги по установке душевых кабин, ООО «Крепеж» является одним из ведущих лидеров.

Выводы: Из Таблицы 3 мы видим, что «Крепеж» менее стабильна и устойчива на рынке, чем остальные конкуренты. Явным конкурентным преимуществом компании является постоянное наличие товара на складе, ассортимент, обслуживание, и скорость доставки. Таким образом, выявляются

недостатки организации, которым следует уделить внимание при разработке стратегии для обеспечения ее конкурентоспособности.

1.5 Анализ внутренней среды организации

Цель: детально разобраться в вопросах деятельности компании, выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее выживаемости на рынке.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает несколько ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Таблица 1.4 – Анализ срезов внутренней среды ООО «Крепеж»

Отдел	Сильные стороны	Слабые стороны
Кадровый	Налаженная система коммуникаций и взаимодействия между сотрудниками.	Слишком строгая система оценки результатов труда сотрудников.
Организационный	Четко определенные системы правил и процедур.	Некорректное распределение ответственности среди сотрудников.
Производственный	1. Грамотное ведение складского учета. 2. Эффективная система контроля за качеством товаров	
Маркетинговый	1. Удобное для потребителя расположение магазина. 2. Высокое качество продукции	Не всегда удастся держать низкие цены.
Финансовый	Высокий уровень ликвидности	Ненормированное время возврата дебиторской задолженности
Организационная культура	Наличие корпоративных ценностей и традиций, создающих благоприятную атмосферу для работы.	

Вывод: Таким образом, из таблицы 1.4 видно сильные и слабые стороны организации, следовательно необходимо использовать их дальше в анализе внешней и внутренней среды.

Для более глубокого изучения внутренней среды организации применяют SNW-анализ – это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон, по сравнению с другими компаниями в отрасли [6]. Параметры оцениваются в баллах от -5 до +5, основываясь на экспертное мнение. В таблице 5 отразим элементы внутренней среды и оценку в баллах, для наглядности изображения соединим точки, где

- – средневзвешенное состояние ближайших конкурентов предприятия,
- – состояние предприятия ООО "Крепеж"

SNW-анализ используется исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия. Аббревиатура SNW отражает характер позиции предприятия по исследуемому фактору:

S – сильная позиция (strength position);

N – нейтральная позиция (neutral position);

W – слабая позиция (weakness position).

Таблица 1.5 – SNW- анализ ООО «Крепеж»

Элементы	Оценка конкурентных позиций в баллах											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Менеджмент организации												
Уровень стратегического плана												
Эффективность миссии												

Продолжение таблицы 1.5

Элементы	Оценка конкурентных позиций в баллах										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Авторитет руководства							*				
Оказание услуги											
Скорость исполнения заказов						*					
Гибкость поставок											
Удобство размещения											
Маркетинг и сбыт											
Цена								*	*		
Широта ассортимента сервисных услуг						*					
Загруженность/поток клиентов								*			
Узнаваемость бренда							*		*		
Нацеленность на потребителя					*	*					
Логистика и цепи поставок											
Управление запасами							*				
HR											
Текущая текучесть кадров						*					
Эффективность работы персонала						*		*			
Эффективность системы мотивации								*			
Возможность карьерного роста							*				

Окончание таблицы 1.5

ИТ									
Наличие и надежность информационных систем									
Уровень управления изменениями									
Финансы									
Доступность инвестиций									
Достаточность собственных средств									

На основании SNW-анализа мы видим, что наиболее слабыми сторонами предприятия ООО «Крепеж» являются: качество оказываемых услуг, широта ассортимента, узнаваемость бренда, текучесть кадров. К сильным сторонам относятся: нацеленность на потребителя, цена, удобство размещения, возможность карьерного роста, эффективность работы персонала и т.д. Вывод: необходима стратегия, способная до минимума свести текучесть кадров и повысить качество услуг. Так же выработанная стратегия должна способствовать дальнейшему появлению перспектив и возможностей развития компании в соответствии с успешно выявленной миссией компании.

SWOT – анализ организации

Цель анализа – определение стратегий развития предприятия на ближайшие 5 лет, а также выявить сильные и слабые стороны предприятия, определить каково влияние на деятельность фирмы внешней среды.

Итак, рассмотрим положительные и отрицательные факторы swot – анализа в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – SWOT-анализ ООО «Крепеж»

S – сильные стороны	O – возможности
<ul style="list-style-type: none"> -Авторитет руководства. -Удобное для потребителя с точки зрения транспортной развязки расположение складов предприятия и магазина. - Невысокие цены - Эффективность работы персонала -Наличие карьерного роста - Нацеленность на потребителя 	<ul style="list-style-type: none"> - Намечился рост спроса на приобретение жилья -Модернизация технологий -Общее падение уровня цен - Постановление Правительства РФ об утверждении стратегии развития промышленности стройматериалов - Поток молодых специалистов как быстро обучаемых
W – слабые стороны	T – угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Скорость исполнения заказов - Низкая узнаваемость бренда - Текучесть кадров -Низкий уровень управления изменениями -Широта ассортимента сервисных услуг - Узнаваемость бренда 	<ul style="list-style-type: none"> - Тенденция на покупку импортных строительных материалов - Рост цен у заводов изготовителей - Приход на рынок крупных столичных строительных фирм

Анализ конкурентных возможностей предприятия

Сильные стороны, существующие у компании и ее потенциальные возможности могут помочь избежать возможных угроз и скрыть некоторые слабые стороны.

Такую угрозу, как приход на рынок крупных столичных строительных фирм может предупредить сотрудничество с администрацией, высокая степень соблюдения договорных обязательств. Однако, такая угроза, как отсутствие имиджа компании на рынке, может ухудшить ситуации при появлении такой угрозы и при появлении угрозы усиления конкуренции на строительном рынке.

Такие угрозы как уменьшение рентабельности строительства, возможный рост цен на строительные материалы очень трудно как-либо предупредить. В первую очередь это устойчивые финансовые показатели. Данный пункт отмечен для ООО «Крепеж» в сильных сторонах.

Возможности компании это те качества, которые при правильном подходе и развитии могут стать сильными сторонами. Все эти возможности реальны для осуществления и помогут справиться со слабыми сторонами. Отсутствию имиджа компании поможет осуществление таких возможностей, как расширение строительства объектов недвижимости. Привлечение внимания заказчиков разного уровня, от администрации и организаций до населения, формирует имидж компании на рынке. Такой слабой стороне, как невозможность всегда держать низкие цены, может помочь плотная интеграция с заводами и получение больших скидок.

Выводы по SWOT – анализу: Из приведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что самыми серьезными угрозами для предприятия являются: Приход на рынок крупных столичных строительных фирм, рост цен у заводов изготовителей и снижение реальных доходов населения.

Проведя анализ, некоторые цели компании изменились : необходима плотная интеграция с заводами и получение больших скидок, чтобы всегда

поддерживать низкие цены. Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации строительных и финансовых проектов. Сотрудничество с администрацией и выход на новые рынки или сегменты рынка.

1.6 Классификация и ранжирование проблем предприятия

Анализ проблемного поля

Цель: выявление в исследуемом наборе проблем корневых – то есть являющихся причиной возникновения других проблем или оказывающих на них влияние. При анализе были исследованы следующие проблемы:

1. Неудовлетворительная доля рынка
2. Отсутствие имиджа компании на рынке
3. Узкая специализация
4. Некорректное распределение ответственности среди сотрудников
5. Нехватка персонала

В рамках принятых допущений, к корневым проблемам относятся:

Слабые стороны, оказывающие влияние на наибольшее количество других проблем.

Зависимости проблем представлены на графе проблемного поля ниже, на рисунке 1.6, корневые выделены широкими стрелками.

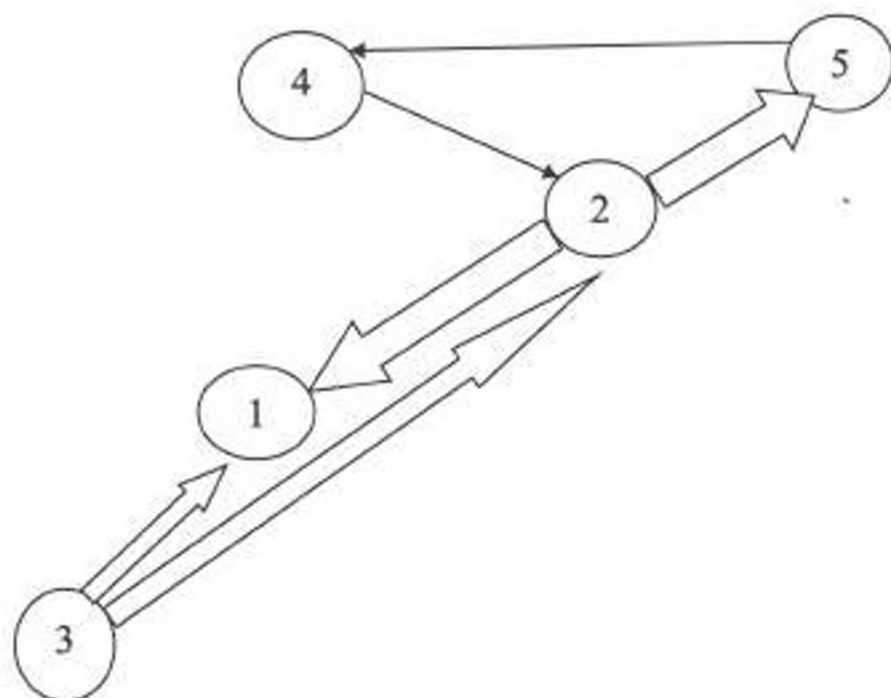


Рисунок 1.6 – Граф проблемного поля

Вывод: по рисунку 1.6 можно увидеть, что корневыми проблемами являются:

2. Отсутствие имиджа компании на рынке, зависимые проблемы: 1, 5.

3. Узкая специализация, зависимые проблемы: 1, 2.

Данные проблемы рекомендуется решать в приоритетном порядке.

Вывод по главе 1: в этой главе были рассмотрены модели и методы стратегического менеджмента, проведен STEP-анализ (имеют сильное влияние экономические и социальные факторы), рассмотрено влияние 5 сил Портера. Наиболее сильное влияние имеют потребители и поставщики, так как имеется ограниченное число заводов-поставщиков в Челябинске, а отношения с потребителями носят долгосрочный характер и практически все клиенты являются постоянными в осуществлении определенного вида работ.

