

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 «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Э.С. Саитова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ  
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
ООО «ЧКЗ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
ЮУрГУ – 38.04.02.2019.1885.ВКР

Руководитель работы, доцент

\_\_\_\_\_ Д.А. Баева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 348  
\_\_\_\_\_ К.А. Архипов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## АННОТАЦИЯ

Архипов К.А. Разработка рекомендаций по стратегическому позиционированию машиностроительного предприятия ООО «ЧКЗ». – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-348, 95 с., 10 ил., 24 табл., библиограф. Список – 38 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по стратегическому позиционированию машиностроительного предприятия ООО «ЧКЗ».

В работе рассмотрены теоретические основы стратегического позиционирования, проведены анализ внутренней и внешней среды предприятия, анализ финансовой отчетности, SWOT-анализ, анализ матрицы Ансоффа, анализ матрицы BCG с последующим выявлением проблемных элементов в текущей стратегии позиционирования предприятия. В завершение предложены соответствующие рекомендации совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения.

## ANNOTATION

Arkhipov K.A. Development of recommendations for the strategic positioning of the machine-building enterprise LLC «CHKZ» – Chelyabinsk: SUSU, HSEU-348, 95 pages., 10 drawings., 24 tables., bibliography – 38 names., 2 applications.

The final qualifying work was performed in order to develop recommendations for the strategic positioning of the machine-building enterprise LLC «CHKZ».

Performance analysis, financial statement analysis, SWOT analysis, matrix analysis, BCG analysis, followed by identification of problem elements in the current enterprise positioning strategy. In conclusion, the proposed recommendations together with the calculation of the economic effect of their execution.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ	
1.1 Основные подходы к определению стратегического позиционирования .....	10
1.2 Стратегическое позиционирование как элемент стратегического менеджмента.....	14
1.3 Основные факторы стратегического позиционирования предприятия .....	23
2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЧКЗ»	
2.1 Российский рынок компрессорного оборудования.....	32
2.2 Косвенные факторы внешней среды ООО «ЧКЗ».....	41
2.3 Прямые факторы воздействия внешней среды ООО «ЧКЗ».....	46
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЧКЗ»	
3.1 Анализ существующей стратегии предприятия ООО «ЧКЗ» .....	53
3.2 Разработка рекомендаций к действующей системе стратегического позиционирования предприятия ООО «ЧКЗ».....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерская отчетность ООО «ЧКЗ» .....	94

## ВВЕДЕНИЕ

Современный мир постоянно меняется, и скорость таких изменений растет от года к году в геометрической прогрессии. Начало этому положил XX век, который без ошибки можно назвать веком интенсивного роста. В течение прошлого века число транснациональных корпораций – крупнейших корпораций всего мира, на которых приходится до 50% мирового промышленного производства и более 70% всей мировой торговли, увеличилось в 9 раз. Такой быстрый рост спровоцировал формирование высокого уровня конкуренции на всех рынках: от производства до сферы услуг. Организации были вынуждены подстроиться под текущие изменения, часть из них обанкротилась, но при этом оставшаяся часть существенно усилила свои позиции на рынке. С тех пор концепция конкурентного рынка обрела новые черты и особенности, а подходы к формированию конкурентной стратегии подверглись значительным изменениям.

Такой бурный рост числа организаций по всему миру спровоцировал рост конкуренции. Рекламные бюджеты компаний, существенно выросли, но при этом возросла и информационная нагрузка на потребителя, цена ошибки стала выше и дороже. Привлечь потребителя стало гораздо сложнее, чем это было несколько десятков лет назад. В прошлом рынок не был таким конкурентным, каким он стал в настоящее время, а потребители лояльнее относились к продукции компаний. До середины XX века внешняя среда организации воспринималась как нечто постоянное и статичное, которое не способно подвергаться существенным изменениям. Именно поэтому подход к планированию и формированию стратегии развития были, по большей части краткосрочными (на 12-18 месяцев) и среднесрочными (от 12 до 36 месяцев), а методика формирования таких стратегий основывалась на эмпирическом опыте прошлых лет. Однако с ростом числа вертикально и горизонтально транснациональных корпораций, уровень конкуренции существенно вырос. В связи с этим возникла необходимость в формировании долгосрочной стратегии развития организации.

Сложившаяся рыночная конъюнктура заставила многих руководителей компаний пересмотреть свои стратегии развития. У многих предприятий появились свои миссии и цели, ради которых они ведут свою деятельность. Компании стали проявлять бурный интерес к долгосрочному планированию, формированию долгосрочной стратегии развития. Именно это и послужило в 1970-1980х годах появлению таких понятий, как стратегический менеджмент и стратегическое позиционирование.

Появление нового направления в менеджменте привело к смене взглядов в управлении организацией. Производство товаров и дальнейший традиционный сбыт этих товаров ушли на второй план, во главе стратегии встали миссия и цели, а также анализ внешней среды организации. Именно это и стала важнейшим объектом исследования в стратегическом позиционировании. В современном мире крайне сильной стороной предприятия можно считать способность подстраиваться под постоянно изменяющиеся требования рынка и внешней среды организации в целом, определять потенциальные возможности и угрозы со стороны рынка. Результатом таких действий станет изменение или сохранения предприятием своих позиций на рынке. Именно поэтому вопрос о разработке рекомендаций по стратегическому позиционированию предприятия является актуальным на сегодняшний день.

Цель работы – формирование рекомендаций по стратегическому позиционированию на машиностроительном предприятии ООО «ЧКЗ».

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты стратегического позиционирования;
- 2) оценить финансовое состояние ООО «ЧКЗ»;
- 3) провести анализ текущей стратегии позиционирования ООО «ЧКЗ»;
- 4) выявить слабые места ООО «ЧКЗ», которые являются сдерживающим фактором роста предприятия, разработать рекомендации по их устранению;
- 5) оценить экономический эффект от реализации разработанных рекомендаций.

Объектом работы – стратегическое позиционирование. Предметом исследования является эффективность рекомендаций по стратегическому позиционированию машиностроительного предприятия ООО «ЧКЗ». Методом данной работы послужил анализ внутренней и внешней среды организации, включающий в себя глубокий анализ конкурентов и рынка, на котором ведет свою деятельность ООО «ЧКЗ».

Данная исследовательская работа состоит из трех глав. Первая глава содержит в себе методологический анализ основных принципов формирования стратегического позиционирования организации. Вторая глава основана на подробном изучении основных аспектов формирования стратегии позиционирования предприятий машиностроительной отрасли в условиях современной рыночной конъюнктуры. Третья глава представляет собой практическую составляющую, в которой представлены и разработаны рекомендации по стратегическому позиционированию машиностроительного предприятия ООО «ЧКЗ».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

## 1.1 Основные подходы к определению стратегического позиционирования

В современном мире предприятия постоянно приспосабливаются к изменениям рыночной среды, своевременно определяют угрозы и вырабатывают план действий по их устранению. Данная мера является вынужденной, а ее цель является достаточно глубокой и заключается в удержании своей позиции на рынке, а также, по возможности, усилении этой позиции. Все это является частью стратегии предприятия. В первой главе данной исследовательской работы рассмотрены и сформулированы основные понятия и предпосылки образования такого направления в менеджменте, как стратегическое позиционирование. Также здесь проведен подробный анализ основных принципов и методов формирования стратегического позиционирования организации. По итогам данной части работы сформулированы основные выводы, отражающие главные характерные особенности и преимущества использования стратегии позиционирования. В свою очередь, такие выводы станут теоретической основой для дальнейшего исследования и формирования рекомендаций по стратегическому позиционированию машиностроительного предприятия ООО «ЧКЗ».

Предприятие представляет собой сложный механизм, в котором все элементы органично связаны между собой посредством постоянного и систематического взаимодействия. Основная цель заключается в извлечении выгоды, которая выражается в виде получения прибыли или каких-либо иных показателей, определяемых руководством как положительный результат деятельности организации. Успех предприятия напрямую зависит от того, насколько эффективно и быстро оно способно приспосабливаться к постоянно изменяющейся внешней среде. Под эффективностью реагирования предполагается своевременное определение источника возникновения угрозы, а также потенциальных возможностей. При этом организации необходимо



оперативно провести анализ таких угроз и возможностей, чтобы составить дальнейший план действий. Результатом таких действий станет изменение или сохранения предприятием своих позиций на рынке. Все это является частью одной большой стратегии – стратегии позиционирования организации.

Понятие «стратегическое позиционирование» сформировалось относительно недавно – впервые о нем заговорили Джек Траут и Эл Райс в серии своих статей с общим названием «Эра позиционирования», которые были напечатаны в издании «Advertising Age» в 1972 году. Авторы данной статьи известные американские маркетологи, учредители консалтинговых компаний в области маркетинга: компания «Ries & Ries» принадлежит Райсу, Траут является основателем «Trout&Partners». Изначально направление стратегического позиционирования организации считалось инструментом исключительно маркетологов. Немного позднее, в 1980 годах, формирование конкурентной стратегии позиционирования подробно рассмотрел в своей работе «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов» американский экономист – Майкл Портер. Однако данное понятие было рассмотрено с точки зрения стратегического менеджмента [15]. С тех пор понятие «стратегическое позиционирование» многими предпринимателями, экономистами и маркетологами разделилось на две точки зрения. Одна группа считала, что это является неотъемлемым инструментом в маркетинге, другая определяла это понятие, как отдельное направление в стратегическом менеджменте. Стоит отметить, что обе стороны были правы, поскольку формирование стратегии позиционирования в организации представляет собой комплекс инструментов, отражающихся как в маркетинге, так и в стратегическом менеджменте.

Прежде чем приступить к основной части данной исследовательской работы, необходимо определить основные сходства и отличия понятия «стратегическое позиционирование», используемое в маркетинге и употребляемое в стратегическом менеджменте. Детальное рассмотрение данных понятий является важным аспектом, так как основное внимание в текущем исследовании

направлено составляющую сторону стратегического менеджмента, анализ конкурентоспособности продукции, выявление пробелов и составление рекомендаций по усилению позиций компании на рынке.

В литературе встречается достаточно большое количество определений стратегического позиционирования. Так, в серии своих статей «Эра позиционирования» Д. Траут и Э. Райс рассматривали позиционирование не как процесс создания нового, отличного от других конкурентов продукта, а как процесс манипулирования сознанием потребителя, которое посредством определенных действий и алгоритмов, способно сформировать у потребителя восприятие к бренду, тем самым выделяя этот бренд от сотни и тысячи других конкурентных брендов. Современный человек подвержен наплыву большого объёма информации, которую ему приходится постоянно анализировать и отсеивать ненужное. Такой анализ человеческое сознание проводит, основываясь на своем эмпирическом опыте и полученных ранее знаниях. Именно поэтому единственный шанс, что бренд может быть замечен потребителем является сегментирование и разделение потребителя на группы. Такой принцип «нужный товар для нужного потребителя» позволяет предлагать именно тот товар, который в данный момент времени необходим потребителю. Все это является частью такого широкого направления, как «позиционирование» [27, с. 42]. Таким образом, можно выделить определение понятия стратегического позиционирования, которому так придерживались Д. Траут и Э. Райс в своей статье: стратегическое позиционирование – комплекс мер, стратегия формирования твердого образа товара или услуги в сознании потребителя.

В своём издании «Конкурентный маркетинг: стратегический подход» Дж. О'Шонесси рассматривает позиционирование с точки зрения процесса, способствующий фирме в выборе наиболее оптимального и эффективного способа продвижения товара на рынке в сравнении с конкурирующими компаниями [14, с. 258]. Целью такого позиционирования является формирование

в образа марки особого отличительного смысла, идентифицируемого в глазах покупателя.

А.Н. Романов рассматривает позиционирование как комплекс маркетинговых элементов и инструментов, способных сформировать у потребителя мнение того, что товар был создан специально для них. Считается, что такое внушение является хорошим фактором, с помощью которого потребитель сможет идентифицировать данный товар от товара конкурентов [17, с. 82]. Такой метод внушения является достаточно эффективным, так как при следующем напоминании потребителю о данном товаре, у него будет каждый раз складываться образ данного продукта, напоминая его преимущества перед другими конкурирующими продуктами.

Автором было проанализировано несколько понятий, определяющих «стратегическое позиционирование» как отдельное направление в маркетинге. Общий смысл данных понятий заключен вокруг того, что формирование стратегии позиционирования предприятия представляет собой комплекс маркетинговых исследований, направленных на формирование в глазах потребителя особого образа продукта и его бренда, который будет выделяться среди остальных схожих продуктов, предлагаемых предприятиями-конкурентами. Обобщенные данные представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Стратегическое позиционирование как маркетинговый инструмент

Автор	Определение
Д. Траут, Э. Райс	- комплекс мер, стратегия формирования твердого образа товара или услуги в сознании потребителя.
Дж. О'Шонесси	- процесс, способствующий фирме в выборе наиболее оптимального и эффективного способа продвижения товара на рынке в сравнении с конкурирующими компаниями.
А.Н. Романов	- комплекс маркетинговых элементов и инструментов, способных сформировать у потребителя мнение того, что товар был создан специально для них.

На основе обобщенных данных, представленных в таблице 1.1. можно составить следующее определение стратегического позиционирования – это

стратегия формирования бренда, полностью направленная на внимание потребителя, конечной целью которой является создание в глазах потребителя устоявшегося образа идеального продукта. Таким образом, с помощью анализа взглядов на определение понятия стратегического позиционирования, автором было сформировано общее определение понятия, которое используется в качестве инструмента в маркетинговых исследованиях. Следующим шагом будет рассмотрение данного понятия с точки зрения стратегического менеджмента.

## 1.2 Стратегическое позиционирование как элемент стратегического менеджмента

Понятие стратегии позиционирования также активно используется в менеджменте. Так И. Ансофф в своих трудах «Стратегическое управление» рассмотрел стратегию формирования позиций организации как элемент стратегического управления. Стратегия позиционирования направлена на изучение внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно влияющих на организацию, подробного изучения рынка, на котором будет реализовываться товар, а также глубокому анализу конкурентов, действующих на данном рынке. Все эти факторы определяют уровень конкурентоспособности организации в целом [2, с. 25]. Таким образом, понятие стратегического позиционирования в глазах Игоря Ансоффа можно определить следующим образом: стратегическое позиционирование – система и механизмы взаимодействия отдельных звеньев в организации, обеспечивающих создание долгосрочной стратегии, последующей победы в конкурентной борьбе и создания управленческих инструментов, способных преобразовать долгосрочную стратегию в текущие планы производства.

Понятие «менеджмент» как обособленное научное направление в экономике сформировалось в XIX веке, и называлось «технологической школой менеджмента». С тех пор школы менеджмента постоянно эволюционировали,

претерпевали положительные изменения, и на сегодняшний день на счету у истории 5 основных школ менеджмента [6, с. 45]:

1. технологическая школа менеджмента;
2. административная школа;
3. школа человеческих отношений;
4. теория поведения;
5. стратегическая школа менеджмента.

Технологическая школа менеджмента активно развивалась в 1886 – 1920 гг. Ее основоположниками стали Фредерик Тейлор, Генри Форд и Генри Гантт. Основное внимание в данном учении уделялось рабочему месту сотрудника. Разделение труда, анализ и последующая оптимизация рабочих операций, а также формирование карточки рабочего времени стали отличительными чертами данной школы менеджмента. Также стоит отметить, что в те времена человек рассматривался как объект управления, человеческий фактор, элемент производства, необходимый для выполнения производственных операций. Единственным способом повысить уровень производительности сотрудников являлось материальное поощрение. Больше внимание человеческому фактору стало уделяться с момента появления школы человеческих отношений.

Административная школа менеджмента стала преемником технологической школы и с 1920 по 1950 гг. пользовалась огромной популярностью среди менеджеров предприятий. Ее принципы во многом были схожи с технологической школой менеджмента, а вместе две эти школы сформировали систему классического менеджмента, которая так сильно была распространена с начала XIX века и вплоть до 50-х гг. этого же века. Основоположники, Анри Файоль, Макс Вебер и Гаррингтон Эмерсон, считали важным концентрировать внимание не на рабочем месте сотрудника, а на предприятии в целом. Задача менеджера сводилось в формировании производительного труда на каждом рабочем месте, для этого составлялись регламенты и инструкции, действовал принцип единоначалия (у рабочих не может быть больше одного начальника). Также была

сформирована вертикальная иерархия управления – четко определенная структура управления, которая связывала всех сотрудников, начиная от обычных работников, заканчивая топ-менеджеров, единой цепочкой связи, по которой передавалась информация.

В одно и тоже время с административной школой стала формироваться школа человеческих отношений, которая стала первой школой современного менеджмента. Основоположники этой школы, Мари Паркер Фолет и Элтон Мэйо, первыми стали концентрировать свое внимание на отношениях между работниками и менеджерами компании. Работник перестал рассматриваться как человеческий фактор – объект управления, он стал своеобразным партнером, сотрудником. Менеджеры поняли, что помимо материального поощрения, сотрудникам необходимо чувствовать полезность и важность для компании той работы, которую они выполняют.

Абрахам Маслоу и Дуглас МакГрегор стали основоположниками школы теории поведения, которая начала развиваться с середины прошлого века и актуальна по сегодняшний день. В основе этой теории лежит формирование внимания на управлении поведением работника. Как и в школе человеческих отношений, сотрудник уже не рассматривается как человеческий фактор производства, поэтому в целях дальнейшей мотивации работника проводится анализ и изучение его потребностей. А. Маслоу была создана пирамида потребностей, которая являлась отображением теории мотивации. Это стало существенным прорывом для современной школы менеджмента.

Система классического менеджмента в свое время имела большую популярность среди предпринимателей различного уровня, но при этом не была лишена недостатков. В качестве основного недостатка можно выделить отсутствие стратегического планирования компании [20, с. 10]. В основе этой системы лежала стабильность внешней среды и ресурсного потенциала предприятия, что подразумевало краткосрочный характер планирования. Это было свойственно для всех экономик промышленно развитых стран 1900 – 1950

гг. Базируясь на таком принципе стабильности, все планирование предприятия сводилось, зачастую, лишь к составлению годового бюджета и прогнозированию всех доходов и расходов этого предприятия на будущий год. Однако, начиная с середины XX века, ситуация стала в корне меняться – появились транснациональные корпорации, возникла необходимость стратегического планирования. Таким образом, это дало начало формированию такому направлению в менеджменте, как стратегический менеджмент, который основывается на формировании миссии компании, формулировке стратегических целей, и дальнейшем достижении этих целей.

Самой современной школой менеджмента является стратегическая школа. Ее начало было положено в 80-х годах XX века, а основоположниками стали Игорь Ансофф, А. Дж. Стрикленд и Артур А. Томпсон. Рынки того времени уже были насыщены конкуренцией, поэтому для успешной деятельности на таких рынках предприятие должно было иметь четко выраженную миссию и стратегию, которая должна была привести к положительному результату всю компанию. В основе этой школы лежал принцип стратегического планирования. Игорь Ансофф считал, что залогом успешной конкуренции может стать правильное стратегическое планирование [1, с. 55]. Также он строго разграничивал долгосрочное планирование от стратегического планирования. Долгосрочное планирование являлось следствием экстраполяции исторических данных о рынках, конкурентах, предприятия в целом. Высший менеджмент компании предполагает, что будущие результаты компании должны быть непременно лучше прошлых. Система стратегического планирования предполагает анализ перспектив фирмы, какие угрозы и возможности могут предстать перед компанией в будущем, и как она будет с ними бороться. Это и стало главным принципом стратегического планирования [2, с. 18]. Также стоит отметить, что современники Игоря Ансоффа, авторы учебного пособия «Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа» – Артур Томпсон и Артур Стрикленд определили понятие стратегического позиционирования как

непрерывный комплексный процесс оценки и анализа деятельности компании, направленный на систематическое выявление изменений во внешней среде, а также последующее внесение корректировок в текущую стратегию [21, с. 50].

