

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Поволжский православный институт имени Святителя Алексия,  
митрополита Московского»**

Кафедра экономики и бизнес-развития

Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
Направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему:  
**Стратегическое планирование деятельности организации (на примере  
ООО «МАТТОНЕ»)**

Выполнил студент  
5 курса группы Эз – 501  
заочной формы обучения  
Хохлов Артём Александрович

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Научный руководитель  
Державина Дина  
Александровна,  
кандидат экономических  
наук, доцент

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

**Допустить к защите:**  
Заведующий кафедрой  
экономики и бизнес-развития \_\_\_\_\_ А. Н. Торхова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти  
2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы стратегического планирования деятельности предприятия .....	7
1.1 Сущность и экономическое содержание стратегического планирования .....	7
1.2 Порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия .....	12
1.3 Анализ финансового состояния предприятия для целей стратегического планирования .....	18
1.4 Инструменты стратегического анализа .....	22
Глава 2 Анализ системы стратегического планирования ООО «МАТТОНЕ».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МАТТОНЕ» .....	27
2.2 Стратегический анализ деятельности ООО «МАТТОНЕ».....	30
2.3 Финансовый анализ ООО «МАТТОНЕ» .....	54
Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования .....	57
3.1 Разработка плана стратегического развития предприятия .....	57
3.2 Экономическая эффективность разработанных мероприятий .....	63
Заключение .....	68
Библиографический список .....	71
Приложение А .....	75
Приложение Б .....	77
Приложение В.....	79
Приложение Г .....	81

## ВВЕДЕНИЕ

Правильно выбранные стратегические ориентиры в долгосрочной перспективе оказывают влияние на такие важные показатели, как общая эффективность деятельности, постоянное развитие и динамический экономический рост. Именно стратегические ориентиры позволяют наиболее оптимально реализовать те ресурсы компании, которыми она обладает.

Стратегическое планирование как процесс полностью интегрировано в комплексную систему управления организацией, соответственно, можно сделать вывод, что стратегическое планирование является одной из основополагающих функций управления и неотъемлемой частью определения текущего финансового состояния предприятия и построения экономически обоснованных направлений по улучшению данного состояния.

Несмотря на то, что в настоящее время существует достаточно большое количество применяемых методик стратегического планирования, которые были успешно апробированы на зарубежных предприятиях, российская действительность отражает тот факт, что накопленный опыт не используется эффективно или совершенно не используется. Стоит также отметить, что зачастую российские предприятия отвергают необходимость практического применения методов экономико – математического моделирования как одного из успешных направлений в стратегическом планировании.

Таким образом, актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что накопленный российский опыт в применении методик стратегического планирования не является успешным, несмотря на значимую роль стратегического планирования. В этой связи, в соответствии с темой работы были разработаны цель, задачи, объект и предмет исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка практических рекомендаций по формированию системы стратегического планирования и управления на предприятии ООО «МАТТОНЕ». Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

- рассмотреть сущность и экономическое содержание стратегического планирования;
- рассмотреть инструменты стратегического анализа и провести стратегический анализ для ООО «МАТТОНЕ»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности стратегического планирования ООО «МАТТОНЕ» и провести их экономическое обоснование.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «МАТТОНЕ», основным видом деятельности которого является производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженной глины.

Предметом исследования является стратегическое планирование на предприятии ООО «МАТТОНЕ».

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция, кабинетный метод.

Информационной базой исследования справочная и методическая литература, работы специалистов данной области, бухгалтерские отчёты компании, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также другие источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

Исследуемый период охватывает три года работы компании – 2016 – 2018.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов подразделов 2.1, 2.2, 2.3 и подразделов 3.1 и 3.2 могут быть использованы предприятием для формирования стратегии и развития системы стратегического планирования, а в целом повышению конкурентоспособности предприятия на российском строительном рынке.

Структура и объём работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, заключения, трёх глав, списка литературы из 44 источников и пяти приложений. Общий объём работы с учётом списка литературы и приложений составляет 82 страницы машинописного текста.

Во введении раскрывается актуальность темы исследования, сформулированы цель, задачи, объект и предмет выпускной квалификационной работы.

В первой главе выпускной квалификационной работы приведены теоретические основы стратегического планирования, рассмотрены основные методики проведения анализа существующей стратегии предприятия и выработки новой.

Во второй главе выпускной квалификационной работы приведена краткая характеристика деятельности организации, а также проведены анализ финансового состояния предприятия и стратегический анализ.

В третьей главе выпускной квалификационной работы на основе двух предшествующих глав разработаны мероприятия по совершенствованию системы стратегического планирования с целью улучшения финансового состояния предприятия. Также приведён расчёт экономической эффективности разработанных мероприятий.

# Глава 1 Теоретические основы стратегического планирования деятельности предприятия

## 1.1 Сущность и экономическое содержание стратегического планирования

В процессе управления предприятием важная роль отводится стратегическому планированию.

Стратегическое планирование – выбор основных направлений производственной деятельности, приёмов и методов, обеспечивающих достижение долгосрочных целей предприятия (фирмы) в постоянно меняющихся условиях внешней среды [1, с. 11].

И ведь действительно, тенденции быстро меняющейся рыночной экономики диктуют такие условия, при которых успешное управление организацией невозможно без разработки стратегии деятельности. Без разработки стратегии, плана действий и разработки прогнозов невозможно не только добиться положительных результатов деятельности, но и в принципе вести речь о долгосрочном функционировании компании на рынке.

Понятие «стратегия» вошло в теорию стратегического менеджмента в 50-х годах XX века, когда проблема незамедлительной реакции на изменения, происходящие во внешней среде приобрела важное значение. Первоначально термин «стратегия» применялся исключительно в военной сфере и определялся как «искусство развертывания войск в бою».

Кроме того, среди менеджеров этот термин означает высшее проявление управленческой деятельности [2, с. 49].

В таблице 1.1 рассмотрены определения понятия «стратегическое планирование», используемые российскими и иностранными специалистами.

Таким образом, на основании представленных выше определений, можно сделать вывод, что стратегическое планирование – понятие многоликое, сводящее свою суть к достижению поставленной цели.

Таблица 1.1 – Определения «стратегического планирования»

Автор	Определение
В.А. Баринов, В.Л. Харченко	«Определение стратегической цели развития предприятия на основе прогноза его возможностей и изменений внешней среды, а также выработка программы действий по достижению этой цели» [3, с. 51]
Ю.Т. Шестопад, В.Д. Дорофеев	«Долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур, с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников» [4, с. 17]
Е.А. Исаева	«Логический аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности» [5, с. 30]
В.И. Ляско	«Выбор основных направлений производственной деятельности, приемов и методов, обеспечивающих достижение долгосрочных целей предприятия (фирмы) в постоянно меняющихся условиях внешней среды» [1, с.12]
Н.А. Казакова	«Управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шагами в сфере маркетинга» [6, с. 183]
Дж. Штейнер, Дж. Майнер	«Определение долгосрочных целей и задач корпорации, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»
А.В. Сорокина	«Одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения» [7]
Ю.В. Гуськов	«долгосрочное развитие предприятия, на основе формирования и реализации стратегии, для достижения намеченных целей, под влиянием изменяющейся среды в сложившемся конкурентном окружении» [8]

В процессе принятия управленческих решений стратегическое планирование выполняет ключевую роль, так как именно стратегическое планирование позволяет принимать решения, которые соответствуют целям

предприятия, а также является основой построения всех управленческих функций.

Если предприятие не использует в своей деятельности основные преимущества стратегического планирования, то это отрицательно сказывается на нём, а именно, без основ стратегического планирования невозможно чётко спрогнозировать не только будущее состояние, но и даже произвести оценку текущих целей.

В российской действительности важно комплексно оценить своё текущее состояние и выработать стратегию дальнейшего развития, так как многие предприятия планируют свою деятельность с перспективой выхода на мировой рынок – без стратегического планирования это невозможно.

На рисунке 1.1 приведена схема стратегического планирования, применяемая для всех отечественных предприятий, производящих товары, их реализующих, и оказывающих услуги как коммерческим, так и некоммерческим предприятиям.

Стратегическое планирование работы организации включает в себя ряд индикаторов, а именно:

- стратегию, реализуемую в комплексе развития предприятия и выполнения поставленных целей;
- слабые и сильные стороны компании в постоянно меняющихся условиях внешнего окружения;
- риски, с которыми приходится сталкиваться в повседневной деятельности;
- прогнозные показатели и разработанные предложения;
- отражение взаимосвязи хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности;
- оценку диверсификации, происходящей в результате слияния и поглощения других предприятий.





Рисунок 1.1 - Стратегическое планирование на предприятии [9, с. 83]

Несомненно, каждая компания в силу своей специфики может по – своему интерпретировать процесс стратегического планирования, конкретизируя этапы в соответствии со своей деятельностью.

Стратегическое планирование – это взаимосвязанная логическая система, которая представляет собой совокупность разнообразных управленческих процессов, каждый из которых по – своему влияет на остальные [10, с. 4]. На рисунке 1.2 представлена структура стратегического планирования.

Поскольку стратегическое планирование является логическим продолжением финансово – хозяйственного анализа деятельности, оно также должно подвергаться анализу и количественной оценке по результатам функционирования.



Рисунок 1.2 – Структура стратегического планирования

К основным показателям относят:

- 1) доля рынка предприятия, %;
- 2) ассортимент, в натуральных единицах;
- 3) товарооборот, тысяч рублей;
- 4) товарные запасы, тысяч рублей;
- 5) потребность в продукции, тысяч рублей;
- 6) потребность в энергетических ресурсах, тысяч рублей;
- 7) основные фонды, тысяч рублей;
- 8) численность персонала, в том числе, по категориям, человек;
- 9) фонд оплаты труда, тысяч рублей;
- 10) издержки обращения, тысяч рублей;
- 11) прибыль, полученная от хозяйственно-финансовой деятельности, тысяч рублей;
- 12) прибыль на 1 рубль продаж, рублей
- 13) потребность в дополнительных инвестициях, тысяч рублей [11, с. 123].