Кроме того, для ООО «Крепеж» был проведен SNW анализ. В ходе него было установлено, что наиболее слабыми сторонами предприятия ООО «Крепеж» являются: скорость исполнения заказов, широта ассортимента, узнаваемость бренда, текучесть кадров. К сильным сторонам относятся: нацеленность на потребителя, цена, удобство размещения, возможность карьерного роста, эффективность работы персонала. Далее был выявлен уровень возникновения проблем. Проблему отсутствия комплексности услуг мы будем решать на уровне предприятия, так как признаки их проявления влияют на все предприятие.

ГЛАВА 2. ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ ПРОЕКТА, АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТИ РЕШЕНИЯ ВЫБРАННОЙ ПРОБЛЕМЫ

2.1 Планирование системы целей предприятия ООО «Крепеж» для стратегического развития

Правильно установленные цели, стратегии и планы, их реализующие должны быть направлены на решение проблем предприятия. Для этого необходим специальный инструментарий проектирования организации, учитывающий возможности узнать, что мы будем менять в подсистемах предприятия и, как именно мы будем достигать поставленные цели.

Планирование системы целей предприятия и проекта с учетом выявленных разрывов занимает важное место в содержательной модели методологии стратегического менеджмента. Так как оно позволит перейти к принятию управленческих решений по выбору стратегий и организационной структуры предприятия.

В менеджменте одним из важных этапов стратегического бизнес - планирования является целеполагание. Целеполагание – это определение и установка целей. Цель - это четкое представление о требуемом результате. Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации, то есть даст возможность обоснованию ответить на вопрос – достигнута цель или нет. Различают краткосрочные и долгосрочные цели, цели компании во внешней (продукция, клиенты, конкуренты) и внутренней среде, связанные с производством, персоналом. Исходными пунктами для постановки той или иной цели могут выступать миссия, видение, ценности компании, принцип отношений с конкурентами, проблемы компании, потребности компании.

Цели должны быть сформулированы по методу SMART.

Specific – конкретная

Measurable - измеримая

Achievable - достижимая

Realistic - реалистичная

Timed – определенная по времени

Видение:

ООО «Крепеж» спустя пять лет своего развития:

- Имеет репутацию порядочного, надежного партнера, перспективного работодателя, заинтересованного в профессиональном росте сотрудников и создающего новые рабочие места.
- Наша продукция становится стандартом качества, а наша компания – образцом поставки в максимально сжатые сроки по выгодной для покупателей стоимости.
- Внедряет сопутствующую услугу, позволяющую расширить наш спектр предоставляемых услуг.
- Имеет роль ключевого поставщика на рынке строительных материалов.

Миссия: Продвижение такой продукции как строительный крепеж от ведущих отечественных производителей среди потребителей различных категорий. Предоставление надежного и качественного промышленного крепежа для различных отраслей производства. Обширные складские площади позволяют нам держать в наличии большой перечень строительных материалов и осуществлять отгрузку товара заказчику в быстрые сроки.

Ценности:

- активная жизненная позиция
- высокое качество, соответствие продуктов и услуг заявленным стандартам
- успешность
- ответственность за свои действия

- уважение к людям
- клиентоориентированность
- добросовестное выполнение взятых на себя обязательств
- профессиональное и личное развитие сотрудников
- способность осваивать и применять в работе новые знания

Цель по SMART:

Увеличить занимаемую долю рынка на 3% к 01.01.20 г.

Стратегия: Расширение пакета услуг в рамках стратегического развития предприятия.

В данном разделе мы рассмотрели миссию, видение, ценности, стратегию, из которых отчетливо видно цель ООО «Крепеж». Цель необходимо достичь для стратегического развития предприятия.

2.2 Планирование стратегического развития предприятия ООО «Крепеж»

Планирование стратегии занимает важное место в содержательной модели методологии стратегического менеджмента, так как только с составления и разработки плана системы целей предприятия и проекта и планирования самой стратегии можно перейти к принятию управленческих решений по выбору стратегии и организационной структуры предприятия.

Разработка стратегии – это сложный процесс, протекающих на нескольких уровнях организации, у каждого из них определенная стратегия:

- корпоративный уровень (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом);
- функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности);
- операционная стратегия (для основных структурных единиц внутри функциональных направлений);

Построим стратегическую пирамиду для предприятия ООО «Крепеж» (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Стратегическая пирамида предприятия ООО «Крепеж»

Наиболее важной стратегией для нас является корпоративная стратегия. Главная проблема организации - узкая специализация, что затрагивает всю организацию целиком. Поэтому наиболее важной стратегией для нас является корпоративная стратегия.

Стратегия организации – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Рассмотрим некоторые из методик разработки стратегических матриц, а именно матрицу Портера и Ансоффа.

Все стратегии по матрице Портера делятся на:

- лидерство по затратам – подразумевает, что компания старается минимизировать затраты, экономит на масштабе производства для привлечения большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке;

- фокусирование на низких затратах – подразумевает, что предприятие старается минимизировать затраты на свою деятельность, максимально снизив себестоимость продукции, что выгодно для потребителя;

- широкая дифференциация – подразумевает, что товар фирмы неповторим и востребован всем рынком, что подходит для товаров-новинок, вызывающих максимальный интерес со стороны общественности;

- фокусированная дифференциация – подразумевает, что товар фирмы неповторим, но востребован лишь узким кругом потребителей, например, товар является специализированным инструментом для узкого круга специалистов.

Определим наиболее целесообразную стратегию по модели М. Портера (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Матрица конкурентных стратегий Портера М.

		Источник конкурентного преимущества	
		Низкие затраты	Дифференциация
Сфера конкуренции	Весь рынок	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация
	Отдельные сегменты рынка	Сфокусированное лидерство по издержкам	Сфокусированная дифференциация

Таким образом, ООО «Крепеж» следует стратегии сфокусированной дифференциации, благодаря разработке новой сопутствующей услуги, а именно установки продаваемых душевых кабин. На рынке широкий масштаб конкуренции, а реализация стратегии фокусированной дифференциации позволит предприятию ООО «Крепеж» получить конкурентное преимущество, улучшить качество обслуживания объектов, а так же повысить удовлетворенность потребителей.

Матрица Ансоффа (продукт/рынок)

Матрица отраслевого развития Ансоффа позволяет классифицировать стратегические варианты по двум параметрам: продукты/услуги, которые организация продает, и обслуживаемые рынки.

Все стратегии по этой матрице делятся на:

- совершенствование деятельности – подразумевает, что предприятие функционирует на уже освоенном рынке со старым товаром;
- расширение, освоение рынка – подразумевает, что фирма выходит с освоенным товаром на новый рынок;
- развитие товара – подразумевает, что фирма выходит с новым товаром на освоенный рынок;
- диверсификация – подразумевает, что компания выходит с новым товаром на новый рынок, что очень рискованно.

Цель: Представить несколько возможных стратегий развития компании с помощью матрицы выбора стратегических направлений И.Ансоффа. На рисунке 2.1 изображена Матрица Ансоффа (товар/услуга).

Продукт Рынок	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 2.1 – Матрица Ансоффа (товар/услуга) для ООО «Крепеж»

В каждой стратегии, одному из параметров присваивается приоритет (выделен жирным шрифтом), который обозначает целесообразность использования стратегии для анализируемого товара и рынка компании.

1) Для того, чтобы ответить на вопрос «Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?» необходимо оценить:

Таблица 2.2 – Стратегия проникновения для ООО «Крепеж»

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: торговля продукцией для ремонта и строительства. Текущий товар: строительные материалы, душевые кабины, ванны.		
темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Снижение объема рынка

Продолжение таблицы 2.2

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
уровень потребления товара	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
частоту использования товара	Максимальна	Умеренна	Низка
уровень дистрибуции (покрытия) товара	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
уникальность товара компании (в сравнении с конкурентами)	Да		Нет
возможности высоких инвестиций	Есть		Нет

2) Стратегия развития рынка заключается в том, чтобы распространить успех текущего товара на новых рынках. При этом, новыми рынками могут быть как новые географические территории, так и новые группы потребителей. Для того, чтобы ответить на вопрос «Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?» необходимо оценить:

Таблица 2.3 – Стратегия развития рынка для ООО «Крепеж»

Стратегия Развития рынка	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать новый рынок и текущий товар	Новый рынок: торговля продукцией в ближайших городах. Текущий товар: строительные материалы, душевые кабины, ванны.		
успех компании в текущей деятельности	Да	Есть мелкие недочеты	Необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое кол-во (1-6)	Средний уровень насыщения рынка (6-12)	Высокий уровень насыщения рынка
силы входных барьеров на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Снижение объема рынка

Окончание таблицы 2.3

Стратегия Развития рынка	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
уникальность товара(в сравнении с ключевыми конкурентами нового рынка)	Да		Нет
возможности высоких инвестиций	Да		Нет

3) Стратегия развития товара заключается в увеличение доли текущего рынка за счет выпуска новых продуктов. Новым товаром может быть: усовершенствованные товары, услуги, товар в новой упаковке, товар в новом объеме или абсолютная новинка.

Таблица 2.4 – Стратегия развития товара для ООО «Крепеж»

Стратегия Развития товара	Вопрос: Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров и услуг на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать текущий рынок и новая услуга	Новый рынок: торговля продукцией в ближайших городах. Новая услуга: установка приобретенных у нас душевых кабин и ванн.		
темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Снижение объема рынка

Продолжение таблицы 2.4

<i>Стратегия Развития товара</i>	<i>Вопрос: Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров и услуг на текущем рынке?</i>		
Размер текущего рынка	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар/услуга устарела, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла	Нет	Тенденции к снижению спроса на текущий товар/услугу	да
внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	Тенденция к ужесточению	Низкий уровень
угрозы входа новых игроков	Да		Нет
инновационность текущего рынка	Да		Нет
уровень обновления ассортимента у ключевых конкурентов на текущем рынке	Высокий		Низкий

4) Стратегия диверсификации заключается в том, чтобы обеспечить рост компании за счет открытия новых направлений бизнеса на новых рынках. Для того,

чтобы ответить на вопрос «Есть ли необходимость у компании в диверсификации портфеля?» необходимо оценить:

Таблица 2.5 – Стратегия диверсификации для ООО «Крепеж»

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость у компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать новый рынок и новую услугу	Новый рынок: торговля душевыми кабинами Новая услуга: установка душевых кабин		
Темпы роста текущих рынков компании	Снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
конкуренцию на текущих рынках	Высокий уровень	Тенденция к ужесточению	Низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		нет
Компания имеет определенный уровень компетенции для ведения бизнеса на новом рынке	Да		нет

Окончание таблицы 2.5

<i>Стратегия диверсификации</i>	<i>Вопрос: Есть ли необходимость у компании в диверсификации портфеля?</i>		
Возможность роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны (отсутствуют)		Есть

5) Последним этапом анализа является обобщение результатов. Объединим все результаты анализа в одну таблицу. Оценим шансы компании в реализации каждой стратегии, разработаем ключевые направления работ.