При стратегическом планировании руководство рассматривает все перспективы и риски компании, которые могут повлиять на нее в будущем. Такое подробное рассмотрение определение перспектив и рисков осуществляется посредством анализа как внутренней, так и внешней среды предприятия. Факторы внешней и внутренней среды являются объектом изучения конкурентоспособности предприятия, которая в свою очередь, лежит в основе стратегии позиционирования.

Стратегическое позиционирование является отдельным элементом и направлением в стратегическом менеджменте. Данное направление разработал в 80-е годы XX века известный американский экономист – Майкл Портер. Его основной труд под названием «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов» быстро обрел большую известность во всем мире и стал базисом для дальнейшего изучения конкурентоспособности предприятия и ее позиционированию на рынке [15]. Понятие «стратегии» в менеджменте определено как комплекс мер, которые направлены на достижение стратегической цели предприятия, посредством следования и осуществления своей миссии [6, с. 178]. Для того, чтобы стратегия компании была успешна, необходимо правильно сформулировать основную миссию и стратегическую цель. Миссия компании – идеологическое направление, которому следует компания весь свой жизненный цикл, миссия должна быть проста и понятна всем потребителям. Стратегическая цель – конечный результат, который должна получить организация в ходе выполнения своей миссии. Таким образом, можно отметить тесную взаимосвязь двух элементов менеджмента – стратегической цели и миссии, одно не может существовать без другого. В совокупности два этих понятия образуют «стратегию фирмы», которая, в свою очередь, является своеобразным указателем для руководства компании, с помощью которой можно определить базовые



направления, на которые стоит возложить большую часть всех усилий и ресурсов предприятия, а также направления, которые не являются основополагающими и, как следствие, не способны привести компанию к конечному результату – достижению ее стратегической цели и миссии.

Таким образом, были проанализированы несколько взглядов известных экономистов, рассматривающих понятие стратегического позиционирования в качестве направления стратегического менеджмента. Обобщенные определения представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Стратегическое позиционирование как направление в стратегическом менеджменте

Автор	Определение
И. Ансофф	- система и механизмы взаимодействия отдельных звеньев в организации, обеспечивающих создание долгосрочной стратегии, последующей победы в конкурентной борьбе и создания управленческих инструментов, способных преобразовать долгосрочную стратегию в текущие планы производства.
М. Портер	- комплекс мер, которые направлены на достижение стратегической цели предприятия, посредством следования и осуществления своей миссии.
А. Стрикленд, А. Томпсон	- непрерывный комплексный процесс оценки и анализа деятельности компании, направленный на систематическое выявление изменений во внешней среде, а также последующее внесение корректировок в текущую стратегию.

Анализируя понятия, представленные в таблице 1.2 можно составить определение стратегического позиционирования – это непрерывный комплексный процесс формирования долгосрочной стратегии организации, основанный на постоянном анализе изменений внутренней и внешней среды организации, и систематической корректировке данной стратегии, основной целью которой является укрепление конкурентных позиций на рынке.

Автором был проведен анализ понятия стратегического позиционирования со стороны маркетинговой составляющей, а также в качестве направления стратегического менеджмента. Следующим шагом представляется необходимым рассмотреть основные сходства и отличия данных направлений, такой анализ представлен в таблице 1.3. Результаты данного анализа позволят представить

полную и окончательную картину понимания понятия «стратегического позиционирования». В качестве основных параметров для анализа будут выступать следующие вопросы:

1. В чем состоит основная задача стратегического позиционирования?  
 Ответ на данный вопрос должен частично вытекать из миссии предприятия. В свою очередь, миссия каждого предприятия так или иначе сводится к удовлетворению потребностей покупателей. В зависимости от насыщенности конкуренции на рынке и уровня благосостояния потребителей такие потребности могут быть различны. К примеру, у части потребителей с высокими доходами закрыта основная физиологическая потребность в потреблении продуктов питания. Для таких потребителей уже недостаточно обычной продукции с низкой ценой и качеством, они будут искать более качественные продукты, несмотря на то, что цена может существенно отличаться.
2. На какие основные зоны направлено внимание стратегического позиционирования?
3. Какие методы используются при стратегическом позиционировании?

Таблица 1.3 – Сходства и различия понятия «стратегическое позиционирование» в менеджменте и маркетинге

Сравнительные характеристики	Стратегический менеджмент	Маркетинг
1. Основная задача стратегического позиционирования:	Укрепление позиций на рынке, посредством усиления конкурентоспособности организации	

2. Основные зоны направления внимания:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. объем рынка, занимаемая доля;</li> <li>2. текущая и будущая маржинальность рынка;</li> <li>3. оптимизация оборачиваемости и ликвидности предприятия;</li> <li>4. снижение издержек производства;</li> <li>5. внедрение НИР, НИОКР, инновационных идей с прицелом на будущее;</li> <li>6. текущие и будущие юридические барьеры законодательства;</li> <li>7. поиск проектов для реинвестирования полученной прибыли.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. объем рынка, занимаемая доля;</li> <li>2. внимание потребителя на продукции;</li> <li>3. работа над узнаваемостью бренда;</li> <li>4. удовлетворение потребностей потребителей;</li> <li>5. анализ возможности влияния на процесс формирования потребности у покупателей.</li> </ol>
--	---	--

Окончание таблицы 1.3 – Сходства и различия понятия «стратегическое позиционирование» в менеджменте и маркетинге

Сравнительные характеристики	Стратегический менеджмент	Маркетинг
3. Используемые методы анализа:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. анализ внутренней и внешней среды фирмы;</li> <li>2. анализ сильных и слабых сторон;</li> <li>3. анализ текущей финансовой и управленческой отчетности организации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. марочное и не марочное позиционирование;</li> <li>2. поведенческий анализ потребителя;</li> <li>3. формирование карточки потребителя;</li> <li>4. выявление неудовлетворенных потребностей на рынке.</li> </ol>

Понятие «стратегическое позиционирование» используется как в маркетинге, так и в стратегическом менеджменте. В таблице 1.3 был проведен сравнительный анализ данного определения, в качестве результатов можно выделить следующее:

1. Как в менеджменте, так и в маркетинге, в качестве основной цели стратегического позиционирования преследуется укрепление позиций организации на рынке, посредством усиления конкурентоспособности

организации. В этом и заключается основное сходство двух данных направлений.

2. Основные зоны, на которые направляют свое внимание маркетологи и менеджеры крайне различны. Так, основное внимание маркетологов направлено на позиционирование товара, как бренда в глазах потребителя, на продвижение товара посредством марочного и не марочного позиционирования. В понимании менеджеров стратегическое позиционирование не заключается лишь в увеличении объема продаж и улучшения узнаваемости бренда. Они считают, что важно также следить за ликвидностью и оборачиваемостью средств на предприятии, снижать издержки, искать возможности внедрения новых технологий посредством НИОКР и инноваций, искать новые проекты для реинвестирования накопленной прибыли организации, искать поиски оптимизации юридических барьеров, которые могут возникнуть на тех или иных рынках сбыта, связанных с непосредственной деятельностью организации.

Таким образом, автор считает, что понятие «стратегическое позиционирование», которое определено менеджерами, является полным и более подробным понятием, по сравнению с понятием, определенное маркетологами, так как оно затрагивает не только вопросы о том:

- как увеличить объёмы продаж?
- как удовлетворить потребность клиента?
- как увеличить узнаваемость бренда?

но и вопросы, направленные в сторону внешней среды организации:

- где найти новые технологии для производства продукции?
- каким образом снизить издержки производства?
- как улучшить оборачиваемость и ликвидность средств организации?
- где найти проекты для реинвестирования полученной прибыли организации?

Подводя итоги, следует отметить, что данная исследовательская работа основана на тезисе о том, что понятие «стратегическое позиционирование» является производным инструментом, используемым в стратегическом менеджменте. Основной задачей стратегического позиционирования является улучшение конкурентоспособности предприятия.

### 1.3 Основные факторы стратегического позиционирования предприятия

Как уже было определено в предыдущем параграфе данной исследовательской работы, стратегическое позиционирование представляет собой процесс формирования долгосрочной стратегии организации, основанный на постоянном анализе изменений внутренней и внешней среды организации. Основной целью стратегии позиционирования является создание таких преимуществ организации, с помощью которых оно смогло бы успешно конкурировать со своими соперниками и укрепляться на современном рынке.

Процесс создания стратегии позиционирования на предприятии, как и многие стратегии, можно разделить на несколько этапов. В литературе встречается достаточно большое количество формулировок этапов позиционирования. По мнению автора, наиболее полную характеристику этапов формирования стратегии позиционирования раскрывает в своей статье кандидат экономических наук Цаплина Н.А. [23, с. 149]. В данной статье раскрыто шесть основных этапов, к каждому из которых сопоставлены факторы, оказывающие влияние на стратегические позиции предприятия. Такие этапы формирования стратегии позиционирования свидетельствуют о том, что процесс стратегического позиционирования на определенных этапах связан и с внешними, и с внутренними факторами предприятия. В свою очередь это подтверждает факт того, что при создании стратегии основанной на позиционировании предприятия на современном рынке, анализ только внутренней среды организации уже не способен представлять объективную и релевантную информацию, необходимую

для принятия управленческих решений руководством компании. Данные этапы представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Основные этапы формирования стратегии позиционирования

Название этапа	Факторы, влияющие на стратегическую позицию предприятия
Определение текущей позиции на рынке	Состояние отрасли. Рыночное положение, с учетом потенциала фирмы
Выявление альтернативных позиций	Структура рынка, политические и экономические факторы
Формулировка цели стратегического позиционирования	Миссия, основная цель организации, состояние отрасли, рыночное положение дел, конкурентные преимущества
Выбор оптимальной позиции в соответствии с этой целью	Количество альтернатив, соответствие цели и рынка, состояние отрасли и её потенциал
Определение доступных методов достижения поставленной цели	Состояние отрасли, потенциал отрасли, факторы времени, основная цель позиционирования, существенные риски
Построение стратегии позиционирования	Все вышеперечисленные факторы

Анализируя данные, представленные в таблице 1.4 можно заметить, что внутренние и внешние факторы организации представлены в сокращенном формате. По мнению автора, представляется необходимым добавить в текущие этапы формирования стратегического позиционирования следующие этапы:

- анализ отрасли, в рамках которой ведёт свою деятельность предприятие;
- анализ внутренней среды предприятия;
- анализ внешней среды предприятия.

Таким образом, автором представлены собственные этапы формирования стратегии, основанные на базовых этапах, рассмотренные в статье Цаплиной Н.А. Данные этапы представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Этапы формирования стратегии позиционирования

Название этапа	Методика проведения этапа
1 этап – анализ отрасли	Исследование особенностей отрасли, динамики изменения цен и объемов рынка, поиск основных игроков отрасли и их изучение.

2 этап – финансовый анализ предприятия	Анализ финансовой отчетности предприятия, анализ ликвидности и оборачиваемости средств на предприятии. Выявление слабых мест и поиск способов их устранения.
3 этап – анализ внешней среды предприятия	Анализ производится посредством исследования факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию. Факторы прямого воздействия выявляются на основе метода пяти конкурентных сил Портера. Факторам косвенного воздействия рассматриваются на основе методики PEST анализа [6, с. 40].
4 этап – определение текущей позиции предприятия на рынке	На данном этапе производится объединение информации, полученной на втором этапе, а также поиск и последующий анализ общего состояния отрасли, в рамках которой ведет свою деятельность предприятие. Также на данном этапе необходимо составить SWOT-анализ предприятия, чтобы выявить сильные и слабые стороны, на которые необходимо обратить свое внимание руководству предприятия. Составление матрицы Ансоффа «продукт-рынок» и матриц BCG позволит определить зрелость рынка в целом, а также выявить будущие перспективы, связанные с деятельностью на данном рынке.

#### Окончание таблицы 1.5 – Этапы формирования стратегии позиционирования

Название этапа	Методика проведения этапа
5 этап – формулировка основной цели стратегического позиционирования	На данном этапе происходит заключительный анализ, основанный на результатах исследований предыдущих трех этапов. Результатом этого этапа становится формирование цели, которая понятна всем участникам исследования, способным оказать помощь и содействие в достижении поставленной задачи.
6 этап – поиск методов достижения поставленной цели	На этом этапе происходит разделение конечной цели на отдельные подзадачи, которые распределяются между членами команды в соответствии с их должностными компетенциями. Исполнители данных задач осуществляют поиск возможных решений текущих подзадач, а также их моделирование.
7 этап – утверждение стратегии позиционирования	Происходит сбор и анализ результатов подзадач, которые были решены исполнителями. Утверждается окончательный вариант действий стратегии позиционирования.

8 этап – контроль промежуточных итогов выполнения стратегии позиционирования	Так как процесс стратегического позиционирования является непрерывным, то для предприятия важно систематически и регулярно производить анализ полученных результатов от выполнения стратегии, сопоставляя их с плановыми показателями. Результатом данного этапа станут рекомендации по корректировке текущей стратегии.
--	--

Исходя из таблицы 1.5, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность организации находится в постоянной зависимости от множества факторов, каждый из которых способен различными способами оказывать влияние на конкурентные позиции предприятия. Таким образом, чтобы верно выстроить стратегию позиционирования, предприятию необходимо понимать сущность факторов стратегического позиционирования. В связи с этим, следующим этапом автору представляется необходимым определить в текущей исследовательской работе основные факторы, которые могут оказывать прямое или косвенное воздействие на конкурентные позиции предприятия.

В широком смысле под фактором понимают элемент или причину, которые воздействуют на конечные показатели. Таким образом, под фактором, влияющим на стратегическое позиционирование предприятия можно понимать особые условия, причины или элементы, которые оказывают непосредственное влияние как на внешнюю, так и на внутреннюю среду предприятия.

Как уже было определено в предыдущих абзацах, процесс стратегического позиционирования на определенных этапах связан и с внешними, и с внутренними факторами предприятия. Таким образом, следующим шагом данной исследовательской работы станет определение факторов в соответствии с этапами формирования стратегического позиционирования.

Первым этапом формирования стратегии позиционирования является анализ отрасли, в рамках которой ведёт свою деятельность предприятие. На данном этапе важно получить общее понимание всех особенностей анализируемой отрасли. Необходимо проанализировать динамику изменения цен производителей. К примеру, для некоторых отраслей характерен фактор сезонности, в таком случае и



цены, и объёмы продаж в течение года будут существенно варьироваться. Также необходимо изучить основных крупнейших игроков отрасли, оценить степень их эффективности.

На втором этапе формирования стратегического позиционирования – финансовый анализ предприятия, можно выделить три основных фактора:

1. ликвидность предприятия – способность погасить свои обязательства перед кредиторами. К определению ликвидности относится большое количество показателей (коэффициент быстрой ликвидности, абсолютной ликвидности и т.д.). Данные показатели можно отнести к факторам, так как снижение одного из таких показателей может привести к тому, что предприятию не чем будет платить по своим обязательствам, что, в свою очередь, увеличит вероятность подачи исков о банкротстве со стороны кредиторов. Именно поэтому руководство любого предприятия постоянно контролирует данный показатель, стараясь держать его на максимально возможном уровне;
2. показатели оборачиваемости предприятия – какой объём денежных средств и какой период времени требуется для совершения 1 производственного цикла. Увеличение сроков оборачиваемости может также привести к снижению ликвидности предприятия. Именно поэтому оборачиваемость так же, как и ликвидность являются факторами, оказывающими влияние на стратегию организации;
3. показатели рентабельности предприятия – один из важнейших финансовых показателей, определяющих эффективность деятельности предприятия. На каждом предприятии уровень рентабельности складывается из двух факторов: пожелания собственника, степень конкуренции на рынке. При этом, стоит отметить, что второй фактор имеет большую значимость по сравнению с первым, поскольку рост конкуренции на рынке будет приводить к снижению цен на продукты и услуги, как следствие, будут снижаться и доходы предприятий.

Исключения могут составить рынки с нездоровой конкуренцией, где несколько игроков объединяются в картели с целью установления единого уровня цен. В Российской Федерации картельные соглашения запрещены [31].

4. Коэффициент финансовой устойчивости предприятия – так же входит в список коэффициентов, способствующих пониманию эффективности деятельности предприятия. Данный коэффициент показывает уровень зависимости предприятия от внешних источников финансирования. Контроль такого показателя на уровне нормы позволит снизить риски возникновения неплатежеспособности предприятия.

На этапе анализа внешней среды выделяют следующие факторы, влияющие на стратегическое позиционирование:

1. факторы прямого воздействия внешней среды (пять конкурентных сил Портера). Такие факторы оказывают прямое воздействие на предприятие, но при этом сами оказываются под частичным, но не полным влиянием самого предприятия – клиенты, поставщики, конкуренты одного рыночного сегмента, потенциальные конкуренты соседних рыночных сегментов с товарами-субститутами, новые конкуренты, появившиеся в связи со снижением барьеров на вход;
2. факторы косвенного воздействия внешней среды (методика PEST-анализа). Воздействие на предприятие данных факторов происходит косвенно, через факторы прямого воздействия, однако предприятие не способно влиять на эти факторы, как это может происходить в случае с факторами прямого воздействия. К таким факторам можно отнести следующее: политическая составляющая (внутренняя и внешняя государственная обстановка, антимонопольная политика и т.д.), экономическая (состояние экономики страны – уровень ВВП, уровень инфляции, процентные ставки и т.д.), социальная (отношения с населением, стиль жизни, отношение к труду и отдыху, уровень

образования в стране), технологическая (степень научно-технического прогресса, государственная поддержка и уровень расходов на науку).

На этапе определения текущей позиции предприятия на рынке автору представляется важным выделять следующие факторы:

1. анализ отрасли, в рамках которой осуществляет свою деятельность предприятие;
2. степень насыщенности рынка конкуренцией;
3. составление SWOT-анализа предприятия. Данный анализ показывает сильные и слабые стороны организации, а также представляет уровень потенциально возможных угроз и возможностей, которые могут встретиться в ходе деятельности предприятия;
4. матрица Ансоффа «продукт-рынок». Данная матрица описывает потенциально возможные варианты развития стратегии предприятия на конкурентном рынке, учитывая при этом имеющиеся ресурсы и возможности самого предприятия;
5. составление матрицы BCG, в основе которой лежит модель жизненного цикла товара. Предполагается, что каждый товар на протяжении всего своего жизненного цикла проходит четыре стадии, каждая из которых имеет свои черты и особенности. Такая оценка конкурентоспособности бизнеса производится на основании двух критериев: темп роста отрасли и относительная доля рынка, которую занимает данное предприятие.

На этапе формулировке основной цели стратегического позиционирования факторы, оказывающие влияние на стратегическую позицию предприятия, являются миссия и цель предприятия. Основная цель должна быть обозначена понятно, а также разделена на подзадачи, которые будут выполняться членами команды в соответствии их должностными компетенциями.

Шестым этапом формирования стратегии позиционирования является поиск методов достижения поставленной цели, а в качестве факторов можно выделить количество альтернативных решений, выявленных членами команды в ходе

работы над достижением цели предприятия. Этапы утверждения стратегии и контроля промежуточных итогов выполнения стратегии являются заключительными и содержат в себе все факторы предыдущих этапов формирования стратегии.

Таким образом, реализация стратегического позиционирования на предприятии требует анализ большого числа показателей. В зависимости от глубины цели будет отличаться и степень трудоемкости процесса внедрения стратегии позиционирования. Также стоит принять во внимание, что данная стратегия предполагает наличие системного контроля полученных результатов и, как следствие, требует обновление методов достижения целей с определенной периодичностью. Такая необходимость обусловлена высокими темпами роста всех и ростом конкуренции на данных рынках.

#### Выводы по разделу один

В первой главе данной исследовательской работы были затронуты теоретические основы стратегического позиционирования. В первом пункте текущей главы автор рассмотрел историю формирования стратегического позиционирования, а также проанализировал два разных подхода к определению понятия «стратегическое позиционирование». Анализ основывается на сравнении характерных черт, присущих каждому подходу.