Данный список показателей в каждом конкретном случае может отличаться как по составу, так и по периоду планирования.

Таким образом, процесс стратегического планирования на предприятии заключается в достижении стратегической цели через выбор и реализацию стратегии, на основе реализации обоснованных методов и моделей стратегического анализа, формирования программ стратегического плана, а также установления основных показателей его финансово – хозяйственной деятельности.

## 1.2 Порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Существует четыре различные группы.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание — заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами [12, с. 154].

Стратегия в широком смысле — это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации в достаточно продолжительном историческом интервале.

Под стратегическим планом предприятия (корпорации) принято понимать совокупность миссии, целей и стратегий их достижения, сформулированных на различных организационных уровнях управления различными менеджерами.

Процесс разработки стратегического плана включает в себя несколько этапов.

На первом этапе определяется миссия организации.

Процесс разработки миссии организации основан на том, что проводится установление смысла функционирования компании, выясняется её предназначение, определяются роли и занимаемые места в рамках рыночного механизма.

Вторым этапом производится формулирование целей и задач деятельности. В общем виде должны формулироваться по крайней мере четыре типа целей, среди которых есть как количественные и качественные цели, так и стратегические, и тактические. Цель должна быть понятна каждому и в идеале должна быть поддержана каждым участником, работающим в данной компании. Это требование является важным в силу того, что каждый сотрудник должен знать, ради чего он работает, то есть цель должна иметь мотивационный характер для сотрудников.

На третьем этапе производится анализ внешней среды. Этот этап является базовым для разработки стратегического плана, так как именно анализ внешней среды включён в одну из методик стратегического анализа деятельности. На данном этапе проводится исследование с применением методик стратегического анализа, которые позволяют оценить экономическую, политическую, социальную, технологическую составляющие. Результат проведения анализа становится предпосылкой для процесса стратегического планирования.

После анализа внешней среды проводится также анализ и внутренней среды. Во время проведения анализа выясняются сильные и слабые стороны компании, в соответствии с которыми возможно разработать план по

поддержанию и укреплению сильных сторон и превращения слабых сторон в сильные.

На пятом этапе производится выбор стратегических направлений, производится разработка стратегии и последующий анализ. Данный этап является ключевым, так как именно в процессе разработки стратегии принимаются важные управленческие решения, которые задают направление для дальнейшего развития фирмы. На данном этапе определяется, как именно компания будет реализовывать свои цели в соответствии с разработанной миссией. Важным моментом является то, что стратегическая цель должна быть понятна и однозначна для всех.

Далее производится непосредственно реализация разработанной стратегии. В процессе реализации становится понятным, правильно ли была разработана стратегия. В случае выполнения правильно разработанного стратегического плана, компания однозначно сможет достичь успеха. Но нередки случаи, когда при реализации стратегического плана происходят критические проблемы, ведущие к «провалу» данного планирования, то есть стратегический план либо не может быть реализован, либо реализован неправильно. Причин тому несколько: 1) изначально был неправильно проведён стратегический анализ, и были сделаны неправильные выводы; 2) произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Которые не были учтены при планировании; 3) не были реализованы сильные стороны компании как потенциал развития, а также не были проработаны слабые стороны, и остались по – прежнему уязвимыми местами.

Для того, чтобы стратегия была успешно реализована, необходимо руководствоваться следующими правилами:

- каждый пункт разработанной стратегии должен быть хорошо структурирован, однозначен и понятен каждому сотруднику;
- план должен быть чётко сформулирован и структурирован, что предусматривает полную обеспеченность всеми необходимыми ресурсами.

На последнем этапе производится оценка и контроль стратегии, что предусматривает обеспечение логически выстроенной обратной связи между разработанными и достигнутыми целями. Для обеспечения такого контроля существуют задачи:

- 1) определение системы параметров контроля;
- 2) оценка состояния параметров контролируемого объекта;
- 3) проведение анализа отклонений параметров объекта от принятых нормативов;
- 4) проведение корректировки в процессе реализации.

Общая схема организации разработки стратегического плана предприятия с учетом изложенных выше этапов приведена на рисунке 1.3 [13, с. 19].

Правильный выбор базовой стратегической альтернативы максимально повысит долгосрочную эффективность деятельности предприятия. Для эффективного стратегического выбора руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития предприятия и представлять его будущее.

Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

Основными факторами, влияющими на стратегический выбор, являются:

- 1) риск. Высокая степень риска может разрушить предприятие;
- 2) знание прошлых стратегий. Помогает избежать рискованных шагов, однако оказывается плохим советчиком при возникновении новой (не планируемой ранее) благоприятной внешней ситуации;
- 3) реакция на владельцев. Владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы. Как правило, акционеры придерживаются более осторожной стратегии и предпочитают не рисковать;
- 4) фактор времени. Реализация даже хорошей стратегической идеи в неудачный момент времени может привести к развалу и банкротству предприятия.

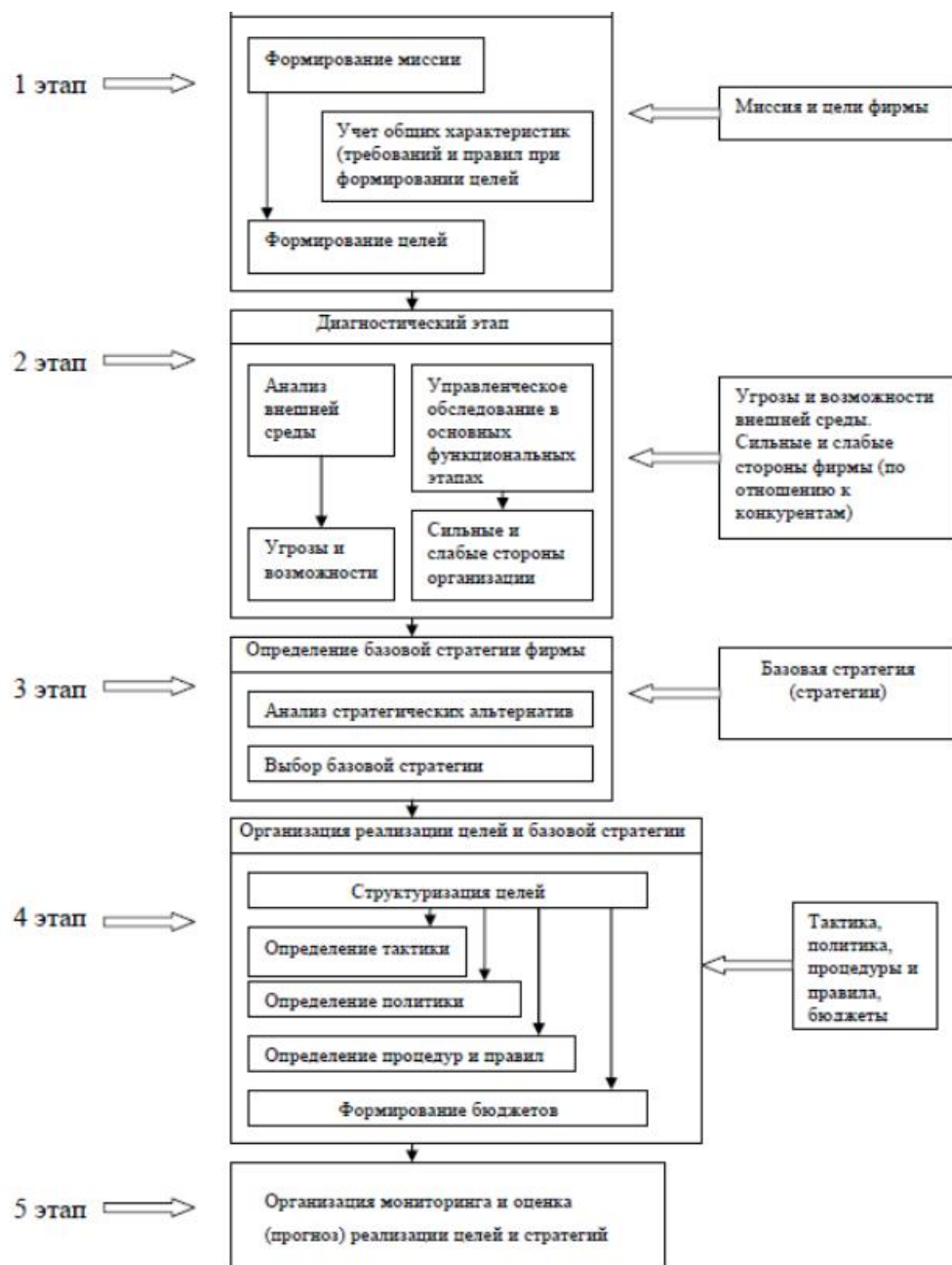


Рисунок 1.3 – Общая схема организации разработки стратегического плана

Когда успешная реализация плана зависит от точного выполнения конкретного задания, целесообразно полностью исключить всякую свободу выбора. Для таких случаев разрабатываются соответствующие правила.

Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической (единичной) ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретную ситуацию, предусматривающую ограниченные

действия. Процедуры используются в ситуациях, когда имеется некоторая последовательность связанных между собой действий.

При определении конкретной стратегии предприятия необходимо, прежде всего, сделать выбор относительно базовой стратегической альтернативы его развития. Такие альтернативы включают: стратегию стабильности, стратегию роста, стратегию сокращения и комбинированную стратегию, состоящую из определенной совокупности предыдущих (двух или трех). Конкретная базовая стратегия определяет выбор альтернативы относительно роста капитала предприятия в планируемый период принятый его владельцами.

Стратегия стабильности. Для этой стратегии характерно установление целей предприятия от достигнутых показателей развития, скорректированных с учетом инфляции. Применяется в зрелых областях промышленности со сложившейся технологией, когда предприятие в основном удовлетворено своим положением. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия предприятия на рынке с целью сохранения капитала и сложившегося уровня дохода, который он приносит [14, с. 49].