Таблица 2.6 – Оценка вариантов и выбор стратегии для ООО «Крепеж»

<i>Вариант стратегии</i>	<i>Возможность</i>	<i>Описание</i>	<i>Ключевые источники роста компании</i>
Стратегия проникновения	Вероятна	Есть все шансы в реализации данной стратегии у компании. Необходимо постепенно развивать уникальность товаров.	Указаны в порядке приоритетности: 1. Реализация новой категории услуг 2. Проведение промо-акций для увеличения потребления товара. 3.Позиционирование товара и услуги.

Продолжение таблицы 2.6

<i>Вариант стратегии</i>	<i>Возможность</i>	<i>Описание</i>	<i>Ключевые источники роста компании</i>
Стратегия развития рынка	Не возможна	Компании пока не рекомендуется выходить на другой рынок, слишком высокая насыщенность данного рынка, а также входных барьеров.	
Стратегия развития товара/услуги	Возможна	Внедрение новой услуги - отличный источник роста. Компания обладает всеми ресурсами для реализации ввода новой категории услуг.	
Стратегия диверсификации	Не возможна	У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых услуг. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.	

Таким образом, можно сделать вывод, что данной компании пока не рекомендуется выходить на другой рынок, так как есть куда расти на текущем рынке. Так же не рекомендуется пока выходить и на зарубежные рынки. Так как ООО «Крепеж» решает остаться на старом рынке, но начать оказание новой услуги, то придерживаться следует стратегии развития товара/услуги. Данная стратегия подразумевает установку душевых кабин, последующее информационное сопровождение, консультирование. Таким образом мы подробно рассмотрели несколько вариантов реализации возможных стратегий развития компании. Выявили возможную стратегию развития услуги, и вероятную стратегию проникновения. Предоставили ключевые рекомендации для роста компании.

2.3 Международный опыт ведущих иностранных авиаперевозчиков в области сопутствующих услуг

В последнее время значительно возросло значение доходов от реализации услуг, сопутствующих авиаперевозке. Если несколько лет назад такие доходы были характерной особенностью низко затратных перевозчиков, то сегодня практически каждая авиакомпания в мире пользуется возможностью получения дополнительных доходов для повышения результативности деятельности.

Продукция авиакомпании – это набор авиатранспортных и прочих услуг, предлагаемых целевому рынку для приобретения, использования или потребления с целью удовлетворить потребность или желание. К составляющим продукции авиакомпании следует отнести основную продукцию – непосредственное авиатранспортное перемещение, а также сопутствующую и дополнительную продукцию. К услугам, сопутствующим авиатранспортному процессу, относятся те, которые способствуют реализации основной продукции и предоставляются потребителю на этапах пред и послеполетного обслуживания, а также на борту воздушного судна (услуги по продаже перевозок, доставка в/из аэропорта, улучшенное питание на борту и пр.).

Дополнительная продукция – спектр услуг, предназначенных для удовлетворения дополнительных общественных потребностей, связанных с транспортным перемещением и представляющих интерес для пассажиров. Основу доходов авиакомпаний от продажи дополнительных услуг пассажирам формирует так называемая «Большая тройка» услуг – бронирование гостиниц, аренда автомобилей, продажа страховых полисов. По данным международной консалтинговой компании Euefortravel, в настоящее время 72% авиаперевозчиков предлагают своим клиентам услуги «Большой тройки».

Сопутствующие и дополнительные услуги предназначены для повышения привлекательности и конкурентоспособности продукции авиакомпании, служат дополнительным источником формирования доходов.

По оценкам отраслевых специалистов продажа сопутствующей и дополнительной продукции может увеличить доходы сетевой авиакомпании в среднем на 10%. Общий объем дополнительных доходов авиакомпаний в настоящее время оценивается в 21,5 млрд. долл. США в год. В данной статье более детально рассмотрены сопутствующие услуги как источник увеличения доходов авиакомпании.

Рост конкуренции со стороны низко бюджетных перевозчиков, изменение предпочтений массового потребителя, увеличение расходов на операционную деятельность, снижение спроса - все эти факторы поставили перед традиционными авиакомпаниями необходимость внесения изменений в ассортимент предоставляемых услуг и политику ценообразования. Если раньше

стоимость авиаперевозки формировалась по принципу «все включено» и целый комплекс услуг был частью базового тарифа (услуги по продаже перевозок, питание на борту, нормативный багаж и пр.), то сегодня множество авиакомпаний предлагают пассажиру экономического класса набор дифференцированных сопутствующих услуг за дополнительную стоимость к базовому тарифу, установленному за непосредственное транспортное перемещение.

Переход к более прозрачному ценообразованию традиционных авиакомпаний предоставил пассажиру качественно повысить уровень самостоятельной организации путешествия и выбора необходимых услуг по своему усмотрению. Все это позволит улучшить контроль над транспортными расходами пассажира, снизить базовую стоимость авиаперевозки. В свою очередь, авиакомпании получили возможность расширить ассортимент сопутствующих услуг, повысить лояльность существующей клиентуры, привлечь дополнительный пассажиропоток, увеличить доходы. Следствием подобных изменений для авиакомпаний являются такие ключевые факторы как укрепление позиций в условиях жесткой конкуренции на рынке авиаперевозок и повышение качества предлагаемого продукта.

Исследование, проведенное летом 2016 г. консалтинговыми компаниями IdeaWorks и TetraPinn среди 113 руководителей высшего звена авиакомпаний по всему миру, показало, что 69% респондентов считают, что практика взимания сборов за сопутствующие услуги получит дальнейшее развитие. География участников проведенного исследования, предметом которого стали сборы за сопутствующие услуги, обширна – 40% руководителей авиакомпаний представляли европейские страны и Россию, 22% - США и Канаду, 14% - страны Азии и Тихоокеанский регион, 12% - страны Ближнего и Среднего Востока и Африки. Порядка 65% респондентов к наиболее распространенному сбору отнесли сбор за осуществление бронирования авиаперевозок через телефонный центр, еще 16% руководителей считают, что внедрят указанный сбор в ближайшем будущем. Половина опрошенных компаний предоставляет питание за дополнительную плату, 42% ввели сбор за вторую единицу зарегистрированного багажа и еще 32% респондентов планируют применить аналогичный сбор в ближайшее время. К достаточно распространенным сборам для пассажиров экономического класса были также отнесены оплата напитков на борту (42% опрошенных), предварительное бронирование мест в самолете с увеличенным расстоянием между креслами (38%), оплата перевозок через веб-сайт с использованием кредитных карт

(36%). Среди потенциальных услуг, которые могут быть оказаны за дополнительную плату, опрошенные руководители авиакомпаний отметили предоставление на борту доступа в интернет и мобильной телефонной связи (57% и 45% соответственно), ускоренное прохождение аэропортовых служб (32%), обеспечение регистрации на рейс персоналом аэропорта или авиакомпании (19%).

В последнее время наиболее широкое распространение сборы получили среди крупнейших американских авиакомпаний, которые ввели дополнительную оплату за провоз багажа, услуги, предоставляемые на борту и оформление премиальных перевозок в рамках программ поощрения часто летающих пассажиров. Европейские перевозчики, опираясь на опыт низко затратных компаний, также постепенно переходят на оказание сопутствующих услуг за отдельную плату.

Для продвижения дополнительных и сопутствующих услуг перевозчики используют различные каналы продаж – собственные офисы продаж, телефонные центры, веб-сайты, киоски самообслуживания, туристические агентства. В условиях стремительного роста популярности интернет продаж наиболее эффективным инструментом привлечения дополнительных доходов становится веб-сайт авиакомпании. Важным является сделать процесс выбора и приобретения дополнительных услуг простым и удобным для потребителя.

В текущих рыночных условиях российские перевозчики для компенсации роста эксплуатационных расходов и снижения доходности пассажирских перевозок также прорабатывают возможности формирования дополнительных источников получения доходов. Ведущий российский перевозчик ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии» в конце 2008 г. предложил своим клиентам дополнительные услуги при продаже через веб-сайт – бронирование отелей и аренда автомобилей. В декабре 2008 г. для повышения эффективности деятельности собственного канала продаж, компенсации трудозатрат в офисах собственных продаж Аэрофлота внедрен сервисный сбор за обслуживание пассажиров; в рамках программы расширения сервисов для клиентов была открыта

дополнительная линия телефонного центра информации и бронирования, услуги по которой предоставлялись на платной основе через операторов мобильной связи. В середине 2009 г. внедрен сбор за обслуживание несопровождаемых детей, в ноябре 2009 г. – дополнительная платная услуга по бронированию мест «повышенной» комфортности в салоне экономического класса, в процессе разработки другие сборы за предоставление сопутствующих услуг.

В настоящее время оказание сопутствующих услуг становится неотъемлемой частью формирования доходов, важной составляющей коммерческой политики любой авиакомпании. В этой связи способность компании оперативно реагировать на конъюнктуру рынка, своевременно определять и эффективно удовлетворять запросы потребителей, осваивать новые инструменты продвижения услуг и дополнительные источники формирования доходов становятся наиболее важным конкурентным преимуществом – залогом долговременного успеха на рынке.[5].

2.4 Формализация стратегии через ССП

Как и при любой крупной инициативе, формализация стратегии через ССП требует тщательно составленный план, поскольку, речь идет о проекте организационных изменений. Составим план по коммуникациям для ООО «Крепеж»:

1. Ознакомить с концепцией ССП работников на всех уровнях организации.
2. Обеспечить участие в проекте и приверженность работе над системой ключевых заинтересованных лиц.
3. Поощрять участие в процессе.
4. Вызвать живой интерес к ССП.
5. Обеспечить быстрое и эффективное распространение информации о результатах деятельности компании.