Первый подход принадлежит маркетологам, которые определяют стратегическое позиционирование как стратегию формирования бренда, полностью направленную на внимание потребителя, конечной целью которой является создание в глазах потребителя устоявшегося образа идеального продукта. За вторым подходом стоят менеджеры, которые определяют данное понятие как отдельную стратегию, используемую в стратегическом менеджменте, и представляют такой формат определения: стратегическое позиционирование – это непрерывный комплексный процесс формирования долгосрочной стратегии

организации, основанный на постоянном анализе изменений внутренней и внешней среды организации, и систематической корректировке данной стратегии, основной целью которой является укрепление конкурентных позиций на рынке. Стоит отметить, что оба подхода имеют право на существование, поскольку преследуют единую цель – усиление конкурентных преимуществ предприятия в отрасли с целью успешной борьбы с его конкурентами.

В данной главе также освещены восемь основных этапов стратегического позиционирования и методики, которые могут быть использованы при формировании стратегии позиционирования:

1. анализ отрасли, в рамках которой ведет свою деятельность предприятие
2. финансовый анализ предприятия
3. анализ внешней среды предприятия
4. определение текущей позиции предприятия на рынке
5. формулировка основной цели стратегического позиционирования
6. поиск методов достижения поставленной цели
7. утверждение стратегии позиционирования
8. контроль промежуточных итогов выполнения стратегии позиционирования.

По мнению автора, данные этапы формирования стратегии позиционирования применимы на любом предприятии, в независимости от отрасли, на котором оно осуществляет свою деятельность. При этом отличия могут быть, но они не будут являться существенными, как следствие, текущие этапы формирования стратегии можно назвать общими.

## 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЧКЗ»

### 2.1 Российский рынок компрессорного оборудования

Анализ внешней среды организации играет важную роль в процессе разработки любой долгосрочной стратегии развития. Разработка стратегии позиционирования также требует подробного анализа внешней среды. Результаты такого исследования помогут руководству предприятия качественнее понять структуру макросреды их организации, определить их взаимосвязь, чтобы точнее выстроить будущую стратегию развития. В данной главе представлен анализ внешней среды машиностроительного предприятия ООО «Челябинский компрессорный завод» (далее ООО «ЧКЗ»), который выполнен на базе двух методик: PEST-анализ (косвенные факторы внешней среды) и пяти конкурентных сил Портера (прямые факторы внешней среды).

Для эффективного исследования внешней среды ООО «ЧКЗ», как и для любого другого предприятия, необходимо иметь представление о всех особенностях рынка и отрасли, где осуществляет свою деятельность анализируемое предприятие. В связи с этим автору представляется необходимым подробно рассмотреть российский рынок компрессорного оборудования.

Мировой рынок компрессорного оборудования дал свое начало в конце XIX века. Средний ежегодный рост мирового рынка компрессоров составляет от 8 до 10%. В России рынок компрессорного оборудования стал активно развиваться в 90-х годах прошлого века. Главным образом, этому поспособствовал физический износ имеющихся мощностей на отечественных предприятиях. Текущие компрессорные установки были произведены и введены в эксплуатацию в советское время, по многим из которых сроки полезного использования подошли к концу. На тот момент на территории постсоветского пространства практически отсутствовала конкуренция по компрессорному оборудованию, а экономическая ситуация тех лет сделала недоступным приобретение оборудования импортного

производства. Таким образом, возникла рыночная ниша с неудовлетворенным спросом. Возникшая необходимость замены оборудования привела к появлению производственных кооперативов, которые позже стали преобразовываться в крупные заводы.

В 2016 – 2017 годах порядка 25% вырабатываемой энергии в России потребляет компрессорное оборудование, в начале 2000-х годов данный показатель варьировался в пределах 30%. По этой причине, в процессе развития рынка компрессорного оборудования, возникла потребность увеличения эффективности работы компрессорных установок, выраженной в повышении производительности и снижении затрат на энергию. Все это привело к появлению нового оборудования с большей производительностью. С целью сохранения конкурентных позиций крупные предприятия стали вкладывать больше средств на НИОКР.

Рынок компрессорного оборудования представлен несколькими направлениями:

1. воздушные компрессоры общепромышленного назначения;
2. компрессоры холодильного назначения;
3. компрессоры газового назначения.

Основной объем рынка приходится на направления воздушных общепромышленных компрессоров. Продукция предприятия ООО «ЧКЗ» представлена во всех трех направлениях, однако более 70% оборота приходится на воздушные общепромышленные компрессоры [32, с. 54].

Такой перспективный рынок с низким уровнем конкуренции не мог быть оставлен незамеченным со стороны иностранных конкурентов. В начале 2000-х годов с развивающимися отечественными предприятиями стали активно конкурировать иностранные производители. Подавляющее большинство иностранных игроков – компании, имеющие за спиной более 100 лет непрерывной работы в текущей отрасли, что делает их серьезными конкурентами отечественным производителям. На текущий момент почти 58% доли

российского рынка воздушных общепромышленных компрессоров принадлежит иностранным конкурентам-производителям, лишь 42% – отечественным.

На российском рынке представлено более 20 различных производителей воздушных компрессоров. Общий объём российского рынка воздушных общепромышленных компрессоров в 2017 году составил более 15,5 млрд. руб. в денежном выражении или 20 598 единицы в натуральном выражении при средней стоимости одной единицы компрессора 754 000 рублей [28, с. 45]. Структура рынка компрессоров 2017 года представлена на круговой диаграмме рисунка 2.1.

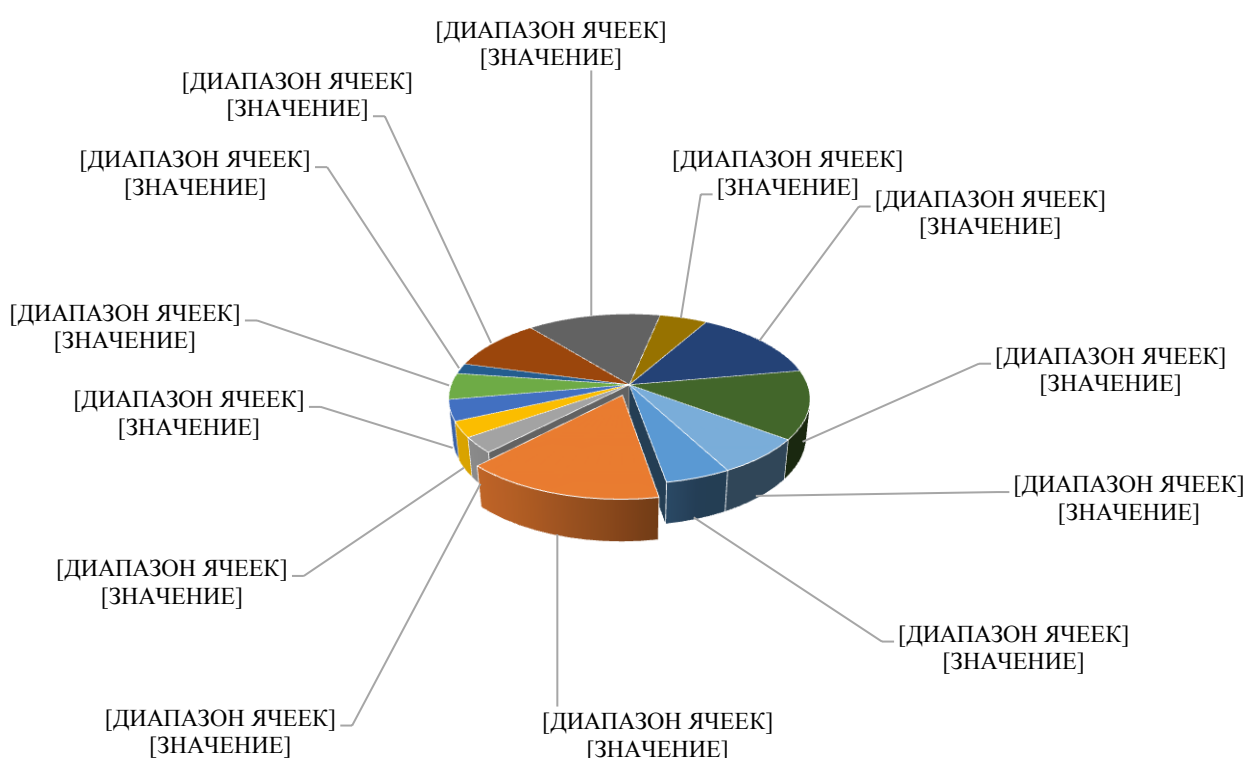


Рисунок 2.1 – Структура российского рынка воздушных общепромышленных компрессоров в 2017 году

Крупнейшим отечественным производителем воздушных общепромышленных компрессоров является ООО «ЧКЗ», доля рынка, которую занимает Челябинский компрессорный завод, в 2017 году составила 14%. Аналогичную долю рынка занимают китайские конкуренты-производители «Dali» и «Comprag» и немецкие компрессоры фирмы «Berg», белорусские компрессоры фирмы «Remeza» пришлось 10% рынка. Таким образом, на данных производителей в 2017 году



пришлось 52% общего объема рынка воздушных общепромышленных компрессоров. Стоит отметить, что каждый из крупнейших конкурентов, выраженных иностранными производителями, имеет опыт работы в данной отрасли от 80 до 100 лет, обладают высоко технологичным современным оборудованием, при этом являясь вертикально интегрированными компаниями с четко налаженными производственными процессами. В связи с этим, такие компании зачастую имеют себестоимость продукции ниже, чем аналогичный показатель отечественных производителей. К примеру, китайские производители способны реализовывать продукцию по стоимости на 15%-20%, чем это способны делать их конкуренты.

Важным этапом изучения конкурентом является сравнительный анализ конкурентов, осуществляемый с помощью применения методики позиционирования слабых и сильных сторон организации. Оценка каждого показателя для каждого из конкурентов осуществляется путем пятибалльной шкалы: 1 – наиболее слабая позиция, 5 – наиболее сильная позиция. Также для каждого из показателей определен удельный вес (значимость), которая определяет степень влияния на конечный результат. Сумма всех удельных весов составляет единицу.

$E_i$  - экспертная оценка  $i$ -ой характеристики;

$E_1$  – ООО «ЧКЗ»;

$E_2$  – Remeza;

$E_3$  – Berg;

$E_4$  – Dali.

Конечный показатель конкурентоспособности каждой организации представляет собой произведение удельного веса показателя конкурентоспособности и экспертной оценки данного показателя. Экспертная оценка произведена совместно с заместителем директора по экономике ООО «ЧКЗ». Данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Сравнительный анализ конкурентов

Показатели конкурентоспособности	Удельный вес	Баллы				Конкурентоспособность			
		Е <sub>1</sub>	Е <sub>2</sub>	Е <sub>3</sub>	Е <sub>4</sub>	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>
Качество производимой продукции	0,20	5	4	5	3	1,00	0,80	1,00	0,60
Уровень цен	0,20	3	3	3	5	0,60	0,60	0,60	1,00
Уровень сервисного обслуживания	0,10	5	3	4	4	0,50	0,30	0,40	0,40
Квалификация персонала	0,10	4	4	3	3	0,40	0,40	0,30	0,30
Масштаб рекламных кампаний	0,15	3	3	4	5	0,45	0,45	0,60	0,75
Дизайн, упаковка	0,02	4	3	3	4	0,08	0,06	0,06	0,08
Уникальность характеристик	0,10	5	3	4	3	0,50	0,30	0,40	0,30
Сертификация продукции	0,08	4	3	3	3	0,32	0,24	0,24	0,24
Географическая представленность	0,05	3	4	4	5	0,15	0,20	0,20	0,25
Общий вес	1	Суммарная оценка				4,00	3,35	3,80	3,92

Из данных, представленных в таблице 2.1, следует, что наивысшей конкурентоспособностью обладает ООО «ЧКЗ» - 4. Основными преимуществами ООО «ЧКЗ» является качество производимой продукции и уровень цен. Соответствующий показатель китайского конкурента Dali находится на уровне 3,92, что также является высоким показателем, при условии того, что китайские производители последние пять лет активно занимаются демпингом цен на российском рынке воздушных компрессоров. При этом стоит отметить, что качество китайских конкурентов находится на значительно низком уровне по сравнению с ООО «ЧКЗ», однако низкий уровень цен производителя Dali способствует высокому распространению продукции по всей России.

Как уже упоминалось ранее, рынок мировой рынок компрессорного оборудования активно растет из года в год, исключением не стал и российский рынок. Исходя из данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации следует, что цены на внутреннем рынке компрессорного оборудования России растут ежегодно, в среднем, на 8% [35]. В основе данных лежит индекс цен производителей по виду экономической деятельности «Производство прочих насосов и компрессоров», рассматриваемый временной с

2002 года по 2017 год. На рисунке 2.2 представлена диаграмма ежегодной динамики роста индекса цен производителей.

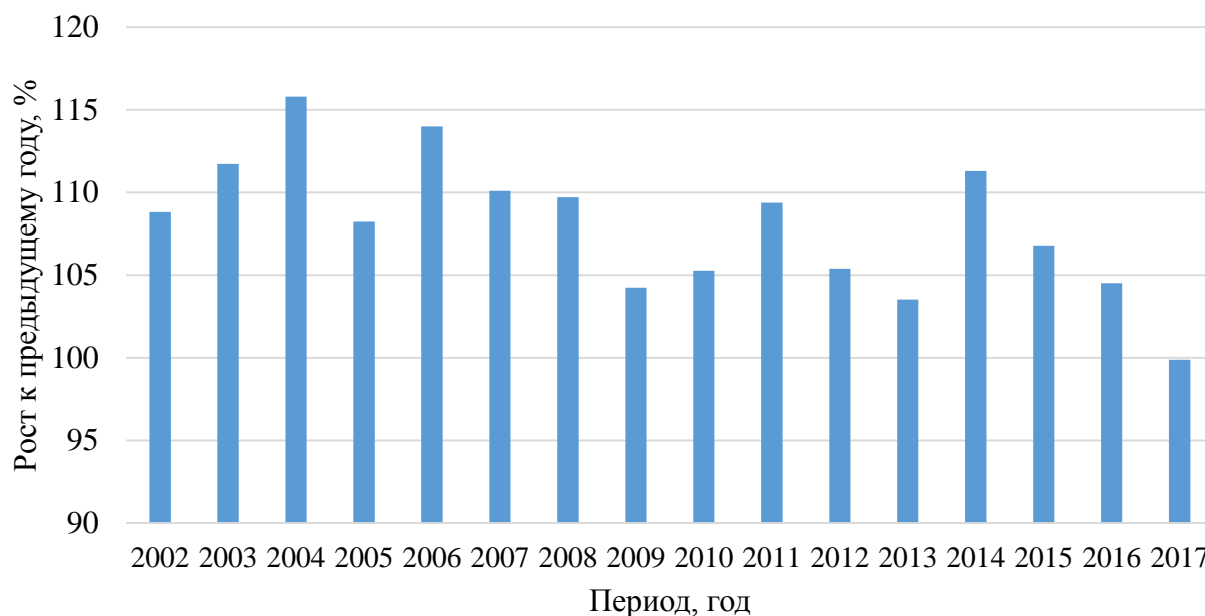


Рисунок 2.2 – Диаграмма динамики роста индекса цен производителей по виду экономической деятельности «Производство прочих насосов и компрессоров»

Анализируя диаграмму на рисунке 2.2, можно заметить снижение темпов роста цен на рынке компрессоров с 2008 по 2010 года и с 2015 по 2017 год включительно. Данные промежутки времени соответствуют датам экономических кризисов. В данные периоды времени экономика России переживала снижение роста во всех отраслях, не стал исключением и рынок компрессорного оборудования. Ежегодный рост индекса цен в 2008 – 2009 гг. составил 4,23% и 5,26%, соответственно. Для сравнения, до 2008 года индекс цен рос со средними ежегодными темпами в 10-11%. Аналогичная ситуация наблюдается в период с 2015 по 2017 гг. В рассматриваемый период времени цены в отрасли росли темпами в 2015 году на 6,78%, в 2016 на 4,5%, а 2017 год закончился снижением на 0,2%. Однако, если смотреть на ситуацию в общем, то в период с 2002 по 2017 год средний ежегодный прирост цен составлял 8%, что является качественным показателем устойчивого роста индекса цен.

На рисунке 2.3 представлен график накопленного индекса цен производителей по виду экономической деятельности «Производство прочих насосов и компрессоров» с рассматриваемым временным периодом с 2002 года по 2018 год. Данный график составлен автором с помощью использования индекса цен производителя.

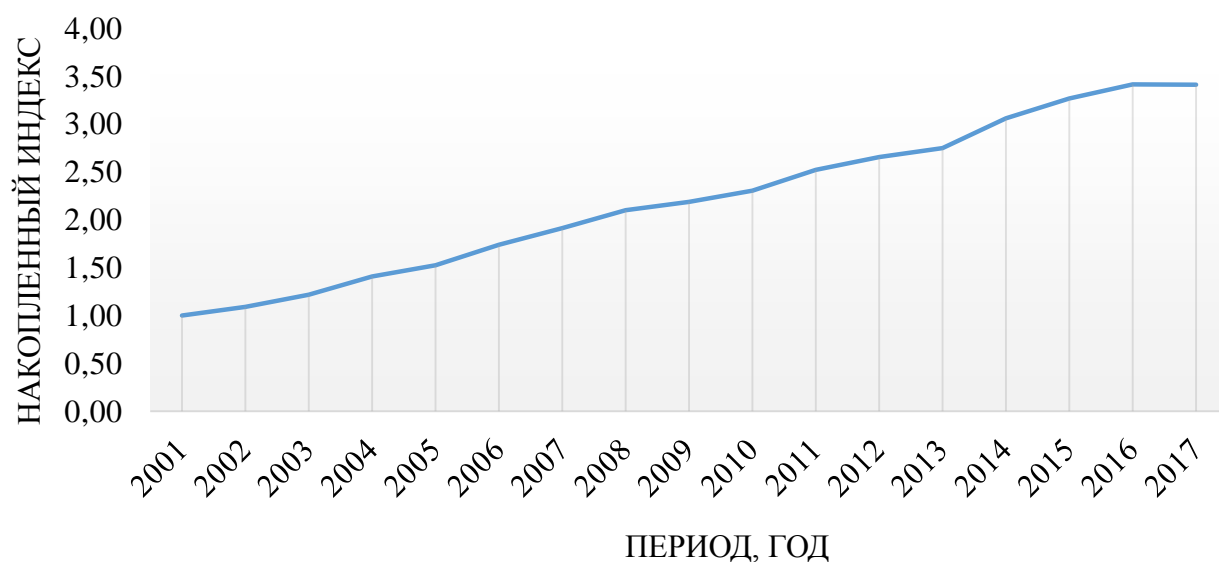


Рисунок 2.3 – График накопленного индекса цен производителей по виду экономической деятельности «Производство прочих насосов и компрессоров»

Анализ графика на рисунке 2.3 подтверждает факт устойчивого равномерного роста в период с 2002 по 2017 год включительно. Номинальные цены на компрессорное оборудование увеличились почти в 4 раза с 2001 года. Данные темпы роста свидетельствуют о стабильном спросе на продукцию со стороны покупателей.

На рисунке 2.4 представлена комбинированная двухосная диаграмма, отображающая совместную динамику изменения цен и объёмов производства в отрасли. Диаграмма составлена на основании данных, представленных Федеральной службой государственной статистики Российской Федерации [35].