Стратегия роста. Предусматривает ежегодное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Этой стратегии могут придерживаться предприятия, стремящиеся к диверсификации и увеличению объемов продаж и совокупной доли рынка, а неустойчивой отрасли отсутствие роста в процессе реализации этой стратегии может означать банкротство. Стратегия направлена на рост (концентрацию) капитала. Наиболее очевидная и признанная форма такого роста — это приобретение и поглощение компаний корпорацией, а также слияние корпорации [15, с. 50].

Стратегия сокращения. Эту стратегию называют также стратегией последнего средства. На практике применяются три варианта реализации этой стратегии:



1) ликвидация - предусматривает прекращение деятельности предприятия и полную распродажу материальных запасов и активов организации;

2) отсечение лишнего - предусматривает сокращение сферы деятельности предприятия, когда оно считает выгодным отделить от себя (ликвидировать или продать) некоторые подразделения или виды деятельности, не приносящие желаемого успеха (дохода);

3) сокращение и переориентация - при застойной экономике многие предприятия считают необходимым сократить часть своей деятельности и переориентировать высвободившиеся ресурсы на другие виды производства;

4) комбинированная стратегия - предусматривает использование двух или трёх базовых стратегий применительно к различным направлениям деятельности (бизнеса). Обычно этой стратегии придерживаются крупные диверсифицированные предприятия (корпорации), активно действующие в нескольких отраслях и (или) на различных рынках [16, с. 22].

Правильный выбор базовой стратегической альтернативы максимально повысит долгосрочную эффективность деятельности предприятия. Для эффективного стратегического выбора руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития предприятия и представлять его будущее. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

### 1.3 Анализ финансового состояния предприятия для целей стратегического планирования

Зачастую финансовое состояние предприятия является объектом стратегического анализа. При этом, целью стратегического планирования по результатам стратегического анализа является постоянное улучшение финансового состояния.

В этой связи, необходимо рассмотреть основы анализа финансового состояния предприятия для целей стратегического планирования.

Анализ финансово – хозяйственной деятельности организаций должен способствовать выявлению возможностей повышения эффективности использования производственными объединениями и предприятиями материальных, трудовых и денежных ресурсов. Он позволяет разработать конкретную стратегию и тактику по развитию организации, выявлению имеющихся резервов повышения эффективности производства продукции (работ, услуг) и увеличению прибыли [17, с. 3]. Анализ хозяйственной деятельности является связующим звеном между учетом и принятием управленческих решений в организации.

Процедура проведения анализа финансового состояния предприятия включает в себя следующие основные блоки (рисунок 1.4).

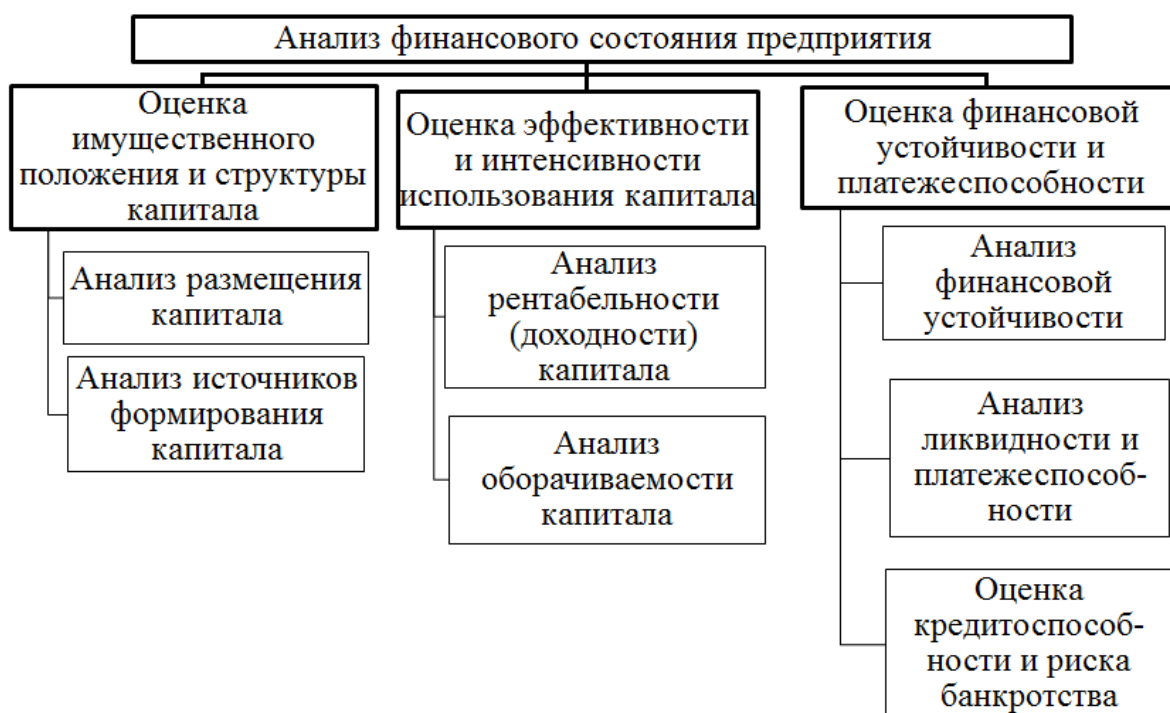


Рисунок 1.4 – Процедура проведения анализа финансового состояния

Таким образом, в соответствии с данным рисунком, анализ разделяется на семь блоков, каждый из которых содержит в себе те ключевые характеристики, на улучшение которых должен быть направлен и анализ (путём выявления слабых мест), и последующее стратегическое планирование.

Анализ проводится с использованием данных из бухгалтерского баланса и рассчитанных на их основе показателей. Основные показатели представлены в таблицах 1.2 – 1.6 (по блокам).

Таблица 1.2 – Основные показатели для проведения анализа источников формирования капитала

№	Наименование показателя	Источник / формула
1	Коэффициент автономии	Собственный капитал ÷ валюта баланса
2	Коэффициент заёмного капитала	Заёмный капитал ÷ валюта баланса
3	Коэффициент финансовой зависимости	Заёмный капитал ÷ собственный капитал
4	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Собственные оборотные средства ÷ оборотные активы
5	Коэффициент манёвренности	Собственные оборотные средства ÷ собственный капитал

Для данных показателей существуют нормативные показатели, а именно:

- 1) коэффициент автономии – от 0,5 (0,6 – 0,7 считается оптимальным показателем);
- 2) коэффициент заёмного капитала – меньше или равен 0,5;
- 3) коэффициент финансовой зависимости – менее 0,7;
- 4) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – не менее 0,1;
- 5) коэффициент манёвренности – 0,5 и выше.

Таблица 1.3 – Основные показатели для проведения анализа оборачиваемости оборотных активов предприятия

№	Наименование показателя	Источник / формула
1	Скорость оборота активов предприятия	Выручка ÷ средняя величина активов
2	Средняя величина активов	Активы на начало периода + активы на конец периода ÷ 2
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных (текущих) активов	Выручка ÷ средняя величина текущих активов
4	Продолжительность одного оборота	360 ÷ коэффициент оборачиваемости текущих (оборотных) активов

Нормативные значения для показателей ликвидности:

- 1) коэффициент абсолютной ликвидности – 0,2 и выше;
- 2) коэффициент срочной (быстрой) ликвидности – не менее 1;

3) коэффициент текущей ликвидности – 2 и более;

4) чистый оборотный капитал – больше 0.

Также существует условие, при котором баланс предприятия считается абсолютно ликвидным:

$$A_1 > П_1, A_2 > П_2, A_3 > П_3, A_4 < П_4$$

Таблица 1.4 – Основные показатели для проведения анализа ликвидности баланса и платежеспособности предприятия

№	Наименование показателя	Источник / формула
1	Коэффициент абсолютной ликвидности	(Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения) ÷ краткосрочные обязательства
2	Коэффициент срочной (быстро) ликвидности	(Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + краткосрочная дебиторская задолженность) ÷ краткосрочные обязательства
3	Коэффициент текущей ликвидности	Текущие активы ÷ краткосрочные обязательства
4	Чистый оборотный капитал	Оборотные активы – краткосрочные обязательства

Таблица 1.5 – Основные показатели для проведения анализа рентабельности предприятия

№	Наименование показателя	Источник / формула
1	Рентабельность активов	Чистая прибыль ÷ средняя величина активов по данным баланса
2	Рентабельность инвестиций	Прибыль до налогообложения ÷ (валюта баланса – краткосрочные обязательства)
3	Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль ÷ выручка
4	Чистый оборотный капитал	Оборотные активы – краткосрочные обязательства

Таблица 1.6 – Основные показатели для проведения оценки кредитоспособности и риска банкротства

№	Модель оценки	Формула	Показатели	Источник / формула	Интерпретация результатов
1	Модель Лиса	$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$	X1 X2 X3 X4	Оборотный капитал ÷ активы Прибыль от реализации ÷ активы Нераспределённая прибыль ÷ активы Собственный капитал ÷ заёмный капитал	$Z < 0,037$ – высокий риск; $Z > 0,037$ – малый риск

Продолжение таблицы 1.6

№	Модель оценки	Формула	Показатели	Источник / формула	Интерпретация результатов
2	Модель Таффлера	$Z = 0,53X1 + 0,13X2 + 0,18X3 + 0,16X4$	X1 X2 X3 X4	Прибыль от реализации ÷ краткосрочные обязательства Оборотные активы ÷ обязательства Краткосрочные обязательства ÷ активы Выручка ÷ активы	$Z > 0,3$ – малый риск; $Z < 0,2$ – высокий риск

Таким образом, устойчивое финансовое состояние компании – результат не случайных действий, а показатель того, что компания грамотно подошла к вопросу разработки своего стратегического развития. А, значит, управленческие решения были грамотными и умелыми, которые были основаны на комплексном подходе к анализу текущего финансового состояния и прогнозированию данного состояния в долгосрочной перспективе.