Цель составления сбалансированной системы показателей основывается на разложении стратегии с помощью стратегической карты по следующим четырем перспективным направлениям и оформлении из них стратегических карт: *финансовое положение организации; потребители организации и рынки сбыта; внутренние бизнес - процессы; развитие организации и ее персонал.* Сформируем цели деятельности ООО "Крепеж" с помощью каждой составляющей ССП:

1. Финансовая составляющая:

увеличить занимаемую долю рынка;

сократить издержки;

2. Клиентская составляющая:

повысить удовлетворенность покупателей;

повысить эффективность управления отношениями с заказчиками;

построить долгосрочные отношения с субподрядчиками;

3. Составляющая внутренних процессов:

Рассмотрим соответствие бизнес-процессов с критическими факторами успеха и проведем оценку проблемности бизнес-процессов по следующим параметрам (таблица 3.1):

1 – Отличные. Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков.

2 – Хорошие. Было достигнуто значительное улучшение качества по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов.

3 – Удовлетворительные. Используемые в данный момент методы являются эффективными, нет серьезных проблем.

4 – Не очень хорошие. Процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.

5 – Плохие. Процесс неэффективен или почти не действует. Серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления.

Рассмотрим соответствие бизнес-процессов с критическими факторами успеха в таблице 2.7:

Таблица 2.7 – Оценка бизнес-процессов в рамках реализации проекта для ООО «Крепеж»

КФУ Бизнес-процессы	1. Слаженная управленческая команда	2. Отлаженное партнерство с заказчиками	3. Квалифицированный персонал	4. Хорошая репутация у потребителя	5. Широкий ассортимент услуг	Количество КФУ	Проблемность
П1. Обучение сотрудников	X	x	x	x	x	5	2
П2. Реклама услуги				x	x	2	5
П3. Согласование схемы процесса услуги	x			x	x	3	2
П4. Исследование рынка		x	x	x		3	4
П5. Маркетинг и продвижение на рынке			x	x	x	3	4
П6. Измерение качества услуг			x	x		2	2

Цели составляющей внутренних процессов:

- разработать новую услугу ;
- разработать рекламную политику;
- снизить текучесть кадров;

По результатам таблицы построим матрицу ранжирования бизнес-процессов (рисунок 2.2).

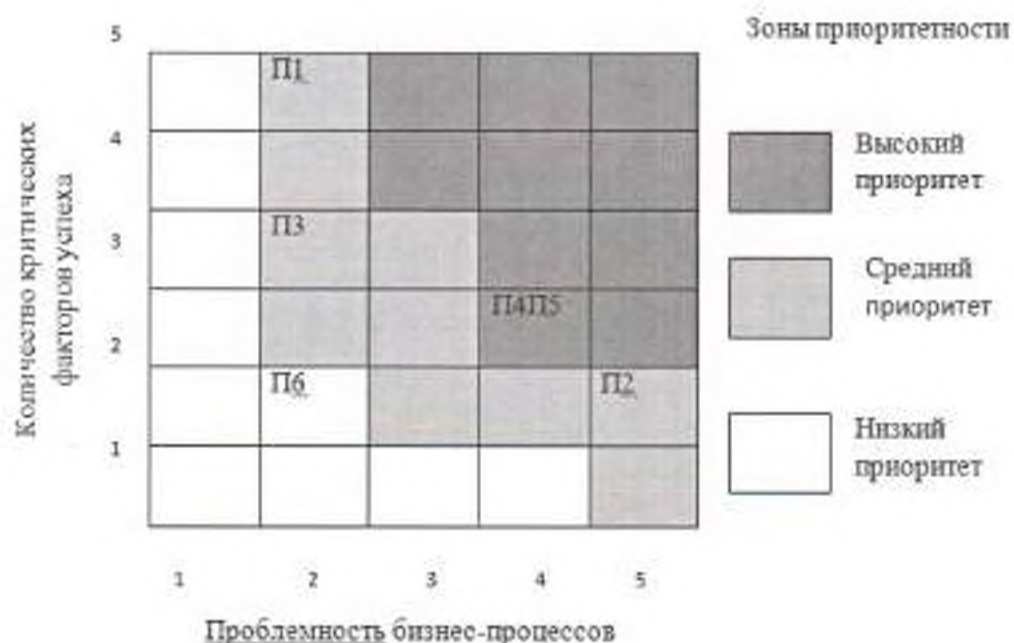


Рисунок 2.2 – Матрица ранжирования бизнес-процессов ООО «Крепеж»

4. Составляющая обучения и развития персонала:

обеспечить удовлетворенность сотрудников

обеспечить высокую мотивацию участников процесса предоставления услуги

повысить квалификацию сотрудников проекта

Сформируем стратегическую карту (рисунок 2.3), которая представляет логическое описание того, как будет достигаться стратегия. Следует отметить, что между составляющими существует четкая причинно-следственная связь, проходящая снизу-вверх, то есть от обучения и роста до финансов.

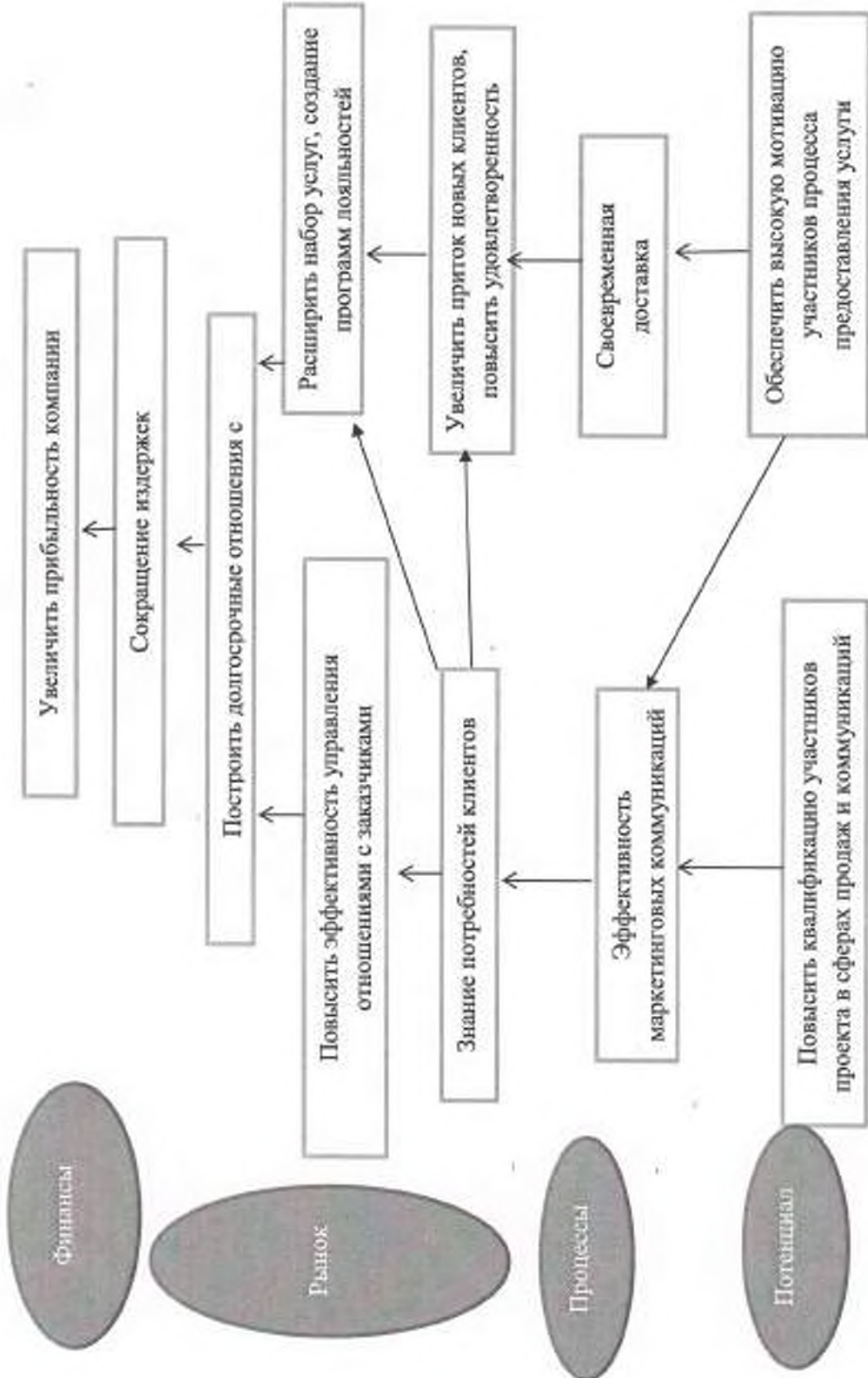


Рисунок 2.3 - Стратегическая карта целей для предприятия ООО «Крепеж»

На основе стратегической карты (рисунок 2.3) в таблице 2.8 к каждой цели мы подбираем показатели, с помощью которых мы можем измерить достижимость цели и разрабатываем программы деятельности, необходимые для достижения соответствующих целей.

Таблица 2.8 – Счетная карта и карта инициатив на ближайший год для ООО «Крепеж»

Перспективы	Цели	Показатель	Инициативы
Финансы	Повысить прибыль	Прибыль на 2 %	
	Оптимизировать издержки	Затраты на 1 рубль готовой продукции	
Клиенты	Увеличить приток новых клиентов	2% от целевого рынка	Создание новых услуг
	Повысить лояльность покупателей	Индекс удовлетворенности потребителей (%)	Сезонные конкурсы с подарками
Бизнес-процессы	Оптимизировать процессы с поставкой	Часы	Отчетность в течении рабочего дня
Обучение и развитие	Обеспечить высокую мотивацию сотрудников	-Коэффициент (%) текучести кадров -Индекс удовлетворенности сотрудников (%)	Корректировка системы оплаты труда. Расширить бонусную систему

Окончание таблицы 2.8

	Повышение квалификации участников проекта	-Прирост сотрудников отправленных на обучение (чел.) -Удельный вес работников с высшим образованием (%)	на участников проекта	Повышение квалификации участников проекта
--	---	--	--------------------------	---

Необходимо уточнить что показателей для каждого процесса может быть много, но в соответствии с методикой ССП, были выбраны только те показатели, которые способны отразить эффективность достижения стратегических целей, зависящих от разработанной руководством стратегии предприятия. Это позволит создать более адаптированную под конкретное предприятие стратегическую счетную карту.