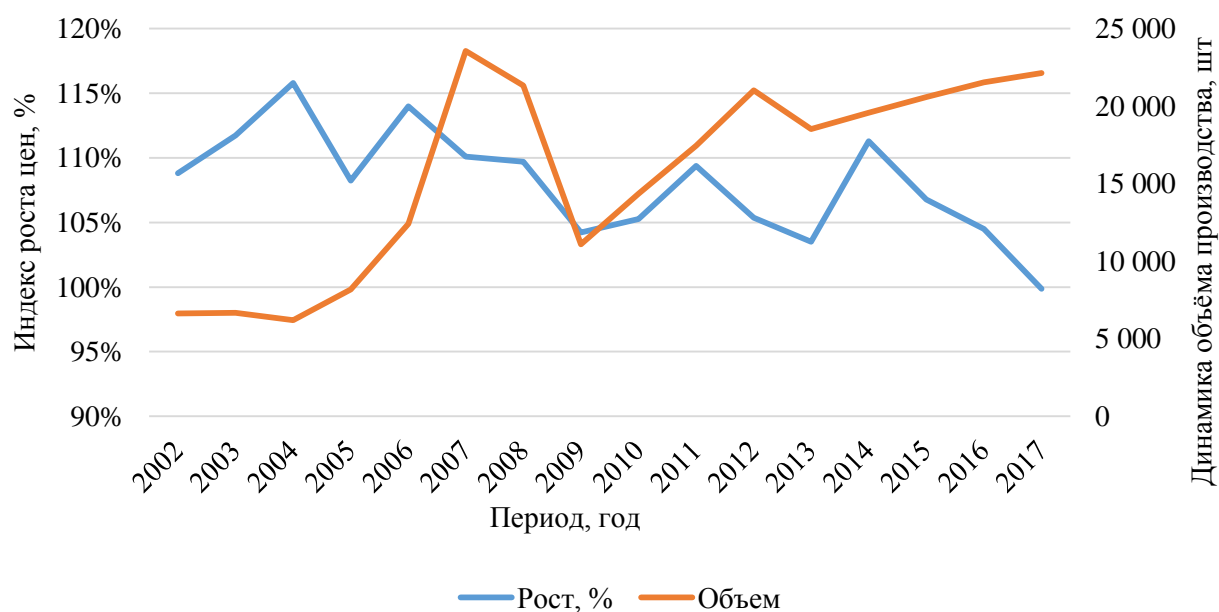


Рисунок 2.4 – Динамика изменения цен и объёмов производства на рынке компрессорного оборудования России

Анализируя диаграмму на рисунке 2.4 можно выявить зависимость объёмов производства от изменения цен. Период с 2008 по 2009 год характеризуется как период мирового экономического кризиса, который также задел экономику России. В связи с этим можно наблюдать совместное снижение динамики роста цен и объёмов производства. К одной из проблем рынка компрессорного оборудования можно отнести зависимость от импорта. Доля импортных комплектующих в общей структуре себестоимости компрессора на предприятиях составляет до 40% от общего объёма [28, с. 54]. В связи с этим, мы можем наблюдать существенный рост цен на компрессоры в 2014 году – на 11% по сравнению к предыдущему году.

Подводя итоги, можно заключить следующее: российский рынок компрессорного оборудования, несмотря на высокий уровень конкуренции, еще не достиг стадии зрелости и насыщения, поэтому он имеет дальнейший потенциал развития и роста. Еще одним фактором, способствующим росту рынка, является высокий уровень износа основных фондов в Российской Федерации. По данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, средняя степень износа основных фондов за 2017 год составила 47,3% [35]. Стоит

отметить, что в 1990 году данный показатель находился на уровне отметки в 35,6%. На рисунке 2.5 представлена степень износа основных фондов Российской Федерации в период с 1990 год по 2017 год.

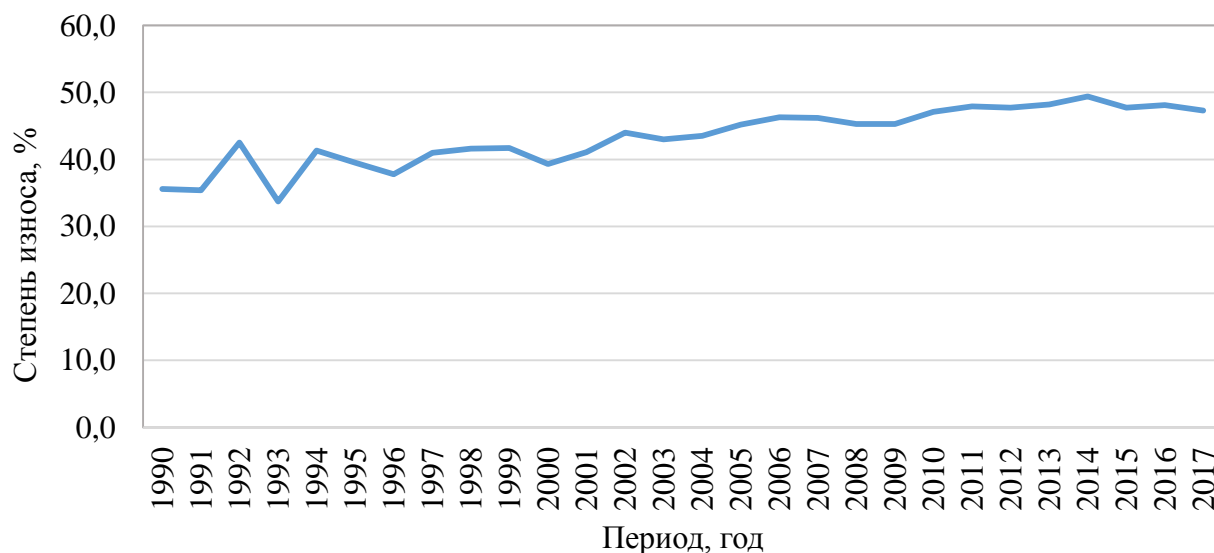


Рисунок 2.5 – Степень износа основных фондов в Российской Федерации

На рисунке 2.6 представлена структура износа основных фондов за 2017 год. Компрессорное оборудование относится к категории «Машины и оборудование», степень износа которой в 2017 году составила 60,4%. Диаграмма составлена на основании данных, представленных Федеральной службой государственной статистики Российской Федерации [35].

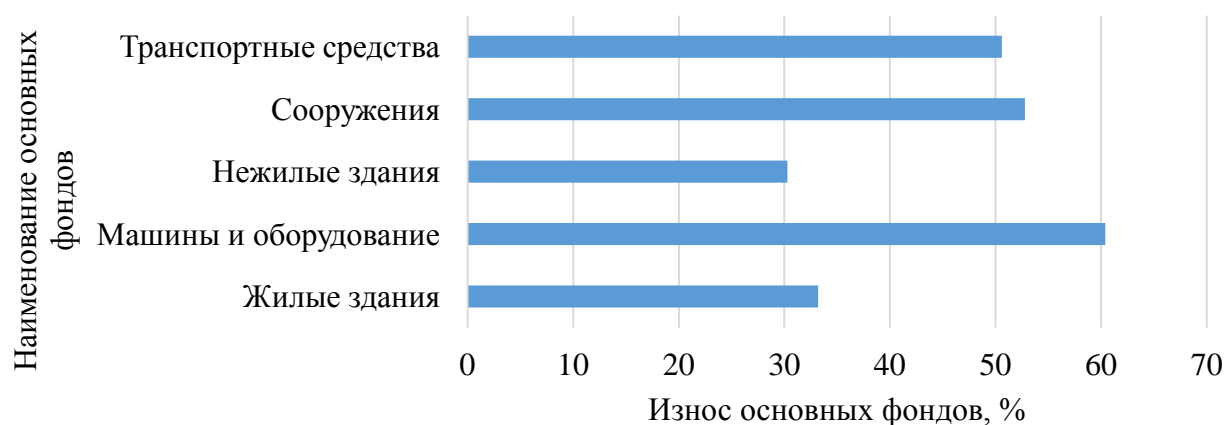


Рисунок 2.6 – Структура износа основных фондов Российской Федерации за 2017 год

Анализ износа основных фондов Российской Федерации свидетельствует о высокой степени износа – в 2017 году общий износ составил более 47%, из которых фонды типа «Машины и оборудование» изношены на 60%. Таким образом, автор предполагает, что высокий уровень износа основных фондов будет способствовать постепенному замещению старого оборудования на новое, имеющее лучшие показатели производительности и энергопотребления.

## 2.2 Косвенные факторы внешней среды ООО «ЧКЗ»

Как уже было определено ранее, в данной исследовательской работе, PEST-анализ является методикой, рассматривающей факторы косвенного воздействия внешней среды. Стоит отметить, что данная методика является инструментом для долгосрочного стратегического планирования, в связи с этим, она составляется на промежуток будущих 3-5 лет, при этом требуя ежегодного обновления и актуализации данных.

Преимущества PEST-анализа заключаются в том, что результаты такого анализа имеют широкое применение на практике. Полученные данные можно использовать для выявления основных угроз и возможностей, необходимых для составления SWOT-анализа, также эти данные будут полезны для выявления рыночных тенденций. Учитывая тот факт, что PEST-анализ является инструментом формирования долгосрочной стратегии, его результаты можно эффективно использовать, при этом постоянно модернизируя, на длительных промежутках времени.

Несмотря на неоспоримые преимущества, данный метод не лишен недостатков. Диверсифицированным предприятиям, ведущих свою деятельность одновременно в нескольких странах, довольно сложно выделить и обобщить результаты исследований. Также стоит отметить, что многие организации оценивают данную методику в качестве краткосрочного инструмента. При возникновении финансовых трудностей, организации прекращают

финансирование исследований, планируя вернуться к ним по достижению более благоприятной конъюнктуры рынка. К сожалению, такие организации не принимают во внимание факт того, что PEST-анализ необходимо использовать как в благоприятное, так и не очень благоприятное для компании время, поскольку именно тогда результаты исследования будут иметь максимально точны, что существенно упростить интерпретацию полученных результатов.

Воздействие на предприятие косвенных факторов происходит косвенно, через факторы прямого воздействия, при этом предприятие не способно влиять на эти факторы, как это может происходить в случае с факторами прямого воздействия. К таким факторам можно отнести следующее: политическая составляющая (внутренняя и внешняя государственная обстановка, антимонопольная политика и т.д.), экономическая (состояние экономики страны – уровень ВВП, уровень инфляции, процентные ставки и т.д.), социальная (отношения с населением, стиль жизни, отношение к труду и отдыху, уровень образования в стране), технологическая (степень научно-технического прогресса, государственная поддержка и уровень расходов на науку).

Самый распространенный и эффективный метод PEST-анализа является метод экспертной оценки. Основная задача такого метода исследования заключается в выявлении факторов внешней среды организации, а также последующая оценка влияния каждого фактора на прибыль предприятия. Оценку факторов производят эксперты, отобранные для данного исследования [27].

Весь процесс можно разделить на пять шагов, на первом шаге составляется перечень факторов, способных повлиять на прибыль или продажи компании в долгосрочной перспективе данные факторы представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Факторы косвенного воздействия внешней среды ООО «ЧКЗ»

Тип фактора	Косвенные факторы (PEST-анализ)
Политические (P)	Изменения в законодательстве – с 1 января 2019 года в Российской Федерации была изменена ставка НДС с 18% до 20%. С 2019 года в России был изменен пенсионный возраст.



Окончание таблицы 2.2 – Факторы косвенного воздействия внешней среды  
ООО «ЧКЗ»

Тип фактора	Косвенные факторы (PEST-анализ)
Экономические (E)	<p>В конце 2018 года большинство поставщиков увеличили цены с 5% до 15%, аргументируя это повышением ставки НДС с 18% до 20%, начиная с 1 января 2019 года.</p> <p>Анализируя динамику повышения цен от поставщиков на протяжении 2018 года, можно с полной уверенностью говорить о снижении реальных доходов. Себестоимость производства по стране выросла на порядок выше, чем фактические значения инфляции. По этой причине все предприятия предпринимают попытки сохранить прежний уровень рентабельности посредством увеличения цен на свою продукцию. Данный рост продолжится и в 2019 году.</p> <p>Ослабление курса национальной валюты. В структуре себестоимости продукции ООО «ЧКЗ» имеет существенную долю импортных комплектующих. Слабость национальной валюты увеличивает риска повышение рублевой стоимости импортных материалов.</p> <p>Участие в государственных субсидируемых программах. Предприятие принимает участие в ряде федеральных субсидируемых программ, по результатам которых происходит возмещение части затрат на производство.</p>
Социальные (S)	<p>Повышение пенсионного возраста постепенно приведет к увеличению среднего возраста основных производственных рабочих. Это может привести к снижению производительности труда, так как более молодые рабочие способны производить больший объем продукции за меньший промежуток времени. Для нивелирования результатов повышения пенсионного возраста важно правильно расставить приоритеты и выработать качественную стратегию в части найма персонала.</p>
Технологические (T)	<p>высокие требования заказчиков к конечному продукту способствуют постоянному улучшению эксплуатационных и производственных характеристик продукции.</p>

На втором шаге по трёхбалльной шкале оценивается сила влияния каждого фактора: 1 балл – влияние фактора незначительно, изменение практически не повлияет на финансовый результат предприятия; 2 балла – лишь в случае существенного изменения фактора возможны значимые изменения в рамках финансового результата, объёма продаж и т.д.; 3 балла – при любых колебаниях фактор способен оказывать сильное влияние на предприятие. В таблице 2.3 представлена оценка влияния каждого фактора.

Таблица 2.3 – Оценка влияния факторов внешней среды на ООО «ЧКЗ»

В баллах

Описание фактора	Влияние фактора
Политические факторы	
Изменение налогового законодательства	2
Изменение пенсионного возраста	1
Экономические факторы	
Рост цен на материалы и услуги	3
Снижение реальных доходов	3
Ослабление курса национальной валюты	2
Участие в государственных субсидируемых программах	2
Социальные факторы	
Рост среднего возраста производственных рабочих	1
Технологические факторы	
Высокие требования заказчиков - стимул к улучшению качества продукции	1

На третьем этапе оценивают вероятность изменения факторов внешней среды. оценка производится на базе пятибалльной шкалы, где 1 балл – минимальная вероятность изменения фактора, 5 баллов – максимальная вероятность изменения фактора внешней среды. Оценка проводится группой экспертов, имеющих опыт работы в анализируемой отрасли. Экспертами могут быть как менеджеры предприятия, так и привлечённые компетентные лица со стороны. Полученные данные представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Оценка вероятности изменения факторов внешней среды ООО «ЧКЗ»

В баллах

Описание фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
Политические факторы						
Изменение налогового законодательства	5	3	3	5	3	3,8
Изменение пенсионного возраста	1	2	1	1	1	1,2
Экономические факторы						
Рост цен на материалы и услуги	4	3	2	3	3	3
Снижение реальных доходов	4	3	4	3	4	3,6
Ослабление курса национальной валюты	5	3	4	3	3	3,6
Участие в государственных субсидируемых программах	2	2	3	2	3	2,4
Социальные факторы						
Рост среднего возраста производственных рабочих	1	1	1	1	2	1,2

Окончание таблицы 2.4 – Оценка вероятности изменения факторов внешней среды ООО «ЧКЗ»

В баллах

Описание фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
Технологические факторы						
Высокие требования заказчиков - стимул к улучшению качества продукции	1	2	3	3	3	2,4

Четвёртым этапом производится расчёт реальной значимости каждого фактора. Реальная значимость оценивает степень необходимости контроля, применяемого компанией для каждого фактора. Данная значимость определяется как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании. Значения по значимости каждого фактора представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Оценка реальной значимости факторов внешней среды ООО «ЧКЗ»

В баллах

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Изменение налогового законодательства	2	5	3	3	5	3	3,8	0,51
Изменение пенсионного возраста	1	1	2	1	1	1	1,2	0,08
Экономические факторы								
Рост цен на материалы и услуги	3	4	3	2	3	3	3	0,6
Снижение реальных доходов	3	4	3	4	3	4	3,6	0,72
Ослабление курса национальной валюты	2	5	3	4	3	3	3,6	0,48
Участие в государственных субсидируемых программах	2	2	2	3	2	3	2,4	0,32
Социальные факторы								
Рост среднего возраста производственных рабочих	1	1	1	1	1	2	1,2	0,08
Технологические факторы								
Высокие требования заказчиков - стимул к улучшению качества продукции	1	1	2	3	3	3	2,4	0,16

На пятом шаге происходит формирование матричной формы факторов внешней среды, которые располагаются в порядке убывания их значимости. Матричная форма факторов внешней среды ООО «ЧКЗ» представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Матричная форма факторов внешней среды ООО «ЧКЗ»

В баллах

Политические факторы		Экономические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Изменение налогового законодательства	0,51	Снижение реальных доходов	0,72
Изменение пенсионного возраста	0,08	Рост цен на материалы и услуги	0,6
		Ослабление курса национальной валюты	0,48
		Участие в государственных субсидируемых программах	0,32
Социальные факторы		Технологические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Рост среднего возраста производственных рабочих	0,08	Высокие требования заказчиков - стимул к улучшению качества продукции	0,16

Анализируя полученные данные, можно сделать следующие выводы о том, что факторы, оказывающие наибольшее влияние на предприятие ООО «ЧКЗ» являются политический фактор – «изменение налогового законодательства» и экономический фактор – «снижение реальных доходов». На каждый из данных показателей приходится 0,51 и 0,72 удельного веса, соответственно.

### 2.3 Прямые факторы воздействия внешней среды ООО «ЧКЗ»

Второй неотъемлемой частью анализа внешней среды ООО «ЧКЗ» является исследование прямых факторов внешней среды. В качестве таковых определяют факторы, которые оказывают прямое воздействие на предприятие, но при этом сами оказываются под частичным, но не полным влиянием самого предприятия. К их числу относятся: клиенты, поставщики, конкуренты одного рыночного

сегмента, потенциальные конкуренты соседних рыночных сегментов с товарами-субститутами, новые конкуренты, появившиеся в связи со снижением барьеров на вход. В таблице 2.7 представлены факторы прямого воздействия внешней среды [27].

Таблица 2.7 – Факторы прямого воздействия внешней среды

Прямые факторы (5 конкурентных сил Портера)	Описание
Клиенты	– рыночная власть покупателей
Поставщики	– рыночная власть поставщиков.
Потенциальные конкуренты соседних рыночных сегментов с товарами-субститутами	– угроза появления заменителей.
Внутриотраслевая конкуренция	– конкуренты одного рыночного сегмента.
Угроза появления новых игроков	– новые конкуренты, появившиеся в связи со снижением барьеров на вход.

Стоит отметить, что существующие пять конкурентных сил Портера нельзя в полном объеме представить на предприятии ООО «ЧКЗ». В частности, речь идет о товарах-субститутах. Организация реализовывает промышленные компрессоры с высокой производительностью, альтернатив на которые не существует. К примеру, если бы речь шла о реализациях автомобильных компактных компрессорах, которые используют водители для подкачки автомобильных колес, то альтернативой и, как следствие, товаром-субститутом бы являлся ножной автомобильный насос. Таким образом, на данном предприятии применение такого фактора невозможно, в связи с этим, необходимо проанализировать оставшиеся четыре фактора прямого воздействия:

1. Клиенты – рынок компрессорного оборудования активно развивается, с каждым годом появляются новые потребители компрессорного оборудования. Более 30% энергии, которая вырабатывается на территории России, затрачивается на компрессоры, также 15% добываемого газа в России используется на привод компрессоров, которые обеспечивают транспортировку этого же газа по газопроводам. Основными потребителями такой продукции являются газодобывающие,

нефтедобывающие и металлургические компании. Влияние таких крупных покупателей велико, они способны влиять на цены и задавать динамику изменения этих цен. Так как все компании, приобретающие компрессорное оборудование, используют его как средство в производственном процессе, а затраты на покупку и использование такой техники перекладывают на себестоимость продукции, то будет правильным сделать вывод о том, что покупатели стремятся приобрести оборудование по наиболее низким ценам. В связи с этим, последние 10 лет, на рынке компрессорного оборудования наблюдается тенденция к переходу компаний-потребителей на тендерные процедуры закупки компрессоров. Для потребителей такие процедуры являются хорошим способом снизить исходную цену приобретения. Стоит отметить, что таким покупателям важны качество и надежность товара, но при этом, если разница в цене будет существенной, они сделают выбор в сторону более дешевого товара. Таким образом, можно заключить следующее: 1) крупнейшими покупателями компрессорного оборудования являются газодобывающие, нефтедобывающие и металлургические компании; 2) с каждым годом увеличивается число покупателей, использующих тендерную процедуру закупки оборудования, независимо от величины покупателя: средний или крупный бизнес; 3) большей части покупателей важно качество и надежность товара, но при этом, они могут переключить свое внимание на другой товар, если цена будет существенно отличаться. В связи с этим можно сделать вывод о том, что на данном рынке власть покупателей находится на уровне выше среднего.