#### 1.4 Инструменты стратегического анализа

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. К инструментам стратегического анализа относятся формальные модели, количественные методы, анализ, учитывающий специфику организации.

Стратегический анализ предполагает оценку положений компании, для чего изучаются изменения во внешней среде фирмы и анализируются преимущества (или недостатки) ресурсов компании, которые у нее могут быть при этих изменениях. Основная цель стратегического анализа – исследование основных воздействий на нынешнее и будущее состояние компании [18, с. 45].

Существует три компонента стратегического анализа:

1) цель, задачи и ожидания: цель и основные задачи составляют фон, в условиях которого определяются предполагаемые стратегии, а также критерии, по которым их оценивают; цель объясняет смысл существования компании и характер её функционирования; ключевые задачи показывают, что компания

должна выполнить в среднесрочном и долгосрочном плане для достижения цели;

2) анализ внешней обстановки: исследование внешней среды, в которой действует компания; внешняя среда создает возможности или угрозы для фирмы – компания функционирует на фоне непростой внешней обстановки, включающей ряд элементов: политические, технологические, социальные и экономические;

3) анализ внутренних ресурсов, имеющихся в распоряжении компании [19, с. 169].

Анализ внешней среды является инструментом, с помощью которого авторы стратегии контролируют внешние по отношению к компании факторы для того, чтобы спрогнозировать потенциальные угрозы и возможности. Анализ внешней среды позволяет компании вовремя разработать ситуационные планы на случаи возникновения непредвиденных ситуаций, а также стратегию достижения целей и трансформации потенциальных угроз в прибыльные возможности [20, с. 108].

Под маркетинговыми возможностями организации принято понимать получившееся соотношение определенной области потребительских нужд и реальных ресурсов (потенциала) компании по их удовлетворению в целях получения прибыли. Анализ маркетинговых возможностей является необходимой предпосылкой для принятия решений в области продвижения продукции или услуг и планирования действий по их реализации на практике [21].

К инструментам стратегического анализа можно отнести: SWOT – анализ, PEST- анализ, анализ конкурентных сил в отрасли по Портеру.

SWOT – анализ — один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли. На рисунке 1.5 представлены основные анализируемые стороны SWOT анализа.

PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT – анализа компании. На рисунке 1.6 представлены факторы внешней среды, которые оказывают влияние на работу предприятия.

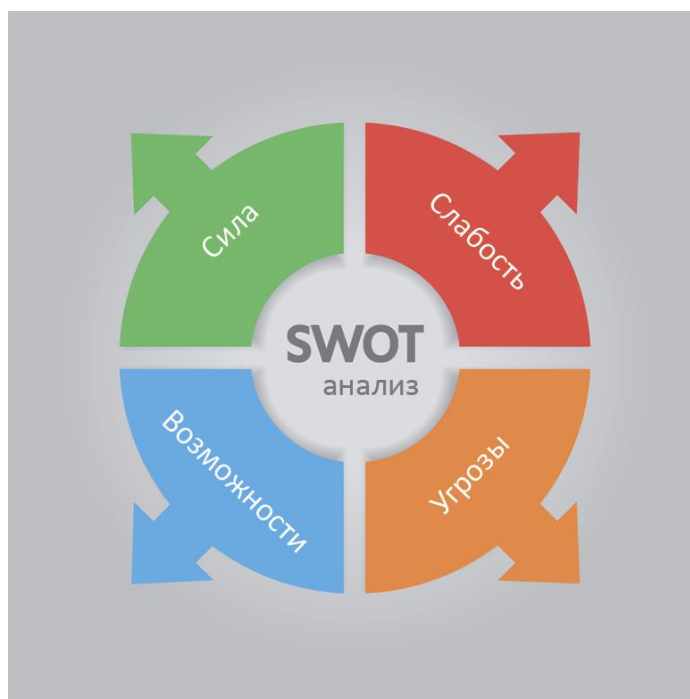


Рисунок 1.5 – SWOT анализ

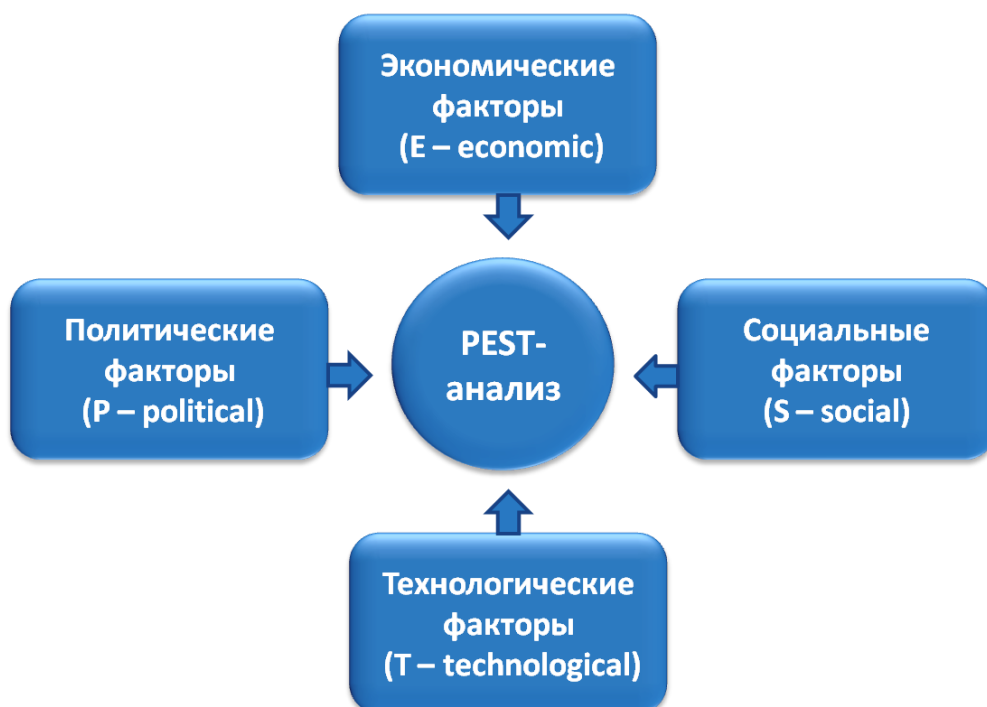


Рисунок 1.6 – PEST анализ

Анализ конкурентных сил Портера — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса.

Анализ включают в себя:

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

На рисунке 1.7 представлена модель анализа конкурентных сил Портера.



Рисунок 1.7 – Модель анализа конкурентных сил Портера

Таким образом, выбранная для реализации стратегия, разработанная на основе обоснованных методов и моделей стратегического анализа, формирования программ стратегического плана, а также установления



основных показателей его финансово-хозяйственной деятельности, определяет процесс стратегического планирования на конкретном предприятии.

Таким образом, в первой главе исследования были рассмотрены основные теоретические аспекты к определению сущности стратегического планирования на предприятии, рассмотрены основные методики проведения стратегического анализа.

### «МАТТОНЕ»


#### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МАТТОНЕ»

Организация была зарегистрирована 09.09.2016 регистратором "Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары, №6313" по юридическому адресу: 445043, Самарская область, город Тольятти, Северная улица, дом 30, комната 15.

При регистрации компании были присвоены следующие реквизиты: ИНН 6321416523 ОГРН 1166313131951. Регистрационный номер в ПФР: 077011141454. Регистрационный номер в ФСС: 631004435263101.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 23.32. Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД: 23.20; 41.20; 46.73.6; 47.52.7; 47.52.72; 47.99; 49.39.3; 49.41; 68.10.23; 68.20; 68.32; 77.11; 77.12; 77.33; 77.39.1; 77.39.2.

Завод по производству кирпича находится в городе Тольятти Самарской области и производит кирпич с 1993 года. За 25 лет работы было произведено около 1 миллиарда кирпичей.

Кирпичный завод занимает одну из лидирующих позиций в Самарском регионе. В 2016 году была запущена новая итальянская линия «МАТТОНЕ», а в 2017 году был зарегистрирован товарный знак  .

Фасадный фактурный и облицовочный кирпич «МАТТОНЕ» производится разных размеров (50 мм, 65 мм, 88 мм, 140 мм по высоте). В линейке продукции есть пустотелый и полнотелый кирпичи. Новая марка «МАТТОНЕ» отличается уникальной фактурой фасадной части (три стороны — удобно в кладке), правильной геометрией и широкой палитрой цветов.

Мощности завода позволяют выпускать 4 миллиона кирпичей в месяц. Для справки: на отделку одного коттеджа уходит от 7 тысяч кирпичей. Из новой линейки уже построено более 250 домов.

В производстве используется оборудование KELLER и HANDLE. Это немецкие бренды с более чем 100 – летней историей. Немцы весьма

основательны – оборудование перед поставкой настраивают под параметры сырья, которое используется в конкретном регионе, поэтому при эксплуатации дефекты в продукции крайне редки.

Сырьё добывается в Самарской области на собственных карьерах. Это экологически чистая, природная глина многовекового залегания, без золы, шлака и других добавок.

Секреты новой технологии тщательно охраняются, но суть состоит в том, что декоративный состав на изделие наносится в самом начале технологии пластического формования. В процессе обжига декоративные составы спекаются с изделием при температуре выше 1000 градусов и приобретают его механические свойства (прочность, плотность, морозостойкость). Это гарантия того, что цвет не потускнеет, не сойдёт и не выцветет долгие годы. Также это даёт возможность изготавливать более широкую линейку цветов.

Продукция завода представлена в нескольких сериях: "АРИЯ" – воздух, "ДЕЛМАР" – вода, "ЛАТЕРРА" – земля, "АЛЬБЕРО" – дерево, в каждой серии — своя палитра цветов.

Весь ассортимент продукции есть всегда в наличии на складе в городе Тольятти. Также, партнёры завода представлены в 62 городах (15 –ти регионах).

В Московской области находятся базы партнеров, запасы регулярно пополняются.