Вывод по главе 2: в данной главе было осуществлено планирование целей предприятия ООО «Крепеж» для стратегического развития предприятия. Была построена стратегическая пирамида, по которой определено, что для предприятия ООО «Крепеж» необходимо рассматривать уровень корпоративной стратегии. Так же были рассмотрены некоторые из методик разработки стратегических матриц. В матрице Портера для ООО «Крепеж» оптимальной стратегией была выбрана фокусированная дифференциация, потому как реализация данной стратегии позволит получить конкурентное преимущество, улучшить качество обслуживания а так же повысить удовлетворенность потребителей. По матрице Ансоффа предприятие будет придерживаться стратегии развития товара. Так как ООО «Крепеж» решает остаться на старом рынке и начать оказание новой услуги, то уместно будет придерживаться именно этой стратегии. Данная стратегия подразумевает установку душевых кабин, последующее информационное сопровождение, консультирование. Было выявлено, что это направление для ООО «Крепеж» является перспективным шагом для дальнейшего функционирования и развития предприятия. В этой главе детально был рассмотрен международный опыт на примере сопутствующих услуг иностранных авиаперевозчиков. Так же была проведена формализация стратегии на основе системы сбалансированных показателей, построена стратегическая карта, счетная карта, таблица инициатив.

ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОДАЖ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «Крепеж»

3.1 Анализ условий реализации проекта

В контексте формирования реализации проекта важное место занимает использование анализа заинтересованных сторон (АЗС), так как позволяет выявить и охарактеризовать заинтересованные стороны, а также оценить их интерес к тому или иному вопросу. У теории заинтересованных сторон большое число разработчиков, но основателем считается Р.Фриман (Мичиганский университет, 1984 год).

При использовании инструмента анализа заинтересованных сторон выделяются лица, группы лиц, которые имеют тот или иной интерес (как положительный, так и отрицательный) к изменениям (проекту) и в определенных случаях могут оказать влияние на проект. Анализ заинтересованных сторон помогает понять сложность рассматриваемого вопроса. Результатом анализа заинтересованных сторон является перечень основных характеристик каждой из заинтересованных сторон. Данные характеристики могут различаться в зависимости от целей анализа заинтересованных сторон. Они могут содержать описание того, насколько заинтересованная сторона вовлечена в рассматриваемый вопрос, оценку степени ее заинтересованности в данном вопросе, ее позицию в отношении вопроса и влияние вопроса на ту или иную заинтересованную сторону. Анализ заинтересованных сторон проекта для ООО «Крепеж» будет выглядеть следующим образом (таблица 3.1):

Таблица 3.1 - Анализ заинтересованных сторон проекта для ООО «Крепеж»

Заинтересованное лицо	Степень поддержки/противодействия (-5 до +5)	Влияние (от 0 до 5)	Требование и мотив
Руководитель проекта	+5	5	- Выполнение проекта - Достижение целевых показателей проекта - Карьерный рост
Команда правления проекта	+5	5	- Достижение целевых показателей проекта - Карьерный рост
Заказчик (директор)	+5	5	Повышение стоимости предприятия
Инвестор	+5	5	Отдача на вложенный капитал не дольше года
Прочие сотрудники предприятия	+4	3	-Рост заработной платы -Сохранение рабочих мест - Карьерный рост
Потребители	+4	3	Удовлетворение потребностей, удобство в оформлении заказа, быстрая доставка, установка, бесплатное информационное сопровождение
Конкуренты	-5	2	Удержание доли рынка

Окончание таблицы 3.1

Заинтересованное лицо	Степень поддержки/противодействия (-5 до +5)	Влияние (от 0 до 5)	Требование и мотив
Общественность	+5	2	Занятость, предоставление новых мест
Поставщики проекта	+4	4	Выполнение взятых на себя обязательств -Четкая постанoвка технического задания
Бизнес партнеры компании	+5	4	Сохранение долгосрочных отношений с компанией

Таким образом, учитывая все заинтересованные стороны, их требования, интерес, а так же влияние, можно сделать вывод, что ООО «Крепеж» имеет все возможности реализовать данный проект. Учитывая анализ, сделаем карту заинтересованных сторон (рисунок 3.1)

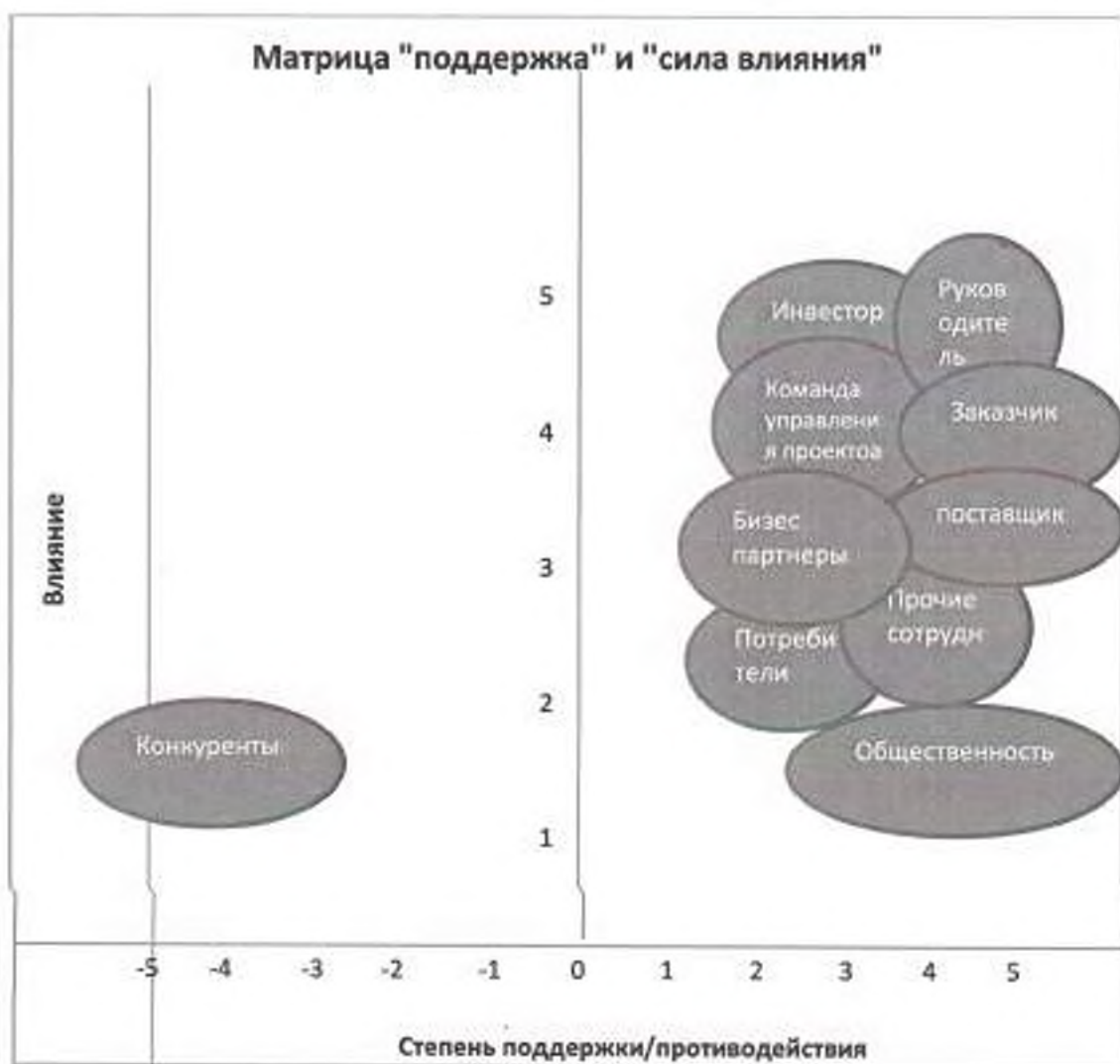


Рисунок 3.1 – Карта заинтересованных сторон проекта для ООО «Крепеж»

Положительная степень поддержки заинтересованных сторон и их влияние значительно преобладает над отрицательной степенью, следовательно, проект нужно внедрять.

3.2. Описание содержания проекта и планирование работ на предприятии

На данном этапе работы необходимо подробно описать содержание предлагаемого проекта для ООО «Крепеж». Для изложения информации воспользуемся проектной заявкой (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Проектная заявка ООО «Крепеж»

Руководитель	Менеджер отдела маркетинга Корнсева К.М
Цели проекта	Внедрение новой сопутствующей услуги, в которую входит установка душевых кабин, консультирование, информационное сопровождение к 01.09.17, тем самым увеличить прибыльность компании на 3% к 01.01.20 выявив потребности клиентов, сделать доставку и установку максимально и быстрой и удобной.
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выбрать исполнителей проекта (отдел маркетинга и рабочие) 2. Написать ТЗ для исполнителей 3. Оценить услуги конкурентов, выявить преимущества и недостатки 4. Разработать план действия услуги 5. Создать удобный график работы рабочих, логистику маршрута. 6. Закупить оборудование, инструменты. 7. Протестировать услугу 8. Запустить услугу
Результат	<p>Создана и запущена к реализации новая услуга к 01.09.17</p> <p>Прибыльность компании увеличивается не менее чем на 0,07% ежемесячно после начала реализации услуги</p> <p>Привлечение новых потребителей (ежемесячно не менее 0,15 % от целевого рынка) после начала реализации услуги</p>

Продолжение таблицы 3.2

Руководитель	Менеджер отдела маркетинга Корнеева К.М
Риски	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая вовлеченность сотрудников предприятия в проекте 2. Не востребованность сервиса
Ограничения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основная работа предприятия не должна быть остановлена во время реализации проекта 2. Затраты на проект не должны превысить 620 000 руб.
Бюджет	615 000 руб
Сроки	01.06.17 – 01.10.17
Вехи	<p>Назначен специалист по маркетингу 01.06.17</p> <p>Разработано ТЗ 05.06.17</p> <p>Оценка услуг конкурентов 15.06.17</p> <p>Просмотр плана новой услуги 01.07.17</p> <p>Выбор оборудования 05.07.17</p> <p>Закупить оборудование, инструменты 10.07.17</p> <p>Назначить специалистов 01.08.17</p> <p>Тестирование услуги 20.08.17</p> <p>Запуск услуги 01.09.17</p>

На основе ранее разработанных целей, стратегии, структуры организации при реализации изменений необходимо составить конкретный план действий по реализации данных целей выбранным методом.