2. Поставщики. Объем номенклатурных позиций ООО «ЧКЗ» исчисляется десятками тысяч наименований, а общее количество поставщиков исчисляется сотнями. Однако, если речь идет о наиболее важных узловых агрегатах – двигатель, винтовой блок, вентиляторы и т.д., то

число таких номенклатур значительно меньше, поэтому и меньше поставщиков, способных предложить данную номенклатуру. Также стоит отметить, что часть приобретаемых узловых агрегатов компрессорных установок являются импортными, что влечет за собой валютный риск. Все это говорит о том, что существуют определенные сложности при выборе продавцов, поставляющих комплектующие. Таким образом, можно сделать вывод о том, что власть поставщиков находится на среднем уровне, что является нормой для данного рынка.

3. Внутриотраслевая конкуренция – конкуренты одного рыночного сегмента. На рынке компрессорного оборудования существует очень высокая конкуренция. Это связано с несколькими причинами, первой причиной является факт того, что на рынке существует большое количество как отечественных, так и зарубежных конкурентов. При этом, большая часть продаж приходится на импортные компрессорные установки. Некоторые зарубежные поставщики способны реализовывать свою продукцию на территории России по ценам в 20% – 25% ниже, чем цены отечественных производителей. Стоит отметить, что такой ценовой демпинг относится в основном к оборудованию низкого качества, ООО «ЧКЗ» же нацелено на клиентов со средним и выше среднего уровнем дохода, а для таких клиентов важно качество оборудования. Второй причиной остроты внутриотраслевой конкуренции можно назвать темп роста рынка, который увеличивается с каждым годом от 5% до 10%. Третьей причиной является дифференциация продукта. Компрессоры возможно производить как серийно, так и по заказу, в зависимости от требований заказчика. Однако, не все конкуренты способны предложить клиенту именно то оборудование и с теми характеристиками, которые необходимы именно клиенту. В данном случае, возможность позаказного производства на ООО «ЧКЗ» является существенным преимуществом. К четвертой

причине можно отнести ограничение в повышении цен. Как уже было сказано ранее, все больше компаний переходят к тендерным закупкам, как следствие, происходят случаи недобросовестного демпинга. Если речь идет о покупателях ниже среднего уровня дохода, то такие клиенты очень резко реагируют на повышение цены.

4. Угроза появления новых игроков, появившихся в связи со снижением барьеров на вход, является актуальной угрозой для рынка компрессорного оборудования. Крупные производители оборудования имеют обширные дилерские сети, представительства которых расположены во всех крупных городах России. В совокупности с фактором низкого ценообразования новых иностранных конкурентов, входящих на рынок компрессоров, это создает значимую проблему. Дилерам нет необходимости иметь большие производственные площади, так как они являются посредниками, занимающимися поиском новых клиентов. В связи с этим дилеры иностранных конкурентов могут устанавливать цены на 20% – 25% ниже рыночных.

Таким образом, на основании проведенного анализа прямых факторов воздействия внешней среды предприятия ООО «ЧКЗ» можно сделать вывод о том, что на рынке компрессорного оборудования существует достаточно сильная власть покупателей, а значимость поставщиков находится на уровне нормы. Но при этом уровень внутриотраслевой конкуренции и степень угрозы появления новых клиентов в связи с незначительными входными барьерами находится на высоком уровне. Также фактором роста уровня конкуренции является ежегодное повышение спроса на компрессорное оборудование и развитие рынка в целом, что приводит к одновременному повышению цен и появлению новых конкурентов. При этом стоит отметить, что появление новых конкурентов происходит за счет увеличения числа авторизованных дилеров, сотрудничающих напрямую с заводами-производителями, количество которых является устоявшимся и существенно не меняется из года в год. Нельзя игнорировать проблему



существования конкурентов, выраженных в лице иностранных производителей, которые способны предлагать оборудование по более дешевым ценам, игнорируя при этом слабость российского рубля. В России их продукция реализуется посредством цепочки авторизованных дилеров.

### Выводы по разделу два

Основная задача текущей главы заключается в анализе внешней среды машиностроительного предприятия ООО «Челябинский компрессорный завод». Исследование внешней среды производилось тремя этапами:

1. анализ российского рынка компрессорного оборудования – в данной части рассмотрены предпосылки развития и формирования рынка компрессорного оборудования в России в конце 90-х годов XX века. Помимо этого, здесь рассмотрены три ведущих зарубежных и пять отечественных предприятий-производителей, присутствующих на российском внутреннем рынке. С помощью официальных данных, полученных из Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, проанализированы ежегодные темпы роста рынка компрессорного оборудования, рассмотрены основные уровни износа основных фондов Российской Федерации;
2. анализ косвенных факторов внешней среды ООО «ЧКЗ» – в основе исследования лежит PEST-анализ факторов внешней среды. В качестве метода анализа применен экспертный метод оценки факторов;
3. анализ прямых факторов внешней среды ООО «ЧКЗ» – выполнен с применением метода «Пять конкурентных сил Портера» путем широкого обзора каждого из пяти факторов.

Результатом исследования текущей главы стало понимание особенности рынка компрессорного оборудования, актуальности вопроса дальнейшего развития рынка. Анализ внешней среды предприятия ООО «ЧКЗ» помог

сформулировать выводы касательно уровня конкуренции на внутреннем рынке компрессорного оборудования России.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЧКЗ»

#### 3.1 Анализ существующей стратегии предприятия ООО «ЧКЗ»

Текущая глава данной исследовательской работы является заключающей, и содержит в себе подробный анализ действующей конкурентной стратегии ООО «ЧКЗ», расположение предприятия на рынке, а также распределение конкурентных сил на рынке производства компрессорных установок. Результатом данного исследования стали рекомендации по стратегическому позиционированию предприятия, которые изложены в конце данной главы. Процесс разработки данных рекомендаций основан на анализе основных этапов формирования стратегического позиционирования, представленных в первой главе данной исследовательской работы. Данный процесс осуществлен в рамках решения следующих задач:

1. финансовый анализ предприятия
2. определение текущей позиции предприятия на рынке

Финансовый анализ проведен на основании двух форм бухгалтерской отчетности: бухгалтерский баланс за период 2015 – 2017 гг. и отчет о финансовых результатах за 2016 – 2017 гг. При определении текущих позиций предприятия на рынке использовались такие методы, как SWOT-анализ, матрица Ансоффа типа «продукт-рынок», а также матрица BCG.

Практический анализ эффективности стратегического позиционирования в данной исследовательской работе произведен на основе машиностроительного предприятия ООО «Челябинский компрессорный завод» (далее ООО «ЧКЗ»), расположенного по адресу: Челябинская область, г. Челябинск, автодорога Челябинск-Новосибирск 14 км, 1. Согласно ЕГРЮЛ основной деятельностью ООО «ЧКЗ» является производство «прочих насосов и компрессоров».

ООО «ЧКЗ» ведет свою деятельность на территории России, Казахстана, Киргизии, Монголии, Беларуси и Узбекистана. Клиентами компании являются предприятия ведущих отраслей Российской Федерации:

1. Нефтегазовая отрасль: Газпром, Лукойл, Роснефть, Сургутнефтегаз, Татнефть, Башнефть, Антипинский НПЗ и пр.;
2. Энергетическая отрасль: Росатом, Фортум, Русгидро, Татэнерго, Иркутскэнерго и пр.;
3. Машиностроительная отрасль: Вертолеты России, ЧТЗ, СпецБурМаш, УралТрансМаш, ГеоМаш и пр.;
4. Горнодобывающая отрасль: Северсталь, Evraz, Алроса и пр.;
5. Metallургическая отрасль: Мечел, ММК, ОМК и пр.;
6. Железные дороги: РЖД, КТЖ (Казахстанские железные дороги).

На предприятии действует специализированный отдел сбыта продукции, менеджеры по продажам которого разделены по регионам страны. Текущее разделение по регионам значительно повышает эффективность и скорость реагирования на поступающие запросы от потенциальных клиентов. Помимо собственного отдела продаж завод ООО «ЧКЗ» имеет большую дилерскую сеть, которая также разделена по регионам. В каждом регионе имеется как минимум 1 представитель или дилер ООО «ЧКЗ».

Также стоит отметить, что компания имеет очень широкий ассортимент продукции, а производственные мощности позволяют выполнить заказ любой сложности и объема. Такая высокая эффективность стала возможна благодаря обновлению ряда оборудования в производственной линии, в 2017 году большая часть оборудования была заменена на современные автоматизированные комплексы. Последние несколько лет на предприятии придерживаются принципа поставки «just in time» - точно в срок. Такой подход к производству заказов позволяет снизить остатки материалов на складах, тем самым повысив уровень оборачиваемости всего предприятия. Текущий перечень производимой продукции выглядит следующим образом:

1. винтовые компрессорные установки с приводом от электрических двигателей и с приводом от дизельных двигателей;
2. безмасляные компрессоры;
3. азотные установки;
4. насосные станции;
5. поршневые и дожимные компрессоры;
6. блок-контейнеры компрессорные;
7. емкостное оборудование;
8. воздухоборники и резервуары;
9. пневмоинструмент.

Предприятие было образовано в 1999 году, ООО «ЧКЗ» представляет собой крупное предприятие, по состоянию на декабрь 2018 года, средняя списочная численность сотрудников составляет 599 человек. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Компания имеет линейно-функциональную структуру управления, во главе которой стоит генеральный директор – он же собственник предприятия. Схема структуры управления представлена на рисунке 3.1.

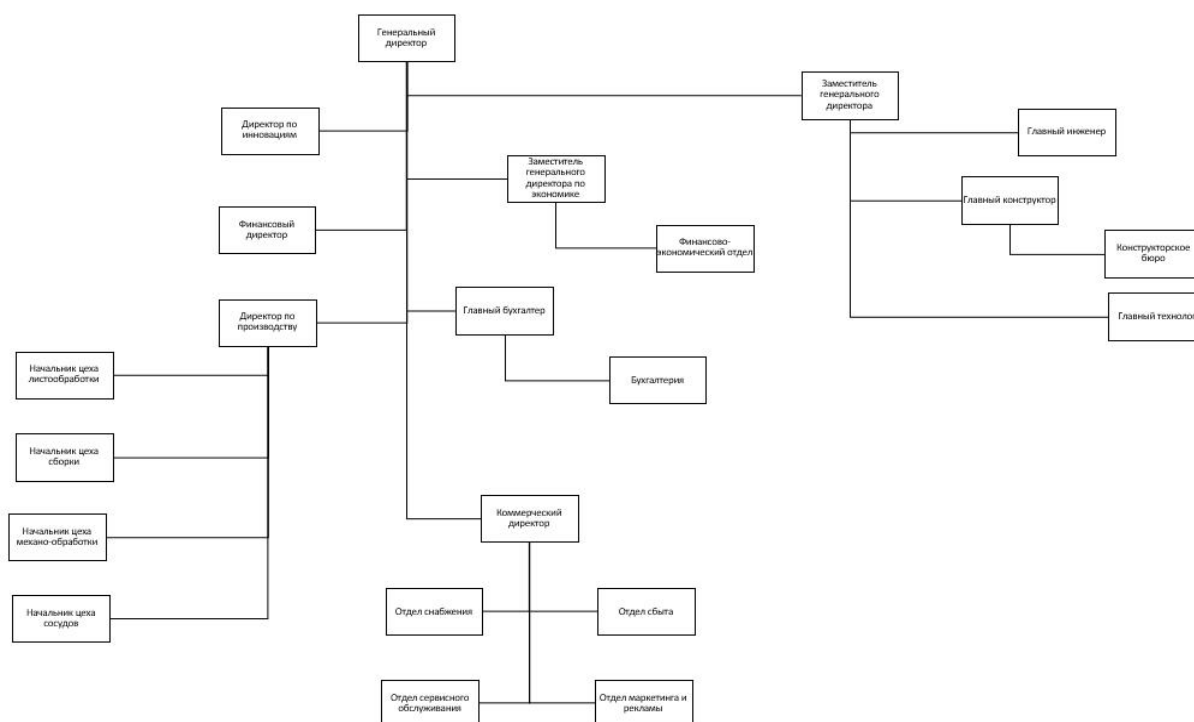


Рисунок 3.1 – Линейно-функциональная структура управления

Анализируя организационную структуру управления предприятия, четко выделяется практика российского менеджмента. В России достаточно большая часть крупных предприятий использует линейно-функциональную структуру управления. В современном мире остро стоит проблема интересов собственников предприятия и его топ-менеджмента, что зачастую усложняет и замедляет процесс решения как краткосрочных, так и долгосрочных задач, и проблем. Стоит отметить, что на ООО «ЧКЗ» генеральный директор является прямым собственником организации, это является непосредственным плюсом и заведомо исключает проблему интересов собственников и ведущего руководства. Делегирование полномочий на предприятии находится на высоком уровне, у генерального директора находятся в подчинении его заместители, которые координируют работу напрямую в своих направлениях, это значительно увеличивает скорость принятия решений всех уровнях иерархии [6, с. 98].

Основной задачей данной главы является разработка рекомендаций по стратегическому позиционированию. Для выполнения этих задач необходимо провести подробный конкурентный анализ предприятия. В качестве таких приоритетных задач можно выделить следующие:

1. провести анализ финансовой отчетности ООО «ЧКЗ» на базе 2 форм финансовой отчетности: бухгалтерского баланса за период 2015 – 2017 гг. и отчета о финансовых результатах за 2016 – 2017 гг.
2. анализ внешней среды предприятия:
  - анализ факторов косвенного воздействия внешней среды (метод PEST анализа);
  - анализ факторов прямого воздействия внешней среды (пять конкурентных сил Портера).
3. анализ сильных и слабых сторон посредством SWOT-анализа;
4. анализ текущей стратегии позиционирования товара на рынке посредством матрицы Ансоффа (матрица товар-рынок);
5. на основе занимаемой доли на рынке и росте рынка (матрица BCG) провести анализ конкурентоспособности продукции ООО «ЧКЗ».

В ходе финансового анализа были проанализированы две формы финансовой отчетности: бухгалтерский баланс за период 2015 – 2017 гг. и отчет о финансовых результатах за 2016 – 2017 гг. Бухгалтерский баланс представлен в Приложении А, таблице А.1. В основе финансового анализа лежит горизонтальный анализ показателей, а также анализ основных показателей ликвидности и оборачиваемости предприятия. Помимо горизонтального анализа были рассмотрены основные показатели ликвидности предприятия, результаты которых представлены в таблице 3.1. В качестве временного периода взят период с 2015 по 2017 года.

Таблица 3.1 – Анализ ликвидности и финансовой устойчивости предприятия

Показатели	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
Собственный оборотный капитал, тыс. руб.	188 164	146 610	277 963
Коэффициент абсолютной ликвидности, %	25	41	94
Быстрая ликвидность, %	111	128	161
Коэффициент текущей ликвидности, %	167	163	184
Коэффициент финансовой устойчивости, %	61	58	52

В результате анализа бухгалтерского баланса ООО «ЧКЗ» были сделаны следующие выводы:

1. В 2017 году валюта баланса выросла на 11,6% (104 811 тыс.руб.) по сравнению с 2016 г.
2. Наиболее существенные статьи, которые подверглись изменению в течение года:
  - основные средства (прирост на 13,6%). Была построена новая производственная площадка. В связи с чем было обновлено и закуплено часть производственного оборудования;
  - запасы (прирост 131,7%). На склад было закуплено достаточно большое количество импортных материалов с целью снижения риска валютного роста закупочной цены.
  - дебиторская задолженность (9,5% прирост).
3. Дебиторская и кредиторская задолженности растут разными темпами. ДЗ увеличилась на 9,5%, а КЗ снизилась на 1,4%. Главным образом, такой рост ДЗ связан с ростом объемов продаж. (Продукция может реализовываться по нескольким формам оплаты: 100% предоплата и частичная предоплата). Такое изменение ведет к росту оборачиваемости, что в свою очередь, в будущем может увеличить риски платежеспособности предприятия.
4. Кредиторская задолженность практически не изменилась (-1,4%), что говорит о правильном распределении средств в условиях роста объема продаж.
5. У предприятия полностью отсутствуют заемные средства. Стоит отметить, что в 2017 году предприятие переехало на новую производственную площадку, которая также была построена с использованием собственных средств.
6. На протяжении всех анализируемых периодов (2016 и 2017 год) структура Актива баланса практически не менялась. На конец 2017 года доля внеоборотных активов составила 41,9% от общего баланса, доля оборотных



активов - 58,1%. В 2016 году данные значения были на уровнях 42,1% и 57,9% соответственно.

7. С 2015 по 2017 гг. включительно предприятие имеет положительный собственный оборотный капитал, что говорит о высоком уровне финансовой устойчивости предприятия. Все внеоборотные активы полностью покрываются собственным капиталом предприятия.
8. Коэффициент абсолютной ликвидности предприятия снизился с 41% в 2016г. до 25% в 2017. С учетом того, что кредиторская задолженность практически не изменилась, можно говорить о том, что у предприятия увеличился риск неплатежеспособности. Связано это, главным образом, с тем, что величина краткосрочных финансовых вложений снизилась на 78 834 тыс. руб. (57%) в 2017 году по сравнению с 2016.
9. Коэффициент быстрой ликвидности также снизился и составил на конец 2017 г. 111% по сравнению с 128% годом ранее. Это также говорит о снижении платежеспособности предприятия. Данный коэффициент больше 100% по причине высокого уровня дебиторской задолженности.
10. Коэффициент финансовой устойчивости увеличился на 9 п.п. в 2017 году по сравнению с 2015 годом. Нормальным значением текущего показателя принято считать уровень 80%. В данном случае за 2017 год коэффициент составил 61%, что является ниже нормы, но несущественно. Однако в совокупности с коэффициентами ликвидности можно заключить, что уровень финансовой устойчивости предприятия находится на высоком уровне.

Подводя итоги, следует отметить, что предприятие обладает достаточно высоким уровнем финансовой устойчивости, что подтверждается положительным собственным оборотным капиталом. Однако снижение показателя абсолютной ликвидности на 16 п.п. (с 41% в 2016 до 25% в 2017 г.) за один год является достаточно существенным. В связи с этим, автору считает, что предприятию крайне важно держать во внимании степень погашения дебиторской

задолженности, поскольку денежных средств и краткосрочных финансовых вложений не так много для покрытия текущих краткосрочных обязательств предприятия. Отчет о финансовых результатах за 2016 – 2017 гг. представлен в Приложении А, таблице А.2.