Завод также принимает участие в ежегодных выставках: «Красивые дома. Российский архитектурный салон – 2016» (МВЦ «Крокус ЭКСПО»), «Отечественные строительные материалы» (Москва ЦВК «Экспоцентр» ОSM-2017, ОSM-2018).

Продукция ООО «МАТТОНЕ» достаточно разнообразна. Данные представлены на рисунке 2.1.

Маркировка продукции mattonerus		
№п/п	Наименование	Маркировка
<b>1</b>	<b>ЛАТЕРРА</b>	<b>1</b>
	ЛАТЕРРА ПЕСОК	1-1
	ЛАТЕРРА ПУСТЫНЯ	1-2
	ЛАТЕРРА КАШТАН	1-3
	ЛАТЕРРА РУБИН	1-4
	ЛАТЕРРА МЕДЬ	1-5
	ЛАТЕРРА БРОНЗА	1-6
	ЛАТЕРРА БРОНЗА 2	1-6/2
	ЛАТЕРРА ГРАФИТ	1-7
	ЛАТЕРРА КРАСН-ЧЕРНЫЙ	1-9
	ЛАТЕРРА КРАСН-ЧЕРНЫЙ (ТЕМНЫЙ)	1-9
	ЛАТЕРРА КОРИЧНЕВЫЙ (В МАССЕ)	1-10
	ЛАТЕРРА РЯБИНА	1-11
	ЛАТЕРРА СОЛОМА	1-12
	ЛАТЕРРА УГОЛЬ	1-13
	ЛАТЕРРА РИМ СОЛОМА	1-14
	ЛАТЕРРА ЖЕЛТЫЙ БАВАРСКАЯ КЛАДКА (ЖБК)	1-15
	ЛАТЕРРА ПШЕНИЦА	1-16
	ЛАТЕРРА БЕЖЕВЫЙ	1-17
	ЛАТЕРРА БЕЖЕВЫЙ (БК)	1-18
	ЛАТЕРРА ДЫМ	1-19
	ЛАТЕРРА КРАСНО-ЧЕРНЫЙ (БК)	1-20
	ЛАТЕРРА БЕЛАЯ НОЧЬ	1-21
	ЛАТЕРРА ЖЕМЧУГ	1-22
	ЛАТЕРРА ВАНИЛЬ	1-23
	ЛАТЕРРА КОРИЧНЕВО-ЧЕРНЫЙ	1-24
	ЛАТЕРРА КОРИЧНЕВЫЙ (СВЕТЛЫЙ)	1-25
	ЛАТЕРРА КОРИЧНЕВЫЙ (ТЕМНЫЙ)	1-26
	ЛАТЕРРА ЗАКАТ САХАРЫ (МАРС)	1-27
	ЛАТЕРРА ПШЕНИЦА (СВЕТЛЫЙ)	1-28
	ЛАТЕРРА СЕРЫЙ	1-29
	ЛАТЕРРА ТЕМНО-СЕРЫЙ	1-30
	ЛАТЕРРА КОРИЧНЕВЫЙ (БК)	1-31
	ЛАТЕРРА СЕРЫЙ (БК)	1-32
	ЛАТЕРРА ЗАКАТ САХАРЫ (НОВАЯ)	1-33
	ЛАТЕРРА МОККО	1-34
	ЛАТЕРРА ПЕПЕЛ (В МАССЕ)	1-35
	ЛАТЕРРА КОРИЦА (БК)	1-36
<b>2</b>	<b>ДЕЛМАР</b>	<b>2</b>
	ДЕЛМАР ПЕСОК	2-1
	ДЕЛМАР РУБИН	2-4
	ДЕЛМАР БРОНЗА	2-6
	ДЕЛМАР ГРАФИТ	2-7
	ДЕЛМАР КРАСНО-КОРИЧНЕВЫЙ	2-8
	ДЕЛМАР КРАСНО-ЧЕРНЫЙ	2-9
	ДЕЛМАР СОЛОМА	2-12
	ДЕЛМАР СЕРЫЙ	2-29
<b>5</b>	<b>АРИЯ</b>	<b>5</b>
	АРИЯ ПЕСОК	5-1
	АРИЯ РУБИН	5-4
	АРИЯ БРОНЗА	5-6
	АРИЯ ГРАФИТ	5-7
	АРИЯ СОЛОМА	5-12
<b>6</b>	<b>АЛЬБЕРО</b>	<b>6</b>
	АЛЬБЕРО РУБИН	6-4
	АЛЬБЕРО БРОНЗА	6-6
	АЛЬБЕРО ГРАФИТ	6-7
	АЛЬБЕРО СЕРЫЙ	6-29
	АЛЬБЕРО ТЕМНО-СЕРЫЙ	6-30
	АЛЬБЕРО МОККО	6-34
<b>7</b>	<b>КАСТЕЛЛО</b>	<b>7</b>
	КАСТЕЛЛО КАШТАН БК	7-38

Рисунок 2.1 – Номенклатура продукции ООО «МАТТОНЕ»

Организационная структура компании представлена на рисунке 2.2.

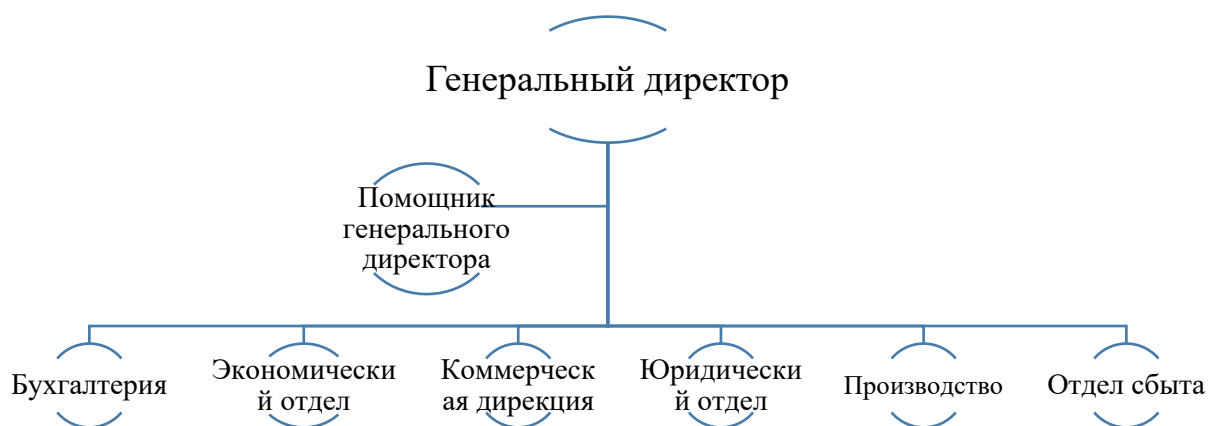


Рисунок 2.2 – Организационная структура ООО «МАТТОНЕ»

Это линейно-функциональная структура, в которой все принимаемые решения замыкаются на генеральном директоре. Среднесписочное число сотрудников составляет 86 человек.

## 2.2 Стратегический анализ деятельности ООО «МАТТОНЕ»

### 2.2.1 Анализ отрасли и конкуренции в ней

1. Основные экономические показатели, характеризующие производство и потребление кирпичной продукции:

- размеры рынка: годовой объём производства – около восьми миллиардов штук (Россия);
- темпы роста размеров рынка: умеренно, в среднем 1,5% в год;
- стадия жизненного цикла: зрелость;
- число компаний-производителей в отрасли: по разным оценкам, в России работают от 550 до 700 производителей кирпича;
- потребители: большое количество, невозможно посчитать;
- степень вертикальной интеграции: интегрирована «вперёд»;
- лёгкость выхода на рынок и ухода с рынка: вхождение на рынок проблематично в силу необходимости наличия немалых денежных средств;
- технологии/инновации: изменения в отрасли происходят не часто;

- характеристики продукции: высокий уровень диверсификации;
- экономия на масштабах производства: огромная, при увеличении объема производства издержки на единицу продукции уменьшаются;
- кривая опыта: является ключевым фактором в данной отрасли;
- прибыльность отрасли: ключевую роль в прибыльности отрасли играет география продаж и сезонность.

## 2. Концепция движущих сил.

При всей важности определения, на какой стадии находится отрасль, для анализа более необходимо выявить факторы, вызывающие существенные изменения в отрасли и уровне конкуренции.

Потенциальные движущие силы, наиболее характерные для рынка производства-потребления кирпичной продукции:

3. Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли. Увеличение или снижение темпов роста отрасли – важный фактор, так как он влияет на соотношение спроса и предложения, на лёгкость проникновения на рынок и ухода с него и на то, как сложно производителям добиться роста объёма продаж.

## 4. Изменения в том, кто покупает продукцию и как ее использует.

Изменения в составе покупателей и методах использования продукции могут вызвать изменения в предложении услуг потребителю (кредит, техническая помощь, техническое обслуживание, ремонт), создать возможности для продажи продукции через другие сети дилеров, подтолкнуть производителей к расширению (сужению) ассортимента продукции, потребовать увеличения (сужения) капитальных затрат и изменения подходов к стимулированию сбыта.

5. Появление новых товаров. Новые товары могут увеличить потребительскую базу отрасли, восстановить её рост и расширить дифференцирование продукции между конкурирующими продавцами. Успешное введение новой продукции укрепляет рыночную позицию производящих ее компаний в основном за счёт тех компаний, которые

продолжают выпускать старую продукцию или недостаточно быстро выходят на рынок со своими вариантами новой продукции.

6. Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства. Принимаемые в стране законы и действия правительства могут вызвать крупные изменения в производственной практике и стратегических подходах.

#### 7. Ключевые факторы успеха.

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) – это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. КФУ – это те факторы, которым фирма должна уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

Определение ключевых факторов успеха фирмы с учётом преобладающих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней является важнейшей аналитической задачей.

Отраслевые ключевые факторы успеха обозначают разницу между прибылью и убытками и, в конечном счете, между конкурентным успехом и поражением. Часто фирмы, правильно понимающие отраслевые КФУ, могут достичь значительного конкурентного преимущества, учитывая при реализации своей стратегии ключевые факторы успеха и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами с помощью этих факторов.