Прежде всего необходимо определиться с перечнем работ, которые необходимо выполнить для разработки и реализации проекта по развитию торгово-

торгово-строительной организации «Крепеж». Наиболее удобен способ представления работ в виде графика Ганта.

График Ганта – один из наиболее популярных способов графического представления плана проекта и графика работ. Диаграмма представляет собой изображение задач в виде отрезков на шкале времени.

В управлении график Ганта позволяет:

- визуально оценить последовательность задач, их относительную длительность и протяженность проекта в целом;
- сравнить планируемый и реальный ход выполнения задач;
- детально проанализировать реальный ход выполнения задач.

В таблице 3.3 рассмотрим сроки выполнения работ.

Таблица 3.3 - Распределение работ по этапам и их длительность

Этап разработки новой услуги	Время, затраченное на данный этап (день)
Назначен специалист по маркетингу 01.06.17	4
Разработано ТЗ 05.06.17	10
Оценка услуг конкурентов 15.06.17	15
Просмотр плана новой услуги 01.07.17	5
Выбор оборудования 05.07.17	5

Окончание таблицы 3.3

Этап разработки новой услуги	Время, затраченное на данный этап (день)
Закуп оборудования, инструмента 10.07.17	21
Назначение специалистов 01.08.17	20
Тестирование услуги 20.08.17	11
Запуск услуги 01.09.17	1

Из таблицы 3.3 видно, что для создания всего проекта необходимо 3 месяца. Расчёт времени ведется с учетом праздников и выходных. В течение 3 месяцев разрабатываемая услуга будет полностью готова, протестирована и внедрена в область применения.

На диаграмме указываются сроки и окончания выполнения работ. Диаграмма Ганта – основной рабочий инструмент при разработке проекта и контроля за его выполнением. График Ганта реализации проекта на предприятии ООО «Крепсж» представлен ниже (рисунок 3.2).

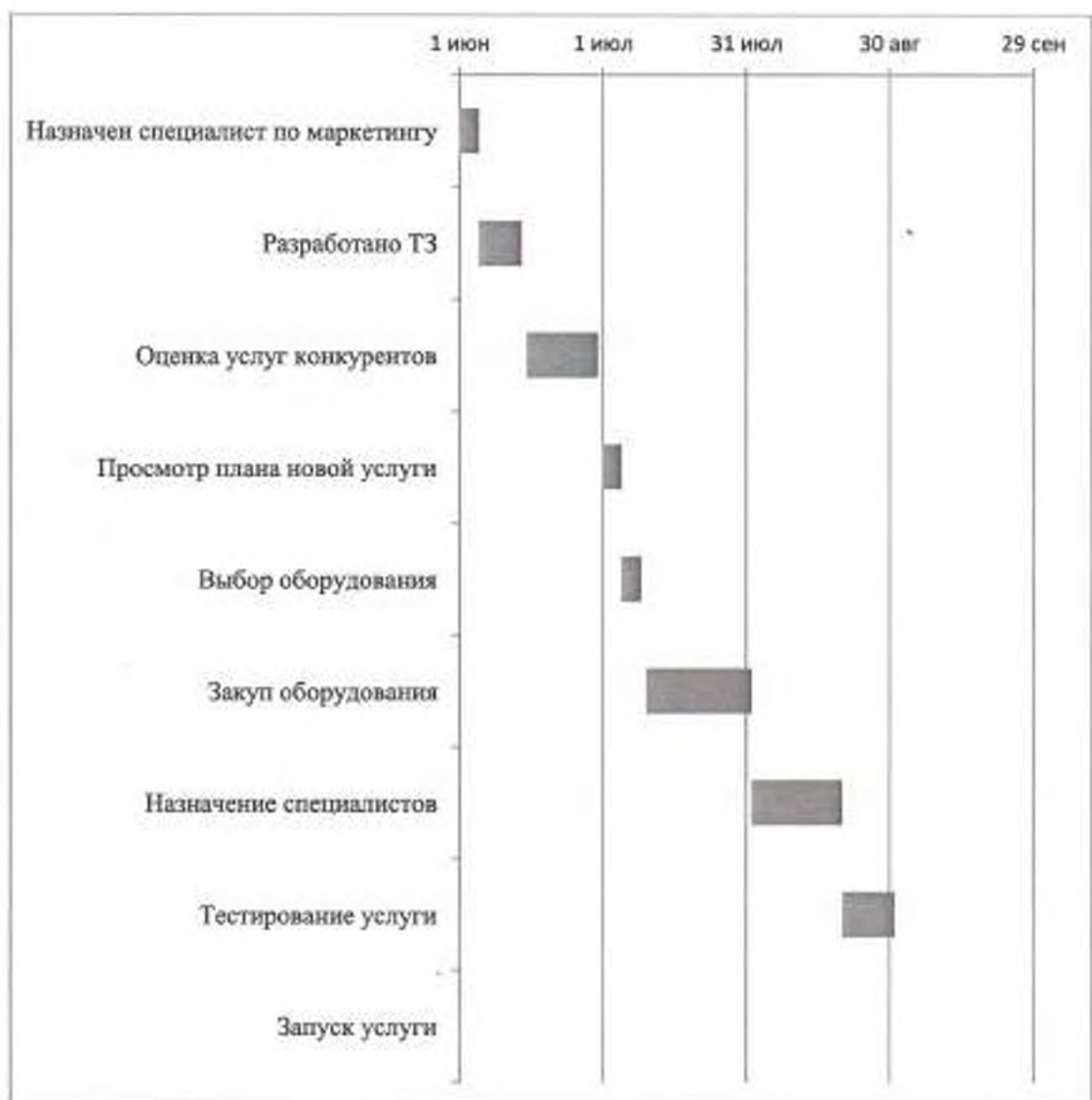


Рисунок 3.2 – Диаграмма Ганта на период внедрения новой услуги на предприятии ООО «Крепеж»

3.3_Определение организационной структуры проекта

На данном этапе работы необходимо обосновать организационную форму реализации выбранной нами стратегии для ООО «Крепеж». Для выбора воспользуемся методом континуума форм организационных структур (таблица 3.4). Вначале необходимо обосновать степень проявления ключевых критериев

выбора формы по стратегическому развитию посредством развития товара предприятия ООО «Крепеж» .

Неопределенность ситуации окружения средняя, так как ООО «Крепеж» функционирует во внешней среде, в которой на него влияют множество различных внешних факторов, например конкуренты, поставщики, потребителя, а так же экономические и социальные факторы.

Применяемая технология стандартная. Развитие товара/услуги в развитых странах является стандартной технологией продвижения бизнеса.

Сложность разработки средняя, так как требуется разработать новую услугу, закупить оборудование.

Размер объекта средний. ООО «Крепеж» единое предприятие, не имеющее филиалов, но оснащенное достаточно большим штатом сотрудников для реализации большого количества услуг.

Взаимозависимость подразделений организации средняя. Несмотря на то, что специфика отделов разнообразная, функционирование всех отделов и цехов взаимосвязанна.

Взаимозависимость с окружением высокая. Внешние факторы имеют значительное влияние, особенно экономические и социальные.

Дефицитность времени средняя. Конкуренция в сфере обслуживания торгово-строительных предприятий высокая и происходит как на ценовой так и неценовой основе. В связи с этим для успешности функционирования предприятия необходимо отслеживать тенденции рынка и соответствовать им достаточно определенные сроки, иначе есть риск оказаться неконкурентоспособным.

Разнообразие проектов и задач высокая. В связи с тем, что сотрудники предприятия обладают разными специфическими для своего отдела знаниями, и специалисты из разных отделов могут даже не представлять что делает другой. Соответственно для каждого из них своя задача и проект.

Степень специализации персонала и автономности группы. Координатор группы проекта занят частично. Для реализации проекта необходимо привлечение

ведущих специалистов, а заменить таких специалистов полностью нет возможности.

Таблица 3.4 – Континуума форм организационных структур ООО «Крепеж»

Ключевые критерии выбора формы	Континуум форм организационных структур и характеристик факторов				
	Линейная	Функциональная	Матричная		Проектная
Слабо			Сильно		
Неопределенность ситуации окружения	Высокая простая	Низкая	Средняя		Высокая сложная
Применяемая технология ведения бизнеса	Простая	Стандартная	Сложная		Новая
Сложность разработки	Очень низкая	Низкая	Средняя		Высокая
Размер объекта	Малый	Малый	Средний		Большой
Взаимозависимость подразделений организации	Очень низкая	Низкая	Средняя		Высокая
Взаимозависимость с окружением	По-разному	Низкая	Средняя		Высокая
Дефицитность времени	-	Нет	Средняя		Есть
Разнообразие проектов и задач	Очень низкое	Низкое	Высокое		Среднее

Окончание таблицы 3.4

Степень специализации персонала и автономности групп	Отсутствует	Нет координатора руководителя проекта	Координатор занят		Есть менеджер проекта, офис команды
			Частично	Полностью	

Таким образом, преобладающим типом структуры для ситуации стратегического развития ООО «Крепеж» является слабо матричная структура. Построим ее на рисунке 3.3.

Преимущества матричной организационной структуры:

- сохраняются все преимущества функциональных структур по оптимизации действий в функциональных областях и использование ресурсов для нескольких проектов;
- существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры по окончании проекта;
- появляется возможность гибко настраивать организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой матрицы до сильной.

Основными недостатками данной организационной структуры являются:

- конфликты между проектной и функциональной структурой, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту;
- проблема распределения полномочий между руководителями проектов и функциональных подразделений; нарушение принципов единоначалия.



Рисунок 3.3 – Организационная структура ООО «Крепеж»

3.4 Оценка экономической эффективности проекта

Для разработки и реализации проекта по развитию торгово-строительной организации «Крепеж», а именно по расширению предоставляемых услуг на предприятии ООО «Крепеж», в течении трех месяцев потребуются единовременные расходы, связанные с оплатой труда каждого сотрудника и другими расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью.

Реализация проекта по расширению предоставляемых услуг на предприятии ООО «Крепеж» требует закупку специального оборудования для установки душевых кабин (дрели с набором сверл, шуруповерты, строительные пистолеты, электромонтажные инструменты) составляют 50 тыс. руб. При этом средний срок их амортизации будет равен 1 году.