В результате анализа отчета о финансовых результатах ООО «ЧКЗ» были сделаны следующие выводы:

1. выручка за год увеличилась на 11%, при этом себестоимость выросла на 17%, что говорит об общем росте себестоимости продукции на предприятии;
2. рентабельность продаж от чистой прибыли составила 7% в 2017 году. Также стоит отметить, что данный показатель снизился на 2 п.п. в 2017 г по сравнению с 2016 г. Руководству предприятия необходимо, по возможности, снизить коммерческие и управленческие расходы. А также снизить себестоимость продукции. Или постараться нарастить объемы продаж, возможно, в таком случае сработает "эффект масштаба", тогда чистая прибыль предприятия в % соотношении (к предыдущему году) вырастет на порядок выше, чем уровень себестоимости;
3. рентабельность производства (определяется отношением прибыли от реализации к себестоимости продаж) составила 27% в 2017 году, снизившись за год на 7 п.п. В 2016 году данный показатель был на уровне 2016 года;
4. итоговый финансовый результат компании снизился на 15%, несмотря на то, что объем продаж вырос на 11%;
5. оборачиваемость собственного капитала за 2017 год составила 209%, по сравнению с 216% годом ранее;
6. несопоставимо с выручкой выросли коммерческие и управленческие расходы. Это говорит о том, что предприятию стоит обратить внимание на уровень расходов на продажу продукции. Возможно, где-то они были необоснованно завышены.

Следующей задачей, которую необходимо решить в рамках данной главы, является необходимость составления SWOT-анализа. Данный метод помогает руководству разграничить основные сильные и слабые стороны, а также понять, какие возможности и угрозы стоят перед организацией на текущий момент времени. Такой метод является одним из важнейших элементов, способствующих правильному формированию конкурентной стратегии на предприятии. Результаты данного метода представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – SWOT-анализ ООО «ЧКЗ»

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. современное производственное оборудование;</li> <li>2. собственные уникальные технологии;</li> <li>3. высокое качество продукции;</li> <li>4. крупная дилерская сеть, расположенная по всей стране</li> <li>5. сплоченная и опытная команда менеджеров отдела сбыта</li> <li>6. высокий уровень сервисного обслуживания;</li> <li>7. возможность производства любого типа сложности продукции.</li> </ol>	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. высокая себестоимость продукции;</li> <li>2. сложность взаимодействия отдела конструкторского бюро с прочими отделами предприятия;</li> <li>3. низкий уровень автоматизации 1С: ERP управление предприятием.</li> </ol>
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. развитие государственных программ государственного заказа;</li> <li>2. острая потребность обновления основных фондов потребителей отрасли;</li> <li>3. рост зарубежных рынков.</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. появление на рынке иностранных конкурентов с более низкими издержками;</li> <li>2. валютные риски (основные узловые агрегаты компрессоров – импортного производства);</li> <li>3. снижение уровня платежеспособности клиентов.</li> </ol>

Для корректной трактовки результатов необходимо рассмотреть отдельные квадраты текущего SWOT-анализа. Первым квадратом является «Сильные стороны – Возможности», рассмотрев этот квадрат руководство предприятия сможет ответить на вопросы о том, имеются ли у организации конкурентные способности. В данном случае такой квадрат говорит о том, что у ООО «ЧКЗ» имеется достаточно большое количество конкурентных преимуществ. В 2017 году предприятие обновило часть своих производственных линий, заменив их на

современные автоматизированные станки, тем самым значительно увеличив качество производимой продукции, наличие такого оборудования дало возможность производства продукции любого уровня сложности. На предприятии имеется свой собственный отдел, который занимается НИОКР, а также большой штат конструкторов, которые заняты над созданием и улучшением качества производимой продукции.

Также стоит отметить, что на заводе есть действующий штат менеджеров, за каждым из которых закреплен своя зона ответственности – регион России или стран СНГ, в рамках которого он занимается сбытом продукции. Такое решение является эффективным методом реализации продукции, так как в силу различия в географическом положении регионов отличаются и потребности клиентов. Команда менеджеров является устоявшейся, большая часть сотрудников работает на рынке сбыта компрессоров уже довольно долгое время, состоит из компетентных людей, нацеленных на конечный результат. Раз в год все менеджеры отдела сбыта проходят аттестацию, в ходе которой оцениваются навыки и компетенции, выявляются сильные и слабые стороны каждого менеджера. По результатам аттестации менеджерам обозначают области компетенций, уровень которых необходимо ему улучшить.

Предприятие ведет постоянную системную работу с дилерскими представительствами, постоянно расширяя эту сеть. На ООО «ЧКЗ» действует отдел снабжения, который занимается не только организацией текущих заказов и поставок, но и формированием долгосрочных отношений с наиболее выгодными поставщиками комплектующих, способных предложить материалы и комплектующие по ценам, ниже рыночных.

Следующей областью SWOT-анализа является квадрат «Слабые стороны – Угрозы», который способен показать наиболее слабые места на предприятии, которые необходимо устранить для достижения оптимального эффекта. В данном случае стоит отметить, что ООО «ЧКЗ» не имеет большого числа слабых сторон и угроз, но при этом те факторы, которые представлены в немногочисленном

количестве, несут в себе высокие риски подрыва конкретных позиций предприятия. Главным образом, это связано с низкой рентабельностью производимой продукции. Рынок компрессоров насыщен и является высоко конкурентным, где, помимо отечественных производителей, действуют иностранные конкуренты, особенно хорошо это просматривается со стороны конкурентов из Китая. Данные конкуренты реализуют свою продукцию существенно ниже цен, которые предлагает ООО «ЧКЗ» своим клиентам. Главным образом, это происходит по нескольким факторам:

1. китайские конкуренты имеют низкий объем издержек. В Китае цены на металлопрокат дешевле, как и дешевле рабочая сила;
2. дилеры, реализующие китайскую продукцию, работают с невысоким процентом рентабельности;
3. покупательская способность клиентов значительно снизилась, по сравнению с 10 годами ранее;
4. несмотря на более низкое качество китайской продукции, объемы продаж конкурентов находится на высоком уровне. В рамках сложившейся покупательской способности все большее количество клиентов меняют свои взгляды с лояльности в сторону цены. Если речь идет о существенной ценовой разнице, то они готовы предпочесть товару с низкой ценой, даже если качество будет существенно отличаться в худшую сторону.

В продолжение анализа квадрата «Слабые стороны – Угрозы» стоит отметить относительно невысокий уровень автоматизации систем управленческого учета, в частности систему ERP. На текущий момент времени система находится на стадии внедрения в компанию (процесс внедрения запущен в 2017 году), по этим причинам существует большое количество сдерживающих факторов, которые замедляют для руководства время принятия того или иного решения. К числу таких факторов можно отнести следующие:

1. некорректное формирование ряда важных отчетов (складской учет, отчеты по себестоимости производимой продукции, в том числе ресурсная спецификация изделий) система ERP не до конца настроена под потребности ООО «ЧКЗ»;
2. многие сотрудники завода до сих пор не подстроились под особенности новой ERP системы 1С, что приводит к постоянному возникновению различного рода ошибок.

Данная проблема является внутренней, которая со временем будет скорректирована, но на данный момент времени, она является сдерживающим фактором. Также стоит отметить, что рынок воздушных компрессоров общепромышленного назначения отличается относительно низким уровнем рентабельности – до 8-10%, это связано с высокой себестоимостью производимой продукции. В данном случае есть два способа решения проблемы: увеличить цену на продукцию, снизить себестоимость путем оптимизации затрат. Покупатель на рынке компрессорного оборудования достаточно силен, в связи с чем, о повысить цены до оптимального уровня рентабельности в 15% не представляется возможным.

Квадрат «возможность – слабость» способен показать предприятию, на какие факторы стоит обратить внимание, чтобы в будущем можно было бы воспользоваться благоприятными возможностями. В данном случае стоит обратить внимание на потенциальную возможность роста покупательской способности клиента. Вполне возможно, что через неопределенное время период спада покупательской способности сменится на период роста, тогда предприятие должно будет иметь четко автоматизированную ERP-систему, с помощью которой можно будет оперативно получать данные по управленческому учету, необходимые для принятия тех или иных решений. Также стоит уделить внимание государственным программам по субсидированию заказов. Участие в таких программах никогда не гарантирует высокую рентабельность продаж, во всех случаях, рентабельность находится на около-нулевом уровне. Однако такая

низкая рентабельность компенсируется возмещением затрат по этим заказам в будущем.

Последняя область SWOT-анализа называется квадрат «Сильные стороны - Угрозы». Данная область показывает те угрозы внешней среды предприятия, с которыми оно может справиться с помощью конкурентных преимуществ. В случае с ООО «ЧКЗ» угрозу появления конкурентом с низкими ценами на продукцию можно постараться нивелировать с помощью опытной команды менеджеров и крупной дилерской сети предприятия. Клиенту необходимо донести, что такой существенно низкий уровень цен конкурентов связан с высокими рисками приобретения некачественного товара. Потребитель должен понимать, за что, покупая товар у конкурентов, он не экономит свои средства, он лишь оттягивает момент своих будущих расходов, которые в последствии эксплуатации непременно возникнут, а объемы таких расходов будут несравненно выше, чем если бы этот потребитель купил бы продукцию у ООО «ЧКЗ».

Подводя итоги по SWOT-анализу, можно сделать следующие выводы:

1. предприятие обладает обширным количеством сильных сторон, которыми необходимо рационально пользоваться для устранения появляющихся угроз;
2. возможности компании ограничены покупательской способностью и размером рынка, необходимо расширить рынок сбыта продукции;
3. слабых сторон и угроз не так много, но величина риска достаточно велика. Необходимо закончить процесс интеграции ERP-системы в предприятие, чтобы увеличить скорость принятия управленческих решений. Также важно проводить системную работу с клиентами организации и дилерской сетью, держа при этом под контролем ситуацию с компаниями-конкурентами, реализующими товар по низким ценам.

Следующим важным этапом оценки стратегии позиционирования ООО «ЧКЗ» станет построение матрицы Ансоффа (матрица «товар-рынок»). Данная матрица

описывает возможные варианты стратегии развития предприятия на рынке учитывая при этом имеющиеся ресурсы и возможности самого предприятия. Такой метод широко используется на практике многими компаниями для принятия различного уровня управленческих решений [1]. Матрица «товар-рынок» впервые была представлена в 1957 году американским экономистом Игорем Ансоффом. Общая схема матрицы «товар-рынок» представлена на рисунке 3.2.

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 3.2 – Матрица Ансоффа («товар-рынок»)

Принцип построения матрицы основан на исследовании 4 различных вариантов стратегии развития:

1. стратегия проникновения на рынок – рост будет происходить за счет расширения своей доли на текущем товарном рынке;
2. стратегия развития рынка – рост компании будет происходить за счет развития спроса на новых рынках;
3. стратегия развития продукта – применяется в том случае, если на текущий рынок выводится новый товар. Основной рост будет происходить за счёт развития спроса на новый товар;
4. стратегия диверсификации – стратегия означает выход на новые рынки сбыта с новой линейкой товара. Степень успешности такой стратегии будет определяться следующими основными факторами: наличие



необходимого объема финансирования проекта, уровень входных барьеров; степень конкуренции на новом рынке.

Исследование матрицы Ансоффа для ООО «ЧКЗ» происходило посредством рассмотрения каждого из четырех возможных варианта развития стратегии, представленных в предыдущем абзаце. Оценка каждой стратегии производилась при участии топ-менеджмента ООО «ЧКЗ». Для отдельной стратегии развития составлялась индивидуальная таблица с определением основных факторов, оказывающих влияние на принятие решения. Каждому из факторов была выставлена степень влияния на основе трехбалльной шкалы оценивания: высокая степень влияния – 3 балла, средний уровень потенциала – 2 балла, низкий потенциал – 1 балл. Чем больше количество баллов, тем выше вероятность успеха стратегии, и наоборот. Исследование можно разделить на следующие процессы:

1. определение факторов по каждой из четырех стратегий;
2. определение значимости каждого из факторов посредством проведения опроса среди руководства компании, а также использования личного опыта работы автора данной исследовательской работы на ООО «ЧКЗ»;
3. объединение полученных результатов анализа в сводной таблице.

Основная задача стратегии проникновения заключается в максимизации дохода, получаемого посредством продажи существующим потребителям текущей линейки товаров. В связи с этим основным вопросом реализации данной стратегии можно сформулировать следующим образом: «Существуют ли возможности и перспективы роста на текущем рынке?». Текущим рынком является рынок продажи компрессоров на российском рынке, текущим товаром – винтовые компрессоры. Факторы влияния и их оценка представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Анализ стратегии проникновения

Стратегия проникновения	В баллах		
	Вопрос: Существуют ли возможности и перспективы роста на текущем рынке?		
	Высокая	Средняя	Низкая

Текущий рынок: Продажа компрессоров на российском рынке. Текущий товар: винтовые компрессоры.			
Темп роста	Высокий (3 балла)	Растущий, но замедляющийся	Снижение объёма рынка, стагнация
Частота использования товара потребительским сегментом	Макси- мальная	Умеренная	Низкая (1 балл)

Окончание таблицы 3.3 – Анализ стратегии позиционирования

Стратегия проникновения	Вопрос: Существуют ли возможности и перспективы роста на текущем рынке?		
	Высокая	Средняя	Низкая
Уровень доступа к товару (степень дистрибуции)	Ниже, чем в среднем по рынку	На среднерыночном уровне (2 балла)	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть (3 балла)	-	Нет
Товар компании имеет конкурентные преимущества	Да (3 балла)	-	-

Основная задача стратегии развития рынка – максимизация дохода, получаемого от реализации текущей линейки продукции на новом сбытовом рынке. В качестве основного вопроса при анализе стратегии развития рынка можно сформулировать следующее: «Есть ли возможности у компании выйти с существующим товаром на рынки Европы?». В качестве нового рынка ООО «ЧКЗ» стал рынок европейский рынок сбыта. Текущий товар – винтовые компрессоры. Факторы влияния и их оценка представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Анализ стратегии развития рынка

Стратегия развития рынка	Вопрос: Есть ли возможности у компании выйти с существующим товаром на рынки Европы?		
	Высокая	Средняя	Низкая
Новый рынок: Продажа компрессоров на российском рынке на европейском рынке. Текущий товар: винтовые компрессоры.			
Компания успешно ведет деятельность на текущем рынке (высокая лояльность потребителей)	Да (3 балла)	Есть незначительные недостатки	Нет, нужно улучшить продукт
Количество игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень (3-5)	Высокий уровень (более 5 конкурентов) (3 балла)
Темп роста	Высокий (3 балла)	Растущий, но замедляющийся	Снижение объёма рынка, стагнация

Входные барьеры	Низкий уровень (почти нет ограничений)	Средний уровень (2 балла)	Высокий уровень выходных барьеров
-----------------	--	---------------------------	-----------------------------------

Окончание таблицы 3.4 – Анализ стратегии развития рынка

В баллах

Стратегия развития рынка	Вопрос: Есть ли возможности у компании выйти с существующим товаром на рынки Европы?		
	Высокая	Средняя	Низкая
Компания обладает свободным капиталом для развития на новом рынке	Да	-	Нет (3 балла)
Товар обладает уникальными конкурентными преимуществами перед крупнейшими конкурентами рынка	Да	-	Нет (3 балла)

Максимизация дохода при стратегии развития товара происходит с помощью реализации нового ассортимента продукции на текущем рынке. Основной вопрос: «Есть ли возможности у компании расширить ассортимент на текущем рынке?». Текущий рынок – продажа компрессорного оборудования на российском рынке. Новый товар – газовые компрессоры. Факторы влияния и их оценка представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Анализ стратегии развития товара

В баллах

Стратегия развития товара	Вопрос: Есть ли возможности у компании расширить ассортимент на текущем рынке?		
	Высокая	Средняя	Низкая
Текущий рынок: Продажа компрессорного оборудования на российском рынке. Новый товар: Газовые компрессоры.			
Размер текущего рынка (для ООО "ЧКЗ")	Большой	Средний (2 балла)	Низкий
Уровень внутриотраслевой конкуренции по новому товару	Низкий	Средний (2 балла)	Высокий
Темп роста	Высокий (3 балла)	Растущий, но замедляющийся	Снижение объема рынка, стагнация
Входные барьеры	Низкий уровень (почти нет ограничений)	Средний уровень (2 балла)	Высокий уровень выходных барьеров
Угроза входа новых игроков	Да (3 балла)	-	Нет

Стратегия диверсификации означает выход на новые рынки сбыта с новой линейкой товара. Степень успешности такой стратегии будет определяться следующими основными факторами: наличие необходимого объема финансирования проекта, уровень входных барьеров; степень конкуренции на новом рынке. Основой вопрос – «Есть ли возможности у компании диверсифицировать свой портфель?». Текущий рынок – розничный рынок сельскохозяйственной техники России. Текущий товар – сельскохозяйственные машины. Факторы влияния и их оценка представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Анализ стратегии диверсификации

В баллах

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли возможности у компании диверсифицировать свой портфель?		
	Высокая	Средняя	Низкая
Новый рынок: Розничный рынок сельскохозяйственной техники России. Новый товар: Сельскохозяйственные машины.			
Уровень внутриотраслевой конкуренции	Низкий	Средний (2 балла)	Высокий
Темп роста	Высокий	Средний (2 балла)	Снижение объёма рынка, стагнация
Входные барьеры	Низкий уровень (почти нет ограничений)	Средний уровень (2 балла)	Высокий уровень выходных барьеров
Возможность дальнейшего роста на текущем рынке с помощью текущих товаров	Нет		Да (1 балл)
Компания имеет необходимый уровень компетенции для развития нового направления	Да (были подобные проекты)		Нет (ранее не занималась) (1 балл)

Стоит отметить, что направление диверсификации уже прорабатывается ООО «ЧКЗ». В 2017 году было создан департамент сельскохозяйственных машин – ЧКЗ «Агро», занимающийся разработкой и производством инновационных сельхозмашин. Основными причинами выбора данного направления диверсификации:

1. потенциал рынка – в связи с экономическим кризисом в России и последующим введением санкций со стороны внешних стран, в России стали активно прорабатываться возможности импортозамещения. В

число таких видов деятельности попало развитие сельского хозяйства. На текущий момент данный рынок показывает положительную динамику, отрасль активно субсидируется и поддерживается льготами со стороны государства, собственники предприятий ищут пути повышения рентабельности производимой продукции. Одним из способов повышения рентабельности является увеличение производительности основных фондов предприятия;

2. средний уровень конкуренции – рынок производства сельскохозяйственных машин не насыщен большим количеством крупных производителей;
3. экономия затрат – продукция ЧКЗ «Агро» производится с использованием производственных мощностей и площадей ООО «ЧКЗ», что способствует дополнительному распределению накладных затрат. Следствием распределения затрат между производством компрессорного оборудования и сельскохозяйственных машин станет снижение себестоимости продукции обоих департаментов.

Заключительным этапом анализа матрицы Ансоффа объединение полученных результатов анализа в сводной таблице. Итоговые данные представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Итоговый анализ стратегий развития

Тип стратегии	Вероятность успешной реализации	Характеристика
Стратегия проникновения	Высокая	У предприятия есть высокие шансы успеха реализации данной стратегии. Необходимо увеличивать объемы продаж, используя новые методики продаж отделом сбыта, а также расширения границ каналов дистрибуции. В случае расширения объема продаж, можно добиться эффекта масштаба в плане снижения доли накладных затрат в себестоимости продукции. Как следствие, появится дополнительная возможность снижения цены реализуемой продукции.
Стратегия развития рынка	Низкая	На текущий момент выход на рынок Европы не выглядит целесообразным. По причине того, что предприятие не обладает свободным капиталом для распространения своей

		продукции на европейском рынке. Также стоит отметить высокую концентрацию крупных конкурентов-производителей, уже действующих на данном рынке. Некоторые из таких конкурентов имеют 100-летний опыт производства компрессорного оборудования, конкурировать с такими компетентными производителями на их же рынке будет достаточно сложно.
--	--	--

Окончание таблицы 3.7 – Итоговый анализ стратегий развития

Тип стратегии	Вероятность успешной реализации	Характеристика
Стратегия развития товара	Средняя	Рынок производства газовых компрессоров выглядит крайне перспективным. Производство такой продукции требует наличия у предприятия-производителя высокого уровня компетенции и технологических возможностей. На ООО "ЧКЗ" действует подразделение, занимающееся разработками НИОКР, завод также обладает новым технологичным оборудованием, приобретенным менее трех лет назад. На данный момент текущее направление уже прорабатывается ООО "ЧКЗ", было произведено и реализовано несколько единиц газовых компрессоров.
Стратегия диверсификации	Средняя	Развитие данной стратегии может иметь успех. Уровень конкуренции на таком рынке и входные барьеры находятся на среднем уровне. Рынок ежегодно растет со средними темпами роста. ООО "ЧКЗ" имеет достаточный уровень финансовой поддержки и технологической обеспеченности, чтобы развивать данный вид продукции.