Типы ключевых факторов успеха рынка кирпичной продукции.

Технологические факторы успеха:

- опыт западных производителей (Германия, Италия);
- способность к совершенствованию продукции.

Производственные факторы успеха:

- эффективное производство с низкими затратами;
- высокое качество производства;
- использование основного капитала в значительных объёмах;

- дешёвая разработка и конструирование изделий;
- высокая гибкость производства, позволяющая изготавливать широкий ассортимент изделий.

Распределительные факторы успеха:

- широкая сеть дилеров;
- низкие расходы по реализации;
- скорая доставка.

Маркетинговые факторы успеха:

- хорошо подготовленный и эффективный штат сбытовых работников;
- доступные и надежные обслуживание и техническая помощь;
- разнообразие видов продукции;
- искусство продаж;
- гарантии для покупателей (соблюдение норм ГОСТа).

Организационные возможности:

- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию.

Прочие КФУ:

- благоприятный имидж и репутация у потребителей;
- доступ на финансовые рынки;
- патентная защита.

Но поскольку, в определенный момент времени можно выделить три-четыре ключевых фактора успеха в конкретной отрасли, поэтому из всего вышеприведенного в современных экономических условиях КФУ являются:

- 1) высокое качество производства;
- 2) широкая сеть дилеров;
- 3) гарантии для покупателей;
- 4) доступ на финансовые рынки.



Таким образом, в процессе анализа отрасли и конкуренции в ней было выяснено, что несмотря на большое количество потребителей кирпичной продукции, также в России достаточно много и производителей, соответственно, уровень конкуренции в отрасли достаточно высокий. Необходимо использовать ключевые факторы успеха для того, чтобы компания сохраняла свою конкурентоспособность.

### 2.2.2 PEST анализ

Далее был проведён PEST – анализ. В таблицу были внесены факторы внешней среды и произведена их оценка (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – PEST анализ

1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<b>Политические факторы</b>								
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	3	5	4	5	5	4	4,6	0,35
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	2	2	3	1	1	2	1,8	0,09
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	1	2	1	1	2	3	1,8	0,05
Вероятность развития военных действий в стране	3	5	4	2	3	3	3,4	0,26
<b>Экономические факторы</b>								
Степень глобализации и открытости экономики	2	2	3	3	4	4	3,2	0,16
Уровень инфляции и процентные ставки	3	5	4	4	3	4	4,0	0,31
Уровень располагаемых доходов населения	3	4	5	5	4	3	4,2	0,32
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	3	5	5	4	5	3	4,4	0,34

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Социально – культурные факторы								
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	3	5	4	4	5	5	4,6	0,35
Уровень миграции и иммиграционные настроения	1	2	2	1	1	1	1,4	0,04
Темпы роста населения	2	3	4	5	5	4	4,2	0,22
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе	3	5	4	4	3	2	3,6	0,28
Технологические факторы								
Степень использования, внедрения и передачи технологий	3	5	4	4	3	5	4,2	0,32
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	3	4	5	5	4	5	4,6	0,35
Расходы на исследования и разработки	2	3	4	5	2	4	3,6	0,18
Доступ к новейшим технологиям	2	4	4	5	3	3	3,8	0,19
Общий итог	39						57,4	

Затем была составлена таблица с распределением факторов согласно рейтингу из предыдущей таблицы (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Рейтинговая таблица факторов PEST анализа

Политические		Экономические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	0,35	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,34
Вероятность развития военных действий в стране	0,26	Уровень располагаемых доходов населения	0,32

Продолжение таблицы 2.2

Политические		Экономические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	0,09	Уровень инфляции и процентные ставки	0,31
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	0,05	Степень глобализации и открытости экономики	0,16
Социально – культурные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,35	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,35
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе	0,28	Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,32
Темпы роста населения	0,22	Доступ к новейшим технологиям	0,19
Уровень миграции и иммиграционные настроения	0,04	Расходы на исследования и разработки	0,18

Таким образом, были выделены факторы внешней среды (политические, экономические, социально-культурные и технологические), которые влияют на деятельность компании ООО «МАТТОНЕ». Важным моментом является разработка действий по минимизации рисков, связанных с влиянием данных факторов (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Разработка мероприятий по минимизации рисков PEST анализа

Политические	Вероятность возникновения	Влияние	Действия
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	Высокая	Возможность появления жёстких законов, ограничивающих текущую деятельность	Быть в курсе последних изменений в законодательстве, консультация юристов
Вероятность развития военных действий в стране	Высокая	Возможное приостановление деятельности компании	Быть в курсе последних новостей
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	Средняя	Вытеснение частных компаний с рынка	Рассмотреть возможность ГЧП (государственно-частного партнёрства)
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	Низкая	Сложность в доказательстве авторских прав	Консультация юристов
Экономические			
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	Высокая	Появление новых конкурентов на рынке	Укрепление позиций на рынке путём улучшения своей продукции
Уровень располагаемых доходов населения	Высокая	Снижение уровня доходов населения может привести к снижению спроса на продукт	Снижение цены/гибкие условия
Уровень инфляции и процентные ставки	Высокая	Компания может стать банкротом	Привлекать дополнительные инвестиции / поиск новых поставщиков с более низкими ценами
Степень глобализации и открытости экономики	Средняя	Появление новых конкурентов на рынке	Укрепление позиций на рынке путём улучшения своей продукции
Социально-культурные			
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	Высокая	Снижение спроса на продукцию при низком качестве продукции и низком уровне сервиса	Улучшение качества продукции и уровня сервиса
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе	Высокая	Расширение и интенсификация воспроизводства	Разработка условий по гибким условиям кредитования
Темпы роста населения	Средняя	Чем больше покупателей на рынке, тем больше спрос на товары	Повышать производительность труда
Уровень миграции и иммиграционные настроения	Низкая	Потеря части целевой аудитории	Укрепление позиций на рынке путём улучшения своей продукции
Технологические			
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	Высокая	Появление конкурентов с более развитыми технологиями	Постоянно изучать последние новости в отрасли, в т.ч. появление инноваций / Улучшение своих технологий
Степень использования, внедрения и передачи технологий	Высокая	Появление конкурентов с более развитыми технологиями	Постоянно изучать последние новости в отрасли, в т.ч. появление инноваций / Улучшение своих технологий
Доступ к новейшим технологиям	Средняя	Появление конкурентов с более развитыми технологиями	Осваивать новые технологии
Расходы на исследования и разработки	Средняя	Появление конкурентов с более развитыми технологиями	Увеличение расходов на исследования и разработки

Таким образом, был проведён PEST-анализ для компании ООО «МАТТОНЕ», в соответствии с которым были выявлены факторы внешней среды, влияющие на деятельность компании, а также разработаны действия по минимизации их влияния.

### 2.2.3 Анализ конкурентной среды. Анализ пяти конкурентных сил

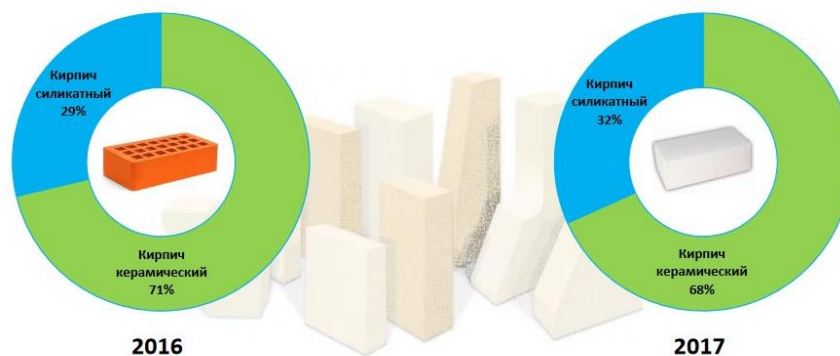
#### Портера

Третьим инструментом является анализ конкурентных сил по Портеру.

Для проведения оценки по данному анализу был проведён обзор российского рынка строительных материалов (продажа кирпичной продукции).

По данным Indexbox Russia за 2017 год, наблюдается рост общего объема производства кирпичной продукции в России на 1,5% по двум категориям: силикатный кирпич и керамический кирпич (рисунок 2.3).

## Доли и категории: 2016 vs. 2017



В 2017 году:

- Объем производства **керамического** кирпича **сократился** на **3%**;
- **Силикатного** кирпича **вырос** на **12%**;
- **Суммарный** объем производства **увеличился** на **1,5%**.

Рисунок 2.3 – Сравнение объема производства керамического и силикатного кирпича

Доля производства керамического кирпича от общего объема в настоящее время составляет 68%.

В текущей экономической ситуации в целом прослеживается сокращение общего объема производства кирпичной продукции (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Баланс рынка строительных материалов

Тем не менее, по прогнозам специалистов, строительный рынок кирпичной продукции будет расти.

В настоящее время на российском существуют два конкурента, реализующих фактурную продукцию со схожими характеристиками. Было произведено сравнение фактурной продукции ООО «МАТТОНЕ» (одинарный, пустотелый кирпич) с продукцией компаний BRAER и Славянский кирпич.

Сравнение представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Сравнение по ключевым характеристикам

	Компания	Характеристики	Цена за 1 шт., рублей
1	ООО "МАТТОНЕ"	Марка - М250, одинарный, пустотелый, водопоглощение - 9-11%, морозостойкость – F100, теплопроводность – 0,341	19,51
2	BRAER	Марка - М150, одинарный, пустотелый, водопоглощение - 11%, морозостойкость - F50, теплопроводность - 0,36	32,3
3	Славянский кирпич	Марка - М175, одинарный, пустотелый, водопоглощение - 9%, морозостойкость - F75, теплопроводность - 0,428	19,00

Для проведения оценки с конкурентами по ключевым параметрам была использована также матрица QFD.

Для построения матрицы QFD на первом этапе определяется ранга важности требований потребителей (ТП).