Для расчета затрат на разработку и реализацию проекта по расширению ассортимента услуг, необходимо рассчитать заработную плату участников группы в проекте. Рассчитанная сумма не меняется ежемесячно, то есть является фиксированной. Согласно схеме выплат, заработная плата состоит только из постоянной части (оклад), без учета переменной части (премия). Методика расчета заработной платы участников группы в проекте расширения ассортимента услуг торгово-строительной компании ООО «Крепеж» представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Методика расчета суммы заработной платы участников группы в проекте расширения ассортимента услуг торгово-строительной компании ООО «Крепеж»

Член проектной группы	Заработная плата, тыс. руб	Налоговые отчисления (ЕСН), тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
-----------------------	----------------------------	---------------------------------------	------------------

Продолжение таблицы 3.5

Руководитель проекта	55	7,15	62,15
Внешний эксперт по маркетингу	45	5,85	50,85
Менеджер по персоналу	30	3,9	33,9
Эксперт по логистике	35	4,55	39,55
Итого в месяц	165	21,45	186,45
Итого за проект (3 месяца)	495	64,35	560

Учитывая данные из таблицы 3.5, также следует привести единовременные затраты на разработку данного проекта, которые приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Единовременные затраты на разработку и реализацию проекта по расширению ассортимента услуг торгово-строительной организации ООО «Крепеж».

Перечень статей расходов	Стоимость статьи расходов, тыс. руб.
Заработная плата участникам проектной группы (3 месяца) с учетом налоговой нагрузкой на зарплату	560
Затраты на приобретение оборудования	50
Связь	5
Итого	615

В таблице 3.6 перечислены затраты на реализацию самого проекта, что касается инструмента и оборудования, к ним относятся: дрель с набором сверл, набор рожковых и трубных ключей, отвертки (крестовые и шлицевые), шуруповерт, строительный пистолет, нож, уровень, рулетка, электромонтажный инструмент, метизы, саморезы, гайки, трубы из металлопластика и гибкие шланги, сифон для канализации, фитинги для подключения водопроводных сетей, клей-герметик, изоляционная лента, перчатки.

Затраты на реализацию проекта распределим на весь период равномерно. Исходя из того, что период внедрения проекта составляет 3 месяца, на каждый месяц приходится по 205 000 тыс. руб.

К оборудованию для ввода новой сопутствующей услуги и ввода в эксплуатацию нового оборудования с сентября 2017 года, будут необходимы текущие затраты, перечисленные в таблице 3.7

Таблица 3.7 – Текущие затраты при внедрении услуги на предприятии ООО «Крепеж»

Перечень затрат на ввод в эксплуатацию нового оборудования в новой услуге	Стоимость затрат в месяц, тыс. руб.
Заработная плата рабочих (15 человек)	375
ЕСН на заработную плату рабочих	48,75
Герметик	65
Транспортные расходы (ГСМ)	5
Связь	5
Расходы на маркетинг	1
Итого	500

Для выезда к заказчикам планируется использование личного автомобиля. Расходы на ГСМ планируется установить из расчета 5000 рублей в месяц. Расходы на рекламу и продвижение услуги планируется установить 1000 рублей в месяц. На

связь каждый месяц выделяется по 5000 рублей. Итого на текущие затраты необходимо 500 000 рублей. В качестве источников финансирования были использованы денежные средства на расчетном счету ООО «Крепеж».

В качестве оценки инвестиционного проекта применяются дисконтированные методы:

- Метод чистой текущей стоимости (NPV);
- Индекс рентабельности (PI);
- Метод внутренней нормы отдачи / рентабельности (IRR);
- Дисконтированный метод учета срока окупаемости (DPP);

Метод дисконтирования заключается в оценке будущих поступлений с позиции текущего момента.

Дисконтирование отражает зависимость денег от времени, т.е. свойство денег обесцениваться с течением времени.

Дисконтирование денежных потоков можно осуществить с использованием следующей формулы:

$$P = P_n / (1 + D)^n, \quad (1)$$

где P_n – доход, планируемый к получению в n -ом периоде;

n – период времени;

D – ставка дисконтирования;

P – текущая (приведенная) стоимость, т.е. оценка величины P_n с позиции текущего момента.

В большой степени значение приведенной стоимости (P) зависит от ставки дисконтирования (D), которая определяется оценивающим, исходя из альтернативных возможностей использования денег.

Таким образом, ставка дисконтирования – это альтернативная стоимость капитала и ее часто называют стоимостью капитала (СК).

Ставка дисконтирования (D) должна отражать:

1. Стоимость кредита для инвестиций (или упущенный процент)
 2. Риски, связанные с проектом
 3. Обесценивание денег из-за инфляции – снижения со временем покупательской способности денег
1. Стоимость кредита для инвестиций (или упущенный процент);

Для определения премии за риск, в ставке дисконтирования используется методика «Альт-Инвест».

Таблица 3.8 – Методика определения премии за риск «Альт – Инвест»

Характеристика источника риска проекта	Премия за риск
Проект, поддерживающий производство	0%
Расширение производства	3%
Выход на новые рынки	6%
Смежные области бизнеса (новый продукт)	9%
Новые отрасли	12%

9% - стоимость кредита для инвестиций (упрощенный процент);

9% - риск, связанный с проектом;

4% - обесценивание денег из-за инфляции.

Так ставка дисконтирования (годовая) составляет: $9 + 9 + 4 = 22\%$

Ставка дисконтирования месячная составляет: 1,67%

Для упрощения расчетов используют стандартные таблицы дисконтирования (рисунок 3.4), в которых для различных периодов времени и различных ставок дисконтирования рассчитаны значения коэффициентов дисконтирования (КД):

$$КД = 1/(1+D)^n. \quad (2)$$

Годы (n)	Ставка дисконтирования (r)									
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909
2	0,980	0,961	0,943	0,925	0,907	0,890	0,873	0,857	0,842	0,826
3	0,971	0,942	0,915	0,889	0,864	0,840	0,818	0,794	0,772	0,751
4	0,961	0,924	0,888	0,855	0,823	0,792	0,763	0,735	0,708	0,683
5	0,951	0,906	0,863	0,822	0,784	0,747	0,713	0,681	0,650	0,621
6	0,942	0,888	0,837	0,790	0,746	0,705	0,668	0,630	0,596	0,564
7	0,933	0,871	0,813	0,760	0,711	0,665	0,623	0,583	0,547	0,513
8	0,923	0,853	0,789	0,731	0,677	0,627	0,582	0,540	0,502	0,467

Рисунок 3.4 – Ставка дисконтирования

Таблицы дисконтирования могут быть использованы, как для периода времени в годах, так и в месяцах, но при этом должно выполняться условие:

- если выбран период времени в годах, то ставка дисконтирования должна быть годовая;
- если выбран период времени в месяцах, то ставка дисконтирования должна быть месячная.

Рассмотрим периоды проекта с такими коэффициентами ставки дисконтирования, как:

$$\text{КД}(0) = 1/(1+1,67/100)^0 = 1;$$

$$\text{КД}(1) = 1/(1+1,67/100)^1 = 0,98;$$

$$\text{КД}(2) = 1/(1+1,67/100)^2 = 0,97;$$

$$\text{КД}(3) = 1/(1+1,67/100)^3 = 0,95.$$

Для получения текущей стоимости (P) необходимо денежный поток, который мы хотим продисконтировать (обесценить), умножить на соответствующий коэффициент дисконтирования:

$$P = P_n * КД. \quad (3)$$

NPV (чистая текущая стоимость) – сумма дисконтированных чистых денежных потоков, за весь период, прогнозируемого срока действия проекта. Для вычисления NPV необходимо:

1. Определить срок жизни проекта, т.е. период времени, за который будет сделан расчет.
2. Спрогнозировать все выгоды от проекта (увеличение выручки, экономию затрат и др.), а также все денежные затраты, связанные с проектом (разовые инвестиции, операционные затраты, упущенные выгоды и др.).
3. Составить для проекта прогноз отчета о движении денежных средств, в котором отразить все прогнозируемые поступления и выплаты денежных средств, в привязке к конкретным срокам жизни проекта.
4. Определить чистые денежные потоки за каждый период прогнозируемого срока действия проекта.
5. Определить ставку дисконтирования, используя существующие рекомендации по ее определению.
6. Для выбранной ставки дисконтирования и различных периодов жизни проекта определить коэффициенты дисконтирования.
7. Продисконтировать чистые денежные потоки, перемножив их на соответствующие коэффициенты дисконтирования и т.о. определить дисконтированные чистые денежные потоки за каждый период срока жизни проекта.

8. Сложить все дисконтированные чистые денежные потоки и получить итоговую цифру, которая отражает величину NPV.

Метод NPV может быть использован для принятия инвестиционных решений:

– если $NPV > 0$, то проект следует принять, т.к. в случае принятия проекта ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся;

– если $NPV < 0$, то проект следует отвергнуть, т.к. в случае принятия проекта ценность компании уменьшится, а владельцы компании понесут потери;

– если $NPV = 0$, то в случае принятия проекта ценность компании не изменится и благосостояние владельцев останется на прежнем уровне, при этом возможно, что проект даст увеличение нефинансовой ценности.

Таким образом, показатель NPV составил 1258465,26 рублей, который > 0 , то есть проект следует принять предприятию, так как ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся.

Индекс рентабельности – PI – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений.

Индекс рентабельности – PI – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений

$$PI = NPV / \text{Инвестированный капитал}$$

Если $PI > 1$, проект следует принять;

Если $PI < 1$, проект следует отвергнуть

Чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в проект.

$$PI = 1258465,26 / 500000 = 2,5$$

Таким образом, показатель индекса доходности составил $2,5 > 1$, означает, что компании следует принять проект.

IRR (внутренняя норма отдачи) – такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равна нулю $IRR = D$,

–если $IRR > СК (D)$, то проект следует принять;

–Также оценивается разница между IRR и ставкой дисконтирования (D). Чем больше эта разница, тем больше запас прочности проекта, т.е. есть запас на дополнительные риски.

Методы определения IRR:

1. Таблицы EXCEL и метод последовательных приближений, т.е. задаваемая ставка дисконтирования постепенно увеличивается до тех пор, пока чистая текущая стоимость не станет равной нулю или близкой нулю

2. Формула: $IRR = D1 + (NPV1 / (NPV1 - NPV2)) * (D2 - D1)$, где

$D1$ – ставка дисконтирования, при которой $NPV1 > 0$;

$D2$ – ставка дисконтирования, при которой $NPV2 < 0$;

если $IRR < СК (Д)$, то проект следует отвергнуть.