Таким образом, подводя итоги по анализу матрицы Ансоффа, можно заключить следующее:

1. предприятие обладает достаточным уровнем финансового и технологического обеспечения, чтобы реализовывать одновременно 3 стратегии развития: стратегия проникновения, стратегия развития товара, стратегия диверсификации.
2. на данный момент ООО «ЧКЗ» уже занимается развитием одновременно в трех рассматриваемых направлениях;
3. получаемая прибыль от реализации стратегии проникновения может направляться на реализацию стратегий развития нового товара и стратегию диверсификации. По мнению автора, такой многогранный подход в будущем позволит снизить отраслевые риски, сделать предприятие более устойчивым к изменениям рыночной конъюнктуры;

4. реализация трех стратегий в будущем позволит снизить общую долю накладных затрат в структуре себестоимости продукции, как следствие, снизить себестоимость каждого вида продукции. Такое снижение позволит увеличить объем рентабельности в экономически благоприятное для отрасли время, либо снизить цены, удерживая прежний уровень рентабельности, тем самым расширив объем сбыта продукции.

Заключительным этапом оценки стратегии позиционирования ООО «ЧКЗ» является анализ матрицы BCG (Boston Consulting Group) – матрица «рост-доля рынка». Данная матрица была разработана в 1960-х годах Бостонской Консалтинговой Группой, является одной из первых моделей портфельного анализа. Матрица основана на использовании темпов отраслевого роста и относительной доли рынка. Данные показатели способны отразить конкурентную позицию предприятия в соответствующей отрасли, а также получаемые чистые денежные потоки, необходимые для ведения деятельности [15, с. 428]. Основная идея матрицы BCG заключена в том, чтобы определить приоритетные направления развития ассортиментной линейки предприятия, а также определить ключевые направления для будущих инвестиций.

Матрица «рост-доля рынка» разбивается на четыре квадранта, каждый из которых предполагает свой вариант стратегии развития продукции. К таким квадрантам относят:

1. Знаки вопроса – бизнес имеет низкую долю рынка при высоких темпах роста, для финансирования роста требуется большой объем инвестиций, при этом генерирует слабые денежные потоки, зачастую являющиеся отрицательными;
2. Звезда – при высоких темпах роста рынка бизнес занимает высокую долю рынка. Такие сферы бизнеса, как правило, требуют большого объема финансирования для поддержания устойчивого роста, но при

этом имеет сильную рыночную позицию, а денежный поток будет выглядеть сбалансированным;

3. Дойные коровы – при низких или снижающихся темпах роста бизнес имеет высокую долю рынка, воспроизводит значительный чистый денежный поток, который можно направлять на финансирование других направлений деятельности предприятия. Расходы на удержание конкурентных позиций ниже получаемой прибыли;
4. Собака – бизнес имеет низкую долю рынка при низких темпах роста рынка. Возможности по росту объемов продаж очень ограничены, денежные потоки низкого объема.

По внутренним данным предприятия, средний ежегодный рост объемов производства ООО «ЧКЗ» составляет 7%, за 2016 и 2017 года объемы росли на 13% и 12%, соответственно. На рисунке 3.3 представлена двухосный график, содержащий в себе объемы производства ООО «ЧКЗ» с 2007 по 2017 год, а также объемы российского рынка воздушных компрессоров за аналогичный период времени.

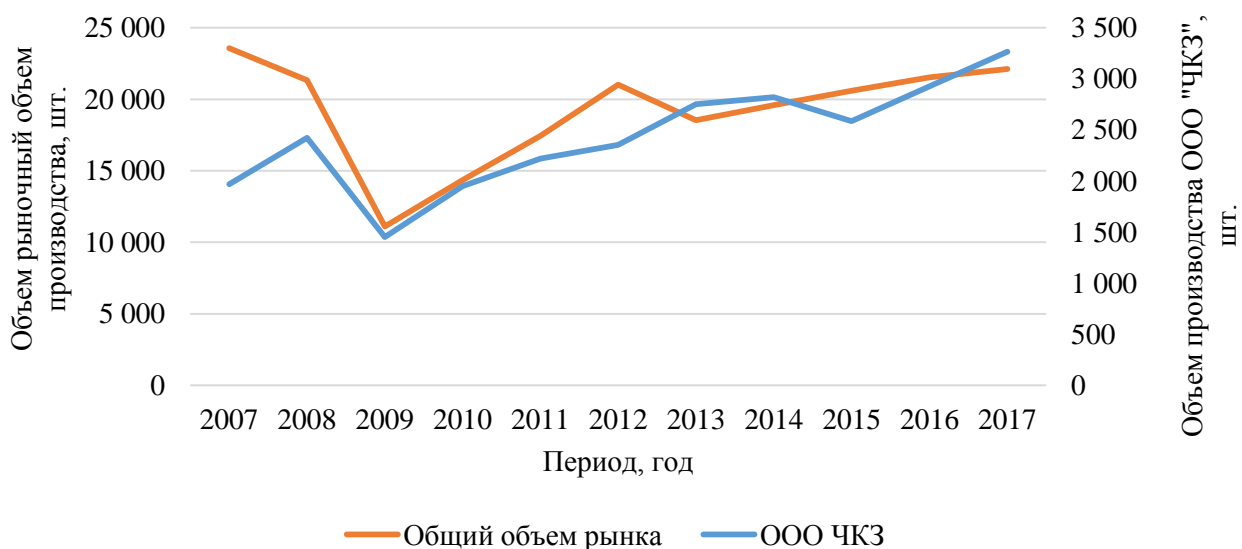


Рисунок 3.3 – Динамика объемов производства компрессоров

При составлении матрицы определяются темпы роста рынка. Рынки с темпом роста более 10% в год можно отнести к быстрорастущим. Все, что ниже 10%



относится к категории «низкие темпы роста». Данные откладываются по вертикальной оси. По горизонтальной оси откладывается относительная доля рынка анализируемого предприятия, которая определяется отношением доли рынка анализируемого предприятия к доле рынка крупнейшего конкурента в отрасли. Если полученное значение выше 1, то можно считать, что рассматриваемое предприятие имеет высокую долю на рынке, если ниже 1, то низкую.

Для построения матрицы BCG предприятия ООО «ЧКЗ» использованы данные темпов роста и доли рынка за 2017 год. Так, общий прирост рынка воздушных компрессоров России составил 3%, увеличившись с 21 536 единиц в 2016 до 22 132 единиц в 2017 году. В соответствии с системой оценки матрицы BCG значение данного показателя является низким. Доля ООО «ЧКЗ» на рынке составила 15%, объем производства вырос на 12% в 2017 году и составил 3265 единиц по сравнению с 2927 единиц годом ранее. Наибольшую конкуренцию ООО «ЧКЗ» представляет китайский производитель компрессоров «Dali» и «Comprag», доля которого в 2017 году составила 14%. Относительная доля рынка ООО «ЧКЗ» составляет  $1,07 \left( \frac{0,15}{0,14} = 1,07 \right)$ . Данный показатель выше 1, поэтому можно утверждать, что ООО «ЧКЗ» обладает высокой относительной долей рынка.

Так как темп роста рынка в 2017 году составил 3% и является низким, а относительная доля рынка ООО «ЧКЗ» имеет значение 1,07, то направление производства воздушных общепромышленных компрессоров для компании можно рассматривать как «дойную корову». Денежные потоки от данного направления бизнеса предприятие сможет направлять на новые проекты.

На основе данных, полученных в ходе анализа матрицы Ансоффа и матрицы BCG, можно составить в общем виде матрицу BCG для Челябинского компрессорного завода. Матрица представлена на рисунке 3.4 и содержит в себе товар, приносящий основную выручку для организации – воздушные компрессора. Также в матрице представлены товары сельскохозяйственного

рынка – направление диверсификации ООО «ЧКЗ», а также новый вид компрессоров, имеющий перспективы развития на российском рынке – газовые компрессоры.



Рисунок 3.4 – Матрица BCG для ООО «ЧКЗ»

Проанализировав деятельность предприятия за последние пять лет (2012 – 2017 г.) автор отметил наиболее важные изменения, произошедшие на ООО «ЧКЗ»:

1. Предприятие построило новую производственную площадку площадью 22 000 м<sup>2</sup>. Строительство было начато в 2015 году и закончилось в 2017 году. Строительство и реализация проекта осуществлена на собственные средства предприятия;
2. В 2017 году было закуплено линейка нового высокотехнологичного оборудования, используемого на различных этапах производственного процесса;
3. В 2017 году было открыто подразделение ЧКЗ «Агро», которое концентрируется на производстве сельскохозяйственных машин и техники. Данное решение было принято собственником предприятия с целью диверсификации портфеля направлений деятельности предприятия, перспективностью рынка сельского хозяйства, возможностью перераспределения части накладных затрат (часть продукции производится с использованием

оборудования головного подразделения ООО «ЧКЗ», занимающегося производством воздушных компрессоров общепромышленного назначения.

Подводя итоги, можно отметить факт того, что основное бизнес-направление ООО «ЧКЗ» уже достаточно долгий промежуток времени находится на стадии «дойной коровы», что позволило предприятию аккумулировать существенные объемы денежных потоков, которые были направлены на модернизацию завода и диверсификации портфеля предприятия в виде открытия обособленного подразделения по производству сельскохозяйственной техники.

### 3.2 Разработка рекомендаций к действующей системе стратегического позиционирования предприятия ООО «ЧКЗ»

В ходе написания данной исследовательской работы автором был проведен для ООО «ЧКЗ» ряд мероприятий, позволивших сделать выводы о действующей системе стратегического позиционирования. Такими мероприятиями стали:

1. анализ российского рынка компрессорного оборудования – исследование конкурентов, объемов производства и динамики индекса цен производителей;
2. определены и исследованы косвенные факторы внешней среды ООО «ЧКЗ» с применением PEST-анализа;
3. определены и исследованы прямые факторы внешней среды ООО «ЧКЗ» с применением методики Пяти конкурентных сил Портера;
4. выполнен вертикальный и горизонтальный анализ финансовой отчетности;
5. с помощью SWOT-анализа определены сильные и слабые стороны предприятия;

6. определены возможные стратегии развития предприятия. В основе исследования лежит построение матрицы Ансоффа;
7. проведен анализ матрицы BCG для ООО «ЧКЗ».

Заключительным этапом обобщения текущей стратегии позиционирования и разработка рекомендаций по ее улучшению станет проведение двух мероприятий:

1. сравнительный анализ конкурентов ООО «ЧКЗ», крупнейшими конкурентами-производителями являются: Remeza (Белорусь) – 10% доля на рынке, Berg (Германия) – 14% доля на рынке, Dali и Comrag (Китай) – 14% доля на рынке;
2. оценка экономического эффекта в части рекомендаций по повышению эффективности текущей деятельности ООО «ЧКЗ».

Сравнительный анализ конкурентов выполнен в первом пункте второй главы данной исследовательской работы. Результаты сравнительного анализа показали, что ООО «ЧКЗ» обладает наивысшей степенью конкурентоспособности – 4, по сравнению с ведущими конкурентами отрасли. Однако китайский производитель Dali, несмотря на относительно небольшой срок представленности на российском рынке, сумел показать уровень конкурентоспособности – 3,92, что незначительно ниже уровня ООО «ЧКЗ».

Результаты SWOT-анализа показали, что ООО «ЧКЗ» имеет ряд слабых сторон, от которых необходимо избавиться, либо, если такое невозможно, то минимизировать степень их влияния на потенциальные риски предприятия. К числу таких слабых сторон относятся:

1. высокая себестоимость продукции;
2. низкая степень интеграции ИС: ERP Управление предприятием;
3. низкий степень взаимодействия конструкторского отдела с иными отделами предприятия.

Также стоит отметить, что результатом проведения анализа матрицы Ансоффа стало понимание возможности одновременной реализации трех стратегий развития: стратегии проникновения на рынок, стратегии диверсификации и

стратегии развития нового товара. Анализ матрицы BCG показал, что производство воздушных промышленных компрессоров является важнейшим направлением деятельности предприятия, генерирующее значительный объем денежных потоков, которые можно направлять на развитие новых направлений деятельности, диверсифицируя портфель, а также развивать новую линейку продукции. В частности, направлением диверсификации является создание сельскохозяйственного направления ЧКЗ «Агро», которое перенимает на себя часть накладных расходов, тем самым снижая себестоимость основного направления – производства воздушных промышленных компрессоров. Производство и реализация нового товара – газовых компрессоров обладает высокой рентабельностью в силу технологической сложности, также способствует росту прибыли организации на долгосрочном промежутке времени.

Таким образом, выведение нового продукта на рынок и развитие нового направления деятельности позволит ООО «ЧКЗ» в долгосрочном плане снизить долю накладных затрат на единицу продукции, тем самым, снизив себестоимость единицы продукции.

Сложность интеграции 1С: ERP заключена в ограниченности человеческих ресурсов. В информационном отделе работают 5 специалистов, включая начальника отдела. Все эти специалисты помимо своих основных обязанностей, вовлечены в проект по внедрению 1С ERP управление предприятием. Сотрудникам часто приходится перерабатывать. По мнению автора, процесс можно ускорить путем привлечения дополнительного специалиста на аутсорсинге. Стоимость данной услуги – 45 000 рублей в месяц за одного привлеченного специалиста. Данный подход позволит ускорить процесс интеграции новой системы на предприятие, что в будущем ускорит время принятия ряда управленческих решений. Привлечение специалистов путем аутсорсинга обосновано тем, что по окончании проекта необходимости в дополнительном сотруднике отпадет. В связи с этим, будет эффективнее привлечь

специалиста «со стороны», чем принимать его в штат на постоянную основу. По мнению автора, такой подход позволит внедрить ERP систему уже спустя 6 месяцев работы.

В основе проблема взаимодействия конструкторского отдела так же, как и в вопросе автоматизации ERP системы лежит человеческий фактор. Для корректного расчета себестоимости продукции и, как следствие, дальнейшей политики ценообразования, финансово-экономический отдел должен обладать актуальным перечнем ресурсной спецификации по каждому виду изделия. Ресурсная спецификация – таблица, содержащая в себе перечень наименования материалов и их количество, используемых в производстве конкретного изделия. В обязанности каждого конструктора входит создание в 1С спецификации по изделию. В силу человеческого фактора (отсутствие достаточного времени, невнимательности сотрудника) в спецификацию изделия изначально конструктор может установить не ту марку материалов, которые на данный момент используются в производстве, либо установить марку материала, которая больше не закупается. Размер такой ошибки может составлять от 10% до 100% от стоимости конкретного материала. Финансово-экономический отдел, в процессе формирования управленческой таблицы по общей себестоимости отдельного изделия, вынужден исправлять данные ошибки. По оценке автора, цена данной ошибки для итоговой себестоимости продукции варьируется в разрезе 5%-10%, в редких случаях до 30%, что является для ООО «ЧКЗ» существенным. Сотрудник финансово-экономического отдела вынужден тратить до 20-30% рабочего времени на корректировку данных ошибок. Данный вопрос не является экономически затратным, он больше относится к корпоративной культуре и индивидуальной ответственности каждого сотрудника предприятия. В связи с этим, данный вопрос может быть решен путём устной беседы главного конструктора со своими подчиненным, а также созданием линейки штрафных санкций и выговоров. В результате этого повысится общий уровень ответственности на предприятии, а также снижение времени обработки данных

финансово-экономическим отделом, как следствие, скорость принятия управленческих решений вырастет.

Вторым этапом обобщения текущей стратегии и разработки рекомендаций для ее улучшения является оптимизация деятельности ООО «ЧКЗ» в ряде вопросов:

1. увеличение объемов продаж посредством внедрения новых методик работы с клиентами, техник продаж, развития дилерских сетей и т.д.;
2. оптимизация работа отдела снабжения и склада, посредством внедрения системы «точно в срок», а также переговорами с поставщиками в части предоставления дополнительных скидок на материалы;
3. участие в федеральных субсидируемых программах государственного заказа;
4. диверсификация в виде развития направления по производству сельскохозяйственных машин и оборудования;
5. развитие ряда новых перспективных изделий – производство газовых компрессоров;
6. расширение рекламной политики.

Целевые значения показателей для реализации рассматриваемых мероприятий представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Целевые значения показателей повышения эффективности деятельности ООО «ЧКЗ»

Мероприятие	Целевой показатель	Целевое значение	Необходимые дополнительные затраты
Аутсорсинг специалиста ИТ-технологий	Время реализации проекта	реализовать проект внедрения ERP-системы за 6 месяцев	45 000 руб. ежемесячно
Увеличение объемов сбыта	Выручка	рост на 1,5 п.п. без учета базового роста	500 000 руб. ежеквартально (тренинги, семинары, презентации)
Оптимизация процесса закупки материалов	Себестоимость продукции	снижение на 1,5 п.п.	Не требуется

Участие в федеральных программах субсидирования	Выручка	Срок программ: от 5 лет. Ежегодный прирост – 1,5 п.п. Эффект долгосрочный.	200 000 ежеквартально (тренинги, семинары)
Развитие ЧКЗ "АГРО"	Себестоимость продукции	перераспределение накладных затрат => снижение себестоимости основной продукции - воздушных компрессоров на 1%	-

Окончание таблицы 3.8 – Целевые значения показателей повышения эффективности деятельности ООО «ЧКЗ»

Мероприятие	Целевой показатель	Целевое значение	Необходимые дополнительные затраты
Расширение рекламной политики	Выручка	рост на 1 п.п. без учета базового роста	150 000 руб. ежемесячно

В таблице 3.9 представлены новые значения показателей, которые могут быть достигнуты в ходе реализации мер, указанных в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Значения новых показателей

В тысячах рублей

Мероприятие	Показатель	До	После	Затраты	Абсолютное изменение показателя
Аутсорсинг специалиста ИТ-технологий	Время реализации проекта	12 месяцев	6 месяцев	270,00	-
Увеличение объемов сбыта	Выручка	1 190 341	1 208 196	2 000	17 855
Оптимизация процесса закупки материалов	Себестоимость продукции	936 465	922 626	0	-13 839
Участие в федеральных программах субсидирования	Выручка	1 190 341	1 208 196	800	17 855
Развитие ЧКЗ «АГРО»	Себестоимость продукции	936 465	927 193	0	-9 272
Расширение рекламной политики	Выручка	1 190 341	1 202 245	1 800	11 903

Итоговый совокупный эффект определен в таблице 3.10 в виде изменившегося значения чистой прибыли ООО «ЧКЗ». Стоит отметить, что расчеты нового



возможного отчета о финансовых результатах в таблице 3.10 осуществлены с рядом следующих допущений:

1. строки – 2320, 2330, 2340, 2350, 2430, 2450 останутся без изменений. Проводимые мероприятия не окажут на них никакого эффекта, в связи с этим, для объективности результатов автором было принято решение оставить данные показатели неизменными;
2. В ходе проведения мероприятий по увеличению объемов продаж, с ростом выручки по строке 2110, вырастет и значение себестоимости продаж по строке 2120. Увеличение произойдет исходя из значений: 70 копеек себестоимости продаж на 1 рубль выручки;
3. Коммерческие и управленческие расходы останутся на уровне прошлого периода, за исключением новых расходов, необходимых для реализации мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «ЧКЗ».