Среди значимых требований потребителей были выделены следующие:

- бренд;
- морозостойкость;
- прочность;
- дизайн;
- водопоглощение.

Необходимо определить ранги важности ТП методом парных сравнений.

Для записи в матрице пользуются знаками отношений:

- слово «важнее» заменяют знаком «>» -больше;
- мнение «менее важно, чем» ТП обозначают знаком «< » - меньше;

- при равенстве значимости используют знак «=» - равно.

Этим знакам присваивают числовые значения:

> → 3 балла;

= → 2 балла;

< → 1 балл.

Таким образом, была составлена таблица 2.5 с применением метода парных сравнений.

Таблица 2.5 – Метод парных сравнений ТП

№ ТП	1		2		3		4		5		Сумма	Ранг
1			>	2	>	2	<	1	>	2	7	0,15
2	=	3			=	3	=	3	=	3	12	0,26
3	>	2	=	3			=	3	=	3	11	0,24
4	>	2	>	2	=	3			>	2	9	0,20
5	=	2	=	2	<	1	=	2			7	0,15
										Σ =	46	1,00

В соответствии с данной таблицей, был составлен рейтинг ТП (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Рейтинг требований потребителей

№ ТП	ТП	Ранг
1	Морозостойкость	0,26
2	Прочность	0,24
3	Дизайн	0,20
4	Бренд	0,15
5	Водопоглощение	0,15

Далее определяются характеристики, которые влияют на те или иные ТП, и по которым можно сравнивать изделие с изделиями конкурирующих фирм:

- 1) большой ассортимент;
- 2) цена;
- 3) долговечность;
- 4) распространённость;
- 5) качество упаковки.

Далее оценивается наличие влияния характеристик на некоторые ТП, а также степень влияния.

Для оценки степени влияния характеристик на ТП можно использовать следующие символы:

! – сильное влияние (=3)

+ – среднее влияние (=2)

- – слабое влияние (=1)

Помимо этого, определяется значение абсолютной важности какой-либо характеристики.

После определения абсолютной важности для каждой характеристики находят сумму всех абсолютных важностей. Также находят относительную важность.

Результаты расчётов приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Оценка параметров абсолютной и относительной важности

! - сильное влияние; + - среднее влияние; - - слабое влияние.		Инженерные характеристики	Ранг↓	Большой ассортимент		Цена		Долговечность		Распространённость		Качество упаковки	
№ТП	ТП			1	2	3	4	5					
1	Морозостойкость	0,26			+	2	!	3	-	1			
2	Прочность	0,24			!	3	!	3	+	2			
3	Дизайн	0,2	!	3	!	3	+	2	-	1	+	2	
4	Бренд	0,15	+	2	!	3	-	1	!	3	+	2	
5	Водопоглощение	0,15			!	3	!	3					
Абсолютная важность			0,9		2,74		2,5		1,39		0,7		
Относительная важность			11%		33%		30%		17%		9%		

После проведения оценки вышеупомянутых параметров, проводится оценивание параметров в сравнении с конкурентами на основании данных, представленных в таблице 2.4 (5 – максимальная оценка, 1 – минимальная оценка).

Данные представлены в таблице 2.8.



Таблица 2.8 – Сравнение с конкурентами

Параметр	Маттоне	Braer	Славянский кирпич
1	5	2	3
2	5	2	3
3	4	4	1
4	3,5	5	3
5	5	5	3

По итогам заполнения таблицы строится матрица оценки конкурентов (рисунок 2.5).

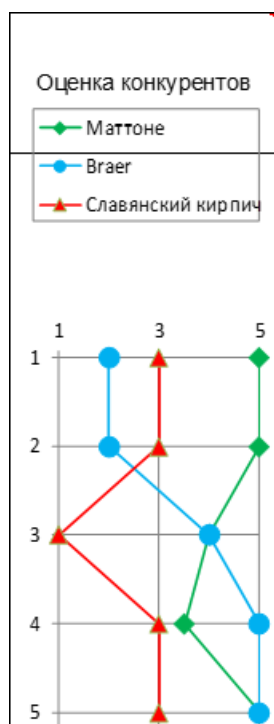


Рисунок 2.5 – Матрица оценки конкурентов

Как видно по представленному рисунку, в целом ООО «МАТТОНЕ» имеет преимущества в сравнении с конкурентами практически по всем ключевым параметрам.

Далее был проведён анализ конкурентных сил Портера.

В таблице 2.9 представлены данные по оценке конкурентоспособности товара компании и уровня конкуренции на рынке.

Таблица 2.9 – Оценка конкурентоспособности товара на рынке

1.1 Товары - заменители				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		3	3	
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Вывод: на рынке существуют схожие товары, которые занимают высокую долю. Для того чтобы успешно функционировать на данном рынке и занимать высокую долю, необходимо работать над эффективным ценообразованием и, конечно же, над качеством продукции.

В таблице 2.10 представлены данные по оценке внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 2.10 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

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

Вывод: в отрасли существует средний уровень конкуренции. В этой связи необходимо основные усилия компания сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара.

В таблице 2.11 представлены данные по оценке угрозы входа новых игроков.

Таблица 2.11 – Оценка угрозы входа новых игроков

1.3 Оценка угрозы входа новых игроков				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	<i>Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции</i>	отсутствует	существует только у нескольких игроков в рынка	значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	<i>Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.</i>	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	<i>Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу</i>	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши и заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	<i>Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.</i>	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	<i>Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли</i>	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
Политика правительства	<i>Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен</i>	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Готовность существующих игроков к снижению цен	<i>Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков</i>	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
Темп роста отрасли	<i>Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок</i>	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>16</b>		
<b>8 баллов</b>		<b>Низкий уровень угрозы входа новых игроков</b>		
<b>9-16 баллов</b>		<b>Средний уровень угрозы входа новых игроков</b>		
<b>17-24 балла</b>		<b>Высокий уровень угрозы входа новых игроков</b>		

Вывод: несмотря на средний уровень угрозы входа новых игроков, для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.

В таблице 2.12 представлены данные по оценке угрозы ухода потребителей.

Вывод: сохраняется средний уровень угрозы ухода клиента. Но всё же рекомендуется сохранять акционную активность для построения длительных отношений с покупателем.

В таблице 2.13 представлены данные по оценке угрозы для бизнеса со стороны поставщиков.

Вывод: благодаря низкому уровню влияния поставщиков, имеется возможность сосредоточиться на устранении всех недостатков товара.

Таблица 2.12 – Оценка угрозы ухода потребителей

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

Таблица 2.13 – Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	<i>Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен</i>	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	<i>Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен</i>	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	<i>Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен</i>	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	<i>Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы</i>	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>4</b>	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Таким образом, необходимо сделать вывод, что ООО «МАТТОНЕ» в большей степени зависит от конкурентов и потребителей. Соответственно, для поддержания и повышения уровня конкурентоспособности требуется постоянный анализ тенденций рынка, разработки эксклюзивной продукции, а также четкое соблюдение ценовой политики с потребителями (дилерами).

## 2.2.4 Анализ покупателей

Продажи конечным покупателям на 90% происходят через налаженную дилерскую сеть. Структура потребителей выглядит следующим образом (рисунок 2.6):

- 1) частное малоэтажное строительство – 35%;
- 2) крупные застройщики – 43%
- 3) муниципальный сектор – 15%;
- 4) интерьерные решения – 3%;
- 5) церкви, храмы и так далее – 4%.

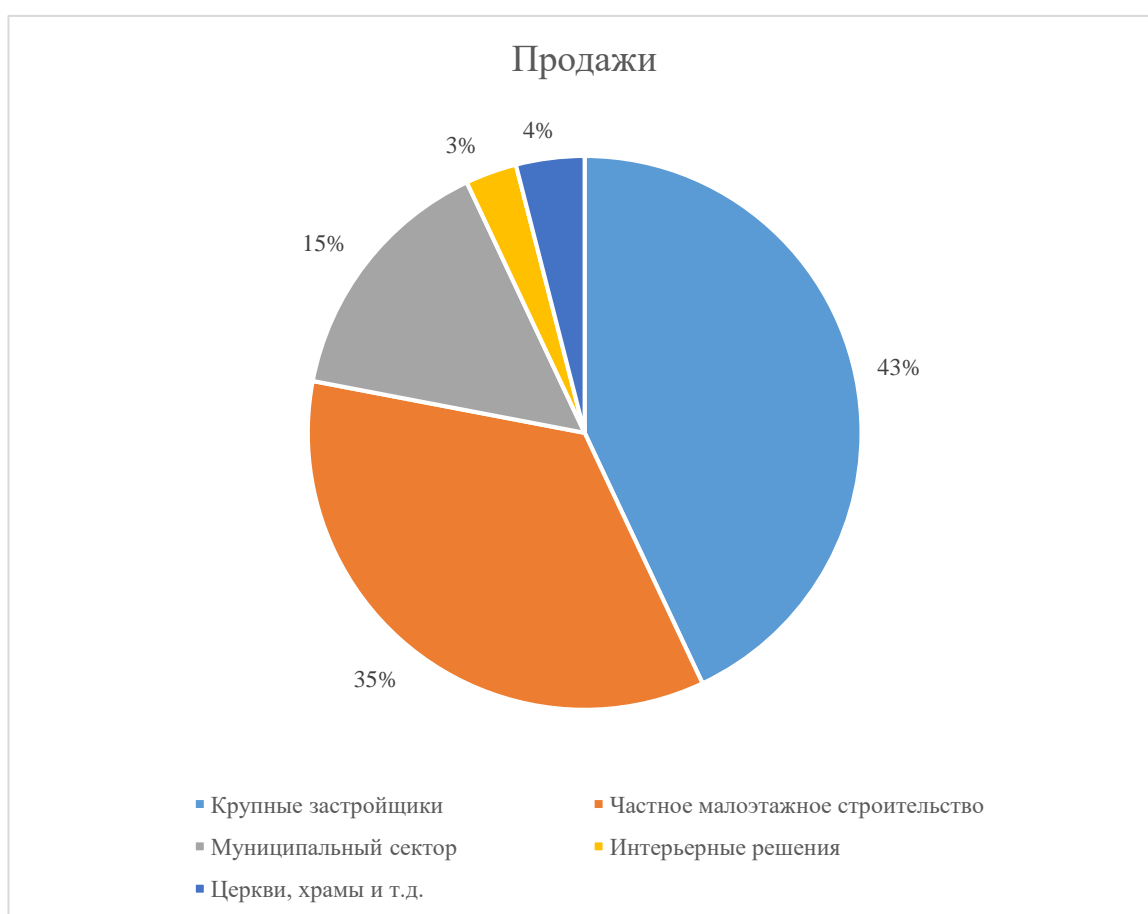


Рисунок 2.6 – Структура потребителей

В таблице 2.14 представлены характеристики поставляемой продукции.

В таблицу внесены данные по самым популярным видам кирпичной продукции, среди которых представлены клинкерный кирпич, лицевой кирпич для отделки, интерьерный узкий кирпич, а также утолщенный гладкий кирпич.

Таблица 2.14 – Характеристика производимой продукции

№ п/п	Вид продукции	Краткая характеристика
1	<p>Делмар бронза клинкер</p> 	<p>КР-кл-пу 250*85*65 0,7Нф/300/2,0/100 Клинкерный кирпич используют для отделки фасадов зданий различного назначения – от торговых и офисных центров, до частных домов. В последнее время из клинкерного кирпича массово выкладывают столбы заборов в частном секторе и в больших городах. Применяют для возведения цоколей, колон, и так далее. Также клинкерный кирпич используют для внутренней отделки зданий: камины, колонны, стойки, отдельные декоративные стены. Широко распространенный в Европе, в качестве отделочного материала домов, в настоящее время набирает популярность и в РФ. Целевая аудитория: застройщики, занимающиеся малоэтажным строительством премиум сегмента.</p>
2	<p>Альберо графит</p> 	<p>КР-л-пу 250*120*65 1НФ/175/1,4/100  Лицевые кирпичи одновременно украшают и защищают постройку от механических воздействий и неблагоприятных погодных условий, создавая вокруг нее изолирующую оболочку. Кирпич с рисунком дает будущему готовому объекту неповторимый внешний вид.  Целевая аудитория: физические лица, с достатком выше среднего, а также застройщики.</p>
3	<p>Интерьерный узкий кирпич</p> 	<p>КР-л-пу 250*120*50 0,8НФ/200/2,0/100 Интерьерный кирпич используется для создания эксклюзивных элементов внутри частных домов, ресторанов, клубов и так далее. Целевая аудитория: дизайнеры</p>
4	<p>Утолщенный гладкий красный</p> 	<p>КР-л-пу 250*120*88 1,4НФ/175/1,2/100 Утолщенный красный кирпич используется для облицовки высокоэтажных и бюджетных малоэтажных зданий. Целевая аудитория: крупные застройщики, физические лица со средним достатком.</p>

Таким образом, основная доля продаж приходится на крупных застройщиков, которые в настоящее время предпочитают покупать продукцию премиум – сегмента.

## 2.2.5 Модель Абелла

Трёхмерная система координат концептуализации базового рынка по Абеллу представлена на рисунке 2.7.

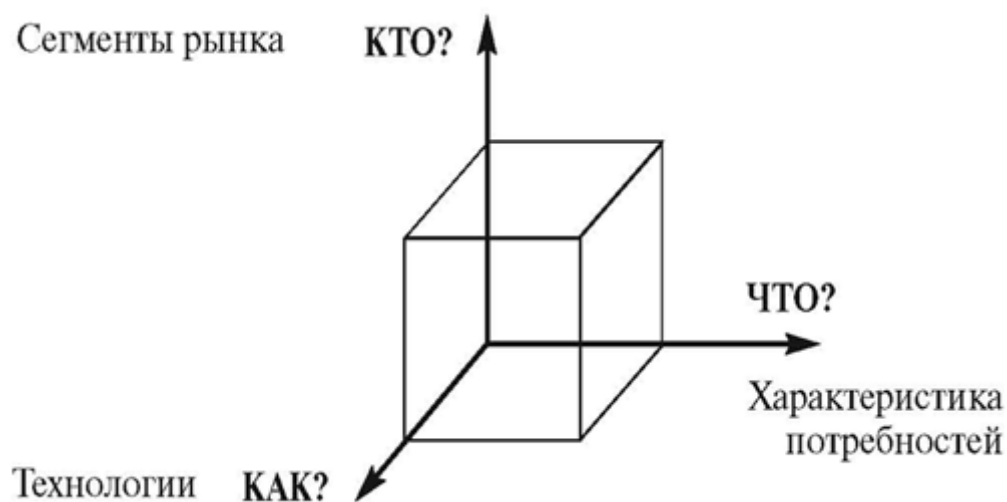


Рисунок 2.7 – Трёхмерная модель Абелла

В таблице 2.12 представлены данные по составляющим модели Абелла.

Таблица 2.15 – Составляющие модели Абелла

Потребности	Потребители	Технологии
Строительство домов, заборов, печей и так далее	Физические лица, застройщики	Производство гладкого и фактурного кирпича
Инструмент заработка	Дилеры и застройщики	Производство гладкого, фактурного и клинкерного кирпича
Реставрация зданий и сооружений	Архитекторы	Производство под заказ

Если говорить о реальной стратегической перспективе для компании ООО «МАТТОНЕ», то таковой является переключение внимания потребителей на премиум – сегмент. Для привлечения новых покупателей в компании были обновлены технологии производства, предоставляющие возможность выпускать изделия, которые позволяют возводить уникальные строения по внешнему виду без потери качественной составляющей.

## 2.2.6 SWOT анализ

Для выполнения SWOT – анализа был составлен план его проведения:

- 1) провести поиск сильных и слабых сторон компании;

- 2) проанализировать сильные и слабые стороны компании;
- 3) сделать выводы по сильным и слабым сторонам компании;
- 4) определить возможности для роста бизнеса;
- 5) сделать выводы по возможностям;
- 6) определить риски (угрозы), которые могут возникать;
- 7) сделать выводы по рискам (угрозам).

Первым пунктом был проведён поиск сильных и слабых сторон компании по следующим критериям: внешний вид товара, свойства товара, имидж бренда, знание и лояльность, цена, широта ассортимента, себестоимость, технологии, распределение товара, продвижение товара, инвестиции и развитие, персонал.

Были выделены сильные стороны компании, которые повышают удовлетворенность клиента, прибыль компании и которые создают отличия от конкурентов.

Таким образом, была составлена таблица 2.16.

Таблица 2.16 – Сильные стороны компании

	Сильные стороны
1	Уровень сервиса и пост продажного обслуживания
2	Эффективность решения главной проблемы клиента
3	Качество
4	Гибкость в решениях
5	Возможность инвестирования в развитие
6	Мобильность компании на рынке
7	Дистрибуция товара

По тем же критериям были выявлены слабые стороны компании, которые снижают удовлетворённость клиента и прибыль компании (таблица 2.17).

Анализ сильных сторон.

Конкурентное преимущество, которое следует укреплять компании:

- возможность инвестирования в развитие;
- мобильность компании на рынке;



- дистрибуция товара.

Таблица 2.17 – Слабые стороны компании

	Слабые стороны
1	Наличие необходимого ассортимента
2	Производительность
3	Эффективное ценообразование
4	Чувствительность целевой аудитории к росту цен
5	Заметность выкладки товара
6	Уровень конвертации контакта в покупку
7	Частота покупки товара

Анализ сильных сторон.

Конкурентное преимущество, которое следует укреплять компании:

- возможность инвестирования в развитие;
- мобильность компании на рынке;
- дистрибуция товара.

Сильные стороны компании, которое не так очевидны для покупателей и которые нуждаются в более эффективной коммуникации:

- уровень сервиса и пост продажного обслуживания;
- эффективность решения главной проблемы клиента;
- гибкость в решениях.

Анализ слабых сторон.

Способы минимизации влияния слабых сторон на продукт:

- уникализация товара позволяет снизить чувствительность покупателей к уровню цены;
- также чувствительность покупателей к уровню цены предлагаемого им конкретного товара можно ослабить, поскольку реальные ценовые ожидания покупателей субъективны, и ими можно управлять.

План действий по устранению слабых сторон или превращению слабых сторон в сильные. Одной из слабых сторон выделено эффективное

ценообразование. Для того, чтобы устранить данную слабую сторону, необходимо произвести следующий комплекс мер.

Мероприятия, которые способствуют решению проблем ценовой политики:

- максимальное увеличение сбыта за счёт увеличения объёмов продаж в регионах. Увеличение объёма производства приведёт к снижению издержек единицы продукции и в конечном итоге - к увеличению прибыли. Можно снизить издержки производства и распределения в результате расширения объёмов производства. Цена должна устанавливаться немножко ниже цены конкурентов в каждом конкретном регионе. Подобный подход называется «ценовая политика наступления на рынок». Политика низких цен оправдывается, так как чувствительность рынка к ценам на продукцию фирмы очень велика. Снижение цен отпугнёт конкурентов;

- лидерство в качестве. Предприятие должно проводить модернизацию своих производственных мощностей, которые позволяют производить продукцию высокого качества. Цена на услуги предприятия, производству продукции, в большинстве случаев привязана к издержкам. В результате, ориентация на издержки при ценообразовании на предприятии и стремление к максимальному повышению прибыли приводит к тому, что политика цен на предприятии не способствует реализации стратегии, направленной на достижение цели. Следовательно, необходимо так устанавливать цены, чтобы формировать конкурентное преимущество перед другими конкурентными фирмами;

- снижения себестоимости продукции. Одним из основных факторов совершенствования ценообразования на любых предприятиях является снижение себестоимости;

- совершенствования в области товарной политики.

Далее была составлена таблица с возможностями компании (таблица 2.18).

Анализ возможностей.

Мероприятия для быстрой реализации возможностей:

- 1) нацеленность на