3. Графический способ

Определим значение IRR с помощью формулы: $1,67\% + (1258469,64 / (1258469,64 - (-4,38))) * (25,43\% - 1,67\%) = 25,19\%$.

Таким образом, данный показатель больше ставки дисконтирования (1,67%), следовательно, проект следует принять.

Простой срок окупаемости (PP) – это период времени, в течение которого происходит полное возмещение первоначальных денежных затрат, т.е. определяется момент, когда денежный поток доходов сравняется с суммой денежных потоков затрат.

Чем короче срок окупаемости, тем привлекательней проект.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) аналогичен показателю PP, но учитывает фактор зависимости стоимости денег от времени $DPP > PP$.

Для вычисления дисконтированного срока окупаемости необходимо:

1. На основе составленного прогноза отчета о движении денежных средств определить кумулятивные дисконтированные денежные потоки, т.е. дисконтированные денежные средства на конец каждого периода всего срока действия проекта (учитываются нарастающим итогом);

2. По кумулятивным дисконтированным денежным потокам определить период времени, когда денежный поток меняет знак «-» на знак «+», т.е. из отрицательного становится положительным;

3. Для определения более точного значения дисконтированного срока окупаемости может быть применена формула: дисконтированный срок окупаемости = год окупаемости + месяц окупаемости, где месяц окупаемости = (Отрицательное сальдо на начало периода окупаемости/Поступление наличности в год окупаемости).

$$DPP = 4 \text{ месяцев} + (132324,33) / 184097,01 = 5,8 \text{ месяцев.}$$

Таким образом, проект по расширению набора услуг в компании ООО «Крепеж» окупится через 5,8 месяцев.

Таблица 3.10 – Оценка экономической эффективности проекта

Показатель	Обозначение	Расчетное значение	Нормативное значение
Чистая текущая стоимость, руб.	NPV	1258465,26	>0
Индекс рентабельности/ доходности	PI	2,5	>1
Внутренняя норма отдачи/ доходности, %	IRR	25,19	>1,02
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	DPP	5,8	<T=12

Таким образом, все финансовые показатели по проекту можно представить в виде обобщенного рисунка 3.6

Таблица 3.11 – Расчет экономических показателей компании ООО «Крепеж»

	Период (t), месяц												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Инвестиция (руб.)	-205000	-205000	-205000										
Денежный приток (руб.)				700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000
Прирост затрат (руб.)				-500000	-500000	-500000	-500000	-500000	-500000	-500000	-500000	-500000	-500000
Ставка дисконтирования %, год	22												
Ставка дисконтирования %, период	1,67												
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,98	0,97	0,95	0,94	0,92	0,91	0,89	0,88	0,86	0,85	0,83	0,82
Операционный доход (руб.)	0	0	0	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000

Окончание таблицы 3.11

Дисконт. чистые потоки денежных (ЧДД) средств	-205000,00	-201630,96	-604948,24	-319497,41	-132324,33	51772,67	181071,49	410939,86	586108,67	758398,69	927857,24	1094530,84	166673,60	1954485,21 143854
Чистый поток денежных средств (ЧТС)														
NPV	1258465,26													
ИД (индекс доходности)	2,5													

Таким образом, данные о приросте затрат видно из таблицы 3.7, денежный приток мы вычисляем исходя из месячной прибыли. Планируется устанавливать в день по 7 душевых кабин, цена которых 5000. Можно сделать вывод об эффективности внедрения проекта. Условия инвестирования благоприятны, т.к. внутренняя норма доходности (предельная ставка дисконта) позволяет осуществить страхование проекта, снижает риск влияния инфляции, делает проект привлекательным.

Вывод по 3 главе: в данной главе была разработана подсистема контроля и оценки экономической эффективности реализации плана проекта по развитию торгово-строительной организации ООО «Крепеж».

Был составлен план разработки проекта, который составляет 3 месяца (в период с 01.06.17 по 01.09.17).

Так же были рассчитаны суммарные затраты на проект, составляющие 615 000 тыс. рублей и определены основные показатели экономической привлекательности инвестиционного проекта. Согласно приведенным расчетам срок окупаемости составит 5, 8 месяцев. Внутренняя норма доходности проекта составит 25,19 %, которая на 3,19 больше ставки дисконтирования (22%), что говорит о высоком уровне доходности проекта. При этом в дальнейшем так же планируется сохранение темпов роста дисконтированной прибыли проекта при незначительных затратах на его реализацию, то есть проект является прибыльным в долгосрочной перспективе, превышающей рассчитанный нами период окупаемости проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном выпускном квалификационном проекте нами был разработан проект по развитию торгово-строительной организации ООО «Крепеж», который позволит увеличить объемы продаж продукции фирмы на 3% к 01.01.20 года, что является ключевой целью проекта.

Для этого в ходе работы были последовательно решены сформулированные во введении задачи, а именно: проведен анализ внешней и внутренней среды организации с использованием методик STEEP-анализа и SWOT-анализа. Результаты комплексного анализа были сведены в таблицу SNW-анализа, которая позволила выявить проблемы структуры и динамики развития организации.

Если сравнивать ООО «Крепеж» с предприятиями конкурентами, то можно сделать следующие выводы: у ООО «Крепеж» низкие цены, нацеленность на потребителя, очень хорошие технологические навыки.

Исходя из изложенных выше данных, требуется разработать стратегию по развитию продаж ООО «Крепеж» посредством расширения комплекса услуг.

Прибыль от данного проекта должна быть получена за счет сопутствующей прибыли от продажи уже существующих душевых кабин.

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности внедрения проекта. Условия инвестирования благоприятны, т.к. внутренняя норма доходности (предельная ставка дисконта) позволяет осуществить страхование проекта, снижает риск влияния инфляции, делает проект привлекательным для инвесторов и облегчает приглашение их к сотрудничеству.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Сайт / Анализ конкурентной среды регионального рынка услуг строительного материала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pandia.ru/text/77/183/9572.php>
2. Гусев, Р.Н. Развитие инструментария управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг строительного материала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01005380763>
3. Сайт / Отраслевые обзоры Российский рынок стройматериалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dissers.ru/1/118775-1-otraslevie-obzori-rossiyskiy-rinok-stroymaterialov-departament-konsaltinga-gruppi-inck-moskva-2004-rossiyskiy-rinok-stroitelni.php#1>
4. Жутаева, Н. А. Формирование и развитие инновационной системы в отрасли производства строительных материалов РАН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01002853368>
5. Гусев, Р.Н. Развитие инструментария управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг строительного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sssu.ru/Portals/0/Dis/11/GusevRN.doc>
6. Сайт / Формирование стратегии поведения организации в условиях ужесточения конкуренции" стройматериалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://referat.co/ref/624858/read?p=3>
7. Мильгунова, И. В. Формирование и реализация интеграционной стратегии развития промышленности строительных материалов бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01004072030>
8. Сайт / Матрица Ансоффа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mybiblioteka.su/4-99173.html>
9. Сайт / Маркетинговое исследование предприятия "СуперСтрой" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://otherreferats.allbest.ru/marketing/00113907_0.html

10. Сайт / Методика выбора бизнес – процессов для оптимизации в интегрированных холдинговых структурах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5163>

11. Батенёв, С. П. Разработка стратегии малобюджетного продвижения нового бренда в каналах продаж на рынке керамического гранита [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01003315080>

12. Гречухин, Р. А. Стратегия предпринимательства в условиях слияний и поглощений компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01002816037>

13. Сайт / Анализ внешней среды предприятия на основе ОАО "МТС" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://otherreferats.allbest.ru/management/00020713_0.html

14. Акимова, Е. В. Управление промышленным предприятием на основе эффективных методов и моделей стратегического анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01003307198>

15. Сайт / Анализ системы управления предприятием на примере ОАО «Ремонтно-Механический завод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://otherreferats.allbest.ru/management/00018019_0.html

16. Стрельцов, Д. И. Формирование инновационного территориального кластера промышленности строительных материалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/formirovanie-innovacionnogo-territorialnogo-klastera-promyshlennosti-stroitelnyh.html>

17. Креативный менеджмент: конспект лекций / И. Ф. Хайдуков, Н. К. Топузов, Н. С. Столярова, А. Е. Щелконогов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 139 с.

18. Топузов, Н. К. Управление инновационными проектами: учебное пособие / Н. К. Топузов, А. Е. Щелконогов, Е.С. Сорокина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 250 с.

19. Мухамедьяров, А.М. Инновационный менеджмент [Текст]: Учеб. Пособие / Мухамедьяров А.М. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 450 с.
20. Немковский, Б. Л. Инновации: способность предложить новое качество / Б. Л. Немковский // ОТЕЛЬ. - 2010. - N 7. - С. 16-22.
21. Патрин, О. В. РАО: бояться или сотрудничать / О. В. Патрин // ОТЕЛЬ. - 2010. - N 7. - С. 4-6.
22. Пашутин, С. Бренд с человеческим лицом: хотите вывести компанию в лидеры? Позаботьтесь о грамотном менеджменте [Текст] / С. Пашутин // Маркетолог. – 2012. – N 2. – С. 14–17.
23. Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: [Текст]. Учебное пособие / Ромашова И.Б. – М.: КНОРУС, 2012. – 336 с.
24. Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности : учебное пособие / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2010.- 287 с.
25. Саргсян, Ж. Мини-интервью от мини-отеля / Жанна Саргсян // ОТЕЛЬ. - 2010. - N 7. - С. 58.
26. Сироткина, И.В. Придаем уникальность товару [Текст] / Сироткина И.В. // Предприниматель без образования юридического лица. ПБОЮЛ. – 2011. – N 6. – С. 10–15.
27. Сонг-Ен, Д. Высокий сервис + эффективность управления = уникальность / Сонг-Ен Док // ОТЕЛЬ. - 2010. - N 7. - С. 48-49.
28. Управление персоналом организации / под ред. П.Э. Шлендера. М., 2010. С. 393.
29. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2010. – 288 с.
30. Шахин, Э. Мне нравится общение с интересными людьми / Эрдоган Шахин // ОТЕЛЬ. - 2010. - N 7. - С. 60-61.