Таблица 3.10 – Изменение отчета о финансовых результатах в соответствии с проводимыми мероприятиями повышения эффективности деятельности

В тысячах рублей

Наименование показателя	Код	Базовые значения	Целевые значения	Чистый эффект	Относительное изменение, %
Выручка	2110	1 190 341,26	1 237 954,91	47 613,65	4,00
Себестоимость продаж	2120	936 464,97	929 776	-6 688,78	-0,71
Валовая прибыль (убыток)	2100	253 876	308 178,72	54 302	21,39
Коммерческие расходы	2210	-68 672,88	73 272,88	4 600,00	-6,70
Управленческие расходы	2220	-84 018,66	84 288,66	270,00	-0,32
Прибыль (убыток) от продаж	2200	101 185	150 617,19	49 432	48,85
Проценты к получению	2320	7 430,47	7 430,47	-	-
Проценты к уплате	2330	0,00	0,00	-	-
Прочие доходы	2340	101 713,15	101 713,15	-	-
Прочие расходы	2350	105 940,06	105 940,06	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	104 388	153 821	49 432	47,35
Текущий налог на прибыль	2410	-20 745,79	-30 764,15	-9 886,49	47,66
в т.ч. постоянные налоговые обязательства	2421	-200,17	-200,17	-	-

(активы)					
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-345,88	-345,88	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	18,99	18,99	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	83 316	122 729,71	39 545,94	47,47

Таким образом, чистая прибыль по новому отчету о финансовых чистый экономический эффект от одновременной реализации всех мероприятий в номинальных ценах составил 39 545,94 тыс. руб. или 47% относительного прироста.

Заключительным этапом станет составление нового сравнительного анализа конкурентов. По мнению автора, ожидается, что повысятся такие показатели конкурентоспособности, как «квалификация персонала», а также «масштаб рекламных кампаний». Несмотря на совокупный эффект, в результате которого себестоимость продаж снизится на 0,71%, решение о снижении цен на продукцию в данном случае будет несущественным для покупателей. Таким образом, уровень цен на компрессоры останется на прежнем уровне. Обновленный сравнительный анализ конкурентов представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – сравнительный анализ конкурентов после внедрения мероприятий по повышению эффективности деятельности

В баллах

Показатели конкурентоспособности	Удельный вес	Баллы				Конкурентоспособность			
		E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>
Качество производимой продукции	0,20	5	4	5	3	1,00	0,80	1,00	0,60
Уровень цен	0,20	3	3	3	5	0,60	0,60	0,60	1,00
Уровень сервисного обслуживания	0,10	5	3	4	4	0,50	0,30	0,40	0,40
Квалификация персонала	0,10	5	4	3	3	0,50	0,40	0,30	0,30
Масштаб рекламных кампаний	0,15	4	3	4	5	0,6,	0,45	0,60	0,75
Дизайн, упаковка	0,02	4	3	3	4	0,08	0,06	0,06	0,08
Уникальность характеристик	0,10	5	3	4	3	0,50	0,30	0,40	0,30
Сертификация продукции	0,08	4	3	3	3	0,32	0,24	0,24	0,24
Географическая представленность	0,05	4	4	4	5	0,20	0,20	0,20	0,25
Общий вес	1	Суммарная оценка				4,30	3,35	3,80	3,92

Таким образом, в результате мероприятий в части рекомендаций к корректировке стратегического позиционирования, ООО «ЧКЗ» увеличит конкурентоспособность с 4,0 до 4,30 баллов. При этом увеличив чистую прибыль на 39 545,94 тыс. руб. В таблице 3.12 представлены изменения значений рентабельности продаж от валовой прибыли и рентабельности продаж от чистой прибыли.

Таблица 3.12 – Изменение основных коэффициентов рентабельности

Показатель	Значения показателей, %	
	в 2017 году	в прогнозном периоде
Рентабельность производства	27	33
Рентабельность продаж от чистой прибыли	7	10

Таким образом, прогнозная рентабельность продаж от чистой прибыли увеличится на 3 п.п. и составит 10%, а рентабельность производства составит 33%, увеличившись на 6 п.п.

#### Выводы по разделу три

Основная задача третьей главы заключена в анализе существующей стратегии позиционирования ООО «ЧКЗ». В частности, были проведены следующие мероприятия:

1. исследование действующих бизнес-процессов предприятия;
2. анализ финансовой отчетности;
3. определены сильные и слабые стороны предприятия, а также выявлены основные возможности и угрозы, которые могут возникнуть в ходе деятельности;
4. с помощью построения матрицы Ансоффа рассмотрена возможность реализации дополнительных стратегий развития;

5. применен метод построения матрицы BCG, результатом которого стало определение определить приоритетных направлений развития ассортиментной линейки предприятия.

Заключительным этапом данной главы является разработка рекомендаций по усилению действующей стратегии позиционирования ООО «ЧКЗ». По мнению автора, в результате внедрения данных рекомендаций у предприятия появятся следующие возможности:

1. усиления своих конкурентных позиций в действующей отрасли;
2. снизить уровень себестоимости продукции посредством перераспределения доли накладных затрат между текущим видом деятельности и развивающимися (производство газовых компрессоров, диверсификация в направлении производства сельскохозяйственных машин и оборудования);
3. увеличить рентабельность продаж и рентабельность производства;
4. повысить общий уровень корпоративной культуры предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Появление нового направления в менеджменте привело к смене взглядов в управлении организацией. Производство товаров и дальнейший традиционный сбыт этих товаров ушли на второй план, во главе стратегии встали миссия и цели, а также анализ внешней среды организации. Именно это и стала важнейшим объектом исследования в стратегическом позиционировании. В современном мире крайне сильной стороной предприятия можно считать способность подстраиваться под постоянно изменяющиеся требования рынка и внешней среды организации в целом, определять потенциальные возможности и угрозы со стороны рынка. Результатом таких действий станет изменение или сохранения предприятием своих позиций на рынке. Именно поэтому вопрос о разработке рекомендаций по стратегическому позиционированию предприятия является актуальным на сегодняшний день.

В первой главе данной исследовательской работы были затронуты теоретические основы стратегического позиционирования. В первом пункте текущей главы автор рассмотрел историю формирования стратегического позиционирования, а также проанализировал два разных подхода к определению понятия «стратегическое позиционирование». Анализ основывается на сравнении характерных черт, присущих каждому подходу.

Первый подход принадлежит маркетологам, которые определяют стратегическое позиционирование как стратегию формирования бренда, полностью направленную на внимание потребителя, конечной целью которой является создание в глазах потребителя устоявшегося образа идеального продукта. За вторым подходом стоят менеджеры, которые определяют данное понятие как отдельную стратегию, используемую в стратегическом менеджменте, и представляют такой формат определения: стратегическое позиционирование – это непрерывный комплексный процесс формирования долгосрочной стратегии организации, основанный на постоянном анализе изменений внутренней и

внешней среды организации, и систематической корректировке данной стратегии, основной целью которой является укрепление конкурентных позиций на рынке. Стоит отметить, что оба подхода имеют право на существование, поскольку преследуют единую цель – усиление конкурентных преимуществ предприятия в отрасли с целью успешной борьбы с его конкурентами.

В работе освещены восемь основных этапов стратегического позиционирования, которые могут быть использованы при формировании стратегии позиционирования:

1. анализ отрасли, в рамках которой ведет свою деятельность предприятие
2. финансовый анализ предприятия
3. анализ внешней среды предприятия
4. определение текущей позиции предприятия на рынке
5. формулировка основной цели стратегического позиционирования
6. поиск методов достижения поставленной цели
7. утверждение стратегии позиционирования
8. контроль промежуточных итогов выполнения стратегии позиционирования.

По мнению автора, данные этапы формирования стратегии позиционирования применимы на любом предприятии, в независимости от отрасли, на котором оно осуществляет свою деятельность. При этом отличия могут быть, но они не будут являться существенными, как следствие, текущие этапы формирования стратегии можно назвать общими.

В практической части данной исследовательской работы проведен анализ внешней среды машиностроительного предприятия ООО «ЧКЗ». Исследование внешней среды производилось тремя этапами:

1. анализ российского рынка компрессорного оборудования – в данной части рассмотрены предпосылки развития и формирования рынка компрессорного оборудования в России в конце 90-х годов XX века. С помощью официальных данных, полученных из Федеральной службы

государственной статистики Российской Федерации, проанализированы ежегодные темпы роста рынка компрессорного оборудования, рассмотрены основные уровни износа основных фондов Российской Федерации;

2. анализ косвенных факторов внешней среды ООО «ЧКЗ» – в основе исследования лежит PEST-анализ факторов внешней среды. В качестве метода анализа применен экспертный метод оценки факторов;
3. анализ прямых факторов внешней среды ООО «ЧКЗ» – выполнен с применением метода «Пять конкурентных сил Портера» путем широкого обзора каждого из пяти факторов.

Анализ внешней среды позволил изучить особенности рынка компрессорного оборудования, актуальности вопроса дальнейшего развития рынка. Были сформулированы выводы касательно уровня конкуренции на внутреннем рынке компрессорного оборудования России.

Заключительным этапом работы стал анализ существующей стратегии позиционирования ООО «ЧКЗ». В частности, были проведены следующие мероприятия:

1. исследование действующих бизнес-процессов предприятия;
2. анализ финансовой отчетности;
3. определены сильные и слабые стороны предприятия, а также выявлены основные возможности и угрозы, которые могут возникнуть в ходе деятельности;
4. с помощью построения матрицы Ансоффа рассмотрена возможность реализации дополнительных стратегий развития;
5. применен метод построения матрицы BCG, результатом которого стало определение определить приоритетных направлений развития ассортиментной линейки предприятия.

Совокупным результатом текущего исследования является разработка рекомендаций по усилению действующей стратегии позиционирования ООО

«ЧКЗ». По мнению автора, в результате внедрения данных рекомендаций у предприятия появятся следующие возможности:

1. усиления своих конкурентных позиций в действующей отрасли;
2. снизить уровень себестоимости продукции посредством перераспределения доли накладных затрат между текущим видом деятельности и развивающимися (производство газовых компрессоров, диверсификация в направлении производства сельскохозяйственных машин и оборудования);
3. увеличить рентабельность продаж и рентабельность производства;
4. повысить общий уровень корпоративной культуры предприятия.

По мнению автора, вопрос степень успешности ведения стратегического позиционирования в современном мире является важным показателем конкурентоспособности предприятия. Реализуя данную стратегию, предприятие получает ряд возможностей по совершенствованию своей внутренней среды, и снижению степени влияния внешней среды.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф – Спб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
- 2 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф – Москва: Издательство Экономика, 1989. – 303 с.
- 3 Береговая, И. Б. / К вопросу об управлении конкурентоспособностью предприятия // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2013. – №2. – С. 137 – 141.
- 4 Береговая, И.Б. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия / И.Б. Береговая // Символ науки. – 2015. – №12-1 – С. 90 – 93.
- 5 Друри, К. Управленческий и производственный учет: монография / К. Друри. – 5-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 735 с.
- 6 Зябриков, В.В. Общий менеджмент / В.В. Зябриков // Монография. – 2-е изд., -испр. и доп. СПб: ЭФ СПбГУ, 2014. – 242 с.
- 7 Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет / В.Б. Ивашкевич. – М.: Магистр: Инфа – М, 2011. – 576 с.
- 8 Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
- 9 Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. / Ф. Котлер / Пер. с англ. – М. Издательский дом «Вильямс», 2007. – 656 с.
- 10 Лысенко, Д.В. Теория и практика управленческого учета / Д.В. Лысенко // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – № 1. – С. 1 – 64
- 11 Лысенко, Д.В. Теория и практика управленческого учета / Д.В. Лысенко // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – № 1. – С. 1 – 64.
- 12 Макарова, Т.Н. Позиционирование предприятия и товара – залог рентабельности и конкурентоспособности / Т.Н. Макарова // Институциональная

и эволюционная экономика: проблемы и перспективы развития. – ОрёлГИЭТ, 2010. – 256 с.

13 Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2011. – 224 с.

14 Маняева, В.А. Бюджетирование расходов организации в стратегическом управленческом учете / В.А. Маняева // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №1. – С. 94 – 99.

15 О’Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. / Дж. О’Шонесси / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. – 864 с.

16 Портер, Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

17 Райс, Э. Позиционирование: битва за узнаваемость / Пер. с англ. / Э. Райс, Д. Траут. – под. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 265 с.

18 Романов, А.Н. Маркетинг: учебник / А. Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. / под ред. А. Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. – 560 с.

19 Силкин, А.В. Стратегическое позиционирование предприятий, специализирующихся на производстве материалов для ремонта и содержания объектов дорожного хозяйства / А.В. Силкин // ТДР. 2015. – №6 – С. 76 – 78.

20 Стоянов, И.А. Организация стратегического позиционирования предприятий / И.А. Стоянов, А.С. Филистович // Научные исследования: от теории к практике: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 13 март 2016 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 289-291. – ISSN 2413-3957.

21 Стратегический менеджмент: учебник для ВУЗов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А. Н. Петрова. / Л.Г. Демидова, Г.А. Буренина, С.М. Климов, Г.З. Щербаковский, Г.М. Гвичия, М.В. Власова. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.

- 22 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Дж Стрикленд, М., Томпсон, А. А. – СПб.: Виллиамс, 2005 – 320 с.
- 23 Траут, Д. Positioning: битва за умы. / Д. Траут, Э. Райс. – СПб.: Питер, 2015 – 352 с.
- 24 Трубилин А. Конкурентоспособность – главный фактор эффективного производства. // АПК: экономика, управление. – 2012. – №1. – С.39 – 46.
- 25 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Серия «Высшее образование» – М.: ИНФРА-М, 2015. – 312 с.
- 26 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2012. – 892 с.
- 27 Цаплина, Н.А. Методология стратегического позиционирования организации в долгосрочной перспективе / Н.А. Цаплина // Вестник СамГУ. – 2012. – №5/2 – С. 147 – 155.
- 28 Царьков, И. Н. Борьба с ростом постоянных затрат: новые методы / И. Н. Царьков // Управление корпоративными финансами. 2011. – № 5. – С. 238 – 248.
- 29 Чая, В.Т. Теоретические предпосылки формирования и развития управленческого учета затрат на производство / В.Т. Чая, А.В. Букалов, Н.Г Барышникова // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 4. – С. 1 – 12.
- 30 Чупрякова, А. Г. Стратегическое позиционирование как залог успешности на рынке услуг / А. Г. Чупрякова // Вестник КемГУ – 2008. – №4. – С. 137 - 142.
- 31 Porter, M.E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review: 2010. N2. P. 137-145.
- 32 Tebiz Group. Рынок компрессорного оборудования в России – 2018. Показатели и прогнозы. / Tebiz Group. – 2018. – 135 с.
- 33 Росстат. Промышленное производство в России. 2016: Стат.сб/Росстат. – М., 2016. – 347 с. – [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2016/prom16.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/prom16.pdf) - дата обращения 10.01.2019.

34 Бизнес-курс МВА «Маркетинг и стратегический менеджмент». Под ред. Сокова В., ООО «Бизнес-софт – 2005. – с. 324.

35 Закон о защите конкуренции: Федеральный закон от 26.07.2006 N 135 – ФЗ (ред. От 27.12.2018) // Собрание законодательства. – 2018. – № 51.

36 Бизнес-план инвестиционного проекта ООО «ЧКЗ». ООО «Группа инновационного и инвестиционного проектирования». – 2016. – 148 с.

37 URL: <https://raexpert.ru/> – дата обращения 12.01.2019.

38 URL: <https://www.science-education.ru> – дата обращения 14.01.2019.

39 URL: <http://www.gks.ru/> – дата обращения 10.01.2019.

## Приложение А

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «ЧКЗ» за 2015 – 2017 год.

В тысячах рублей.

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	Доля показателя в общем балансе, %		Изменение показателя в отчетном периоде по сравнению с предыдущим	
				На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	в относительном выражении, %	в абсолютном выражении
<b>АКТИВ</b>							
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Нематериальные активы	21	24	20	0,0%	0,0%	-13,2%	-3,18
Основные средства	374 424	329 676	125 460	37,1%	36,4%	13,6%	44 747,73
Доходные вложения в материальные ценности	697	0	0	0,1%	0,0%	-	696,81
Финансовые вложения	47 591	51 290	61 694	4,7%	5,7%	-7,2%	-3 699,16
Отложенные налоговые активы	38	19	12	0,0%	0,0%	102,3%	18,99
Итого по разделу I	422 770	381 009	187 186	41,9%	42,1%	11,0%	41 761,19
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	163 600	70 596	30 904	16,2%	7,8%	131,7%	93 003,67
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	344	5 990	650	0,0%	0,7%	-94,3%	-5 645,92
Дебиторская задолженность	326 589	298 389	277 176	32,3%	33,0%	9,5%	28 200,42
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	57 846	136 680	373 766	5,7%	15,1%	-57,7%	-78 834,60
Денежные средства и денежные эквиваленты	36 076	9 710	18 316	3,6%	1,1%	271,5%	26 366,67
Прочие оборотные активы	2 549	2 590	1 244	0,3%	0,3%	-1,6%	-40,93
Итого по разделу II	587 004	523 955	702 057	58,1%	57,9%	12,0%	63 049,31
<b>БАЛАНС</b>	<b>1 009 775</b>	<b>904 964</b>	<b>889 243</b>			<b>11,6%</b>	<b>104 810,50</b>
<b>ПАССИВ</b>							
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	4 219	4 219	4 219	0,4%	0,5%	0,0%	0,00
Добавочный капитал (без переоценки)	297	297	297	0,0%	0,0%	0,0%	0,00
Резервный капитал	1	1	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	606 418	523 102	460 632	60,1%	57,8%	2,3%	83 315,29
Итого по разделу III	610 935	527 619	465 149	60,5%	58,3%	2,2%	83 315,29
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,00
Отложенные налоговые обязательства	367	21	10	0,0%	0,0%	0,0%	345,88
Итого по разделу IV	367	21	10	0,0%	0,0%	0,0%	345,88
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,00
Кредиторская задолженность	380 232	353 876	416 038	37,7%	39,1%	-1,4%	26 356,12
Доходы будущих периодов	3 459	4 219	0	0,3%	0,5%	-0,1%	-760,88
Оценочные обязательства	14 783	19 229	8 046	1,5%	2,1%	-0,7%	-4 445,81
Итого по разделу V	398 473	377 324	424 084	39,5%	41,7%	-2,2%	21 149,43
<b>БАЛАНС</b>	<b>1 009 775</b>	<b>904 964</b>	<b>889 243</b>			<b>11,6%</b>	<b>104 810,60</b>

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «ЧКЗ» за 2016 – 2017 год  
В тысячах рублей

Наименование показателя	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.	Изменение	
			Относительн ые, тыс.руб.	Абсолютн ые, %
Выручка	1 190 341,26	1 072 089,03	118 252	11
Себестоимость продаж	-936 464,97	-797 224,89	-139 240	17
Валовая прибыль (убыток)	253 876	274 864	-20 988	-8
Коммерческие расходы	-68 672,88	-30 630,38	-38 042	124
Управленческие расходы	-84 018,66	-68 428,69	-15 590	23
-	101 185	175 805	-74 620	-42
Проценты к получению	7 430,47	29 810,13	-22 380	-75
Проценты к уплате	0,00	-3 924,05	3 924	-100
Прочие доходы	101 713,15	277 990,30	-176 277	-63
Прочие расходы	-105 940,06	-354 502,53	248 562	-70
-	104 388	125 179	-20 791	-17
Текущий налог на прибыль	-20 745,79	-27 092,41	6 347	-23
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-200,17	2 061,18	-2 261	-110
Изменение отложенных налоговых обязательств	-345,88	-10,97	-335	3 053
Изменение отложенных налоговых активов	18,99	6,33	13	200
Совокупный финансовый результат периода	83 316	98 082	-14 766	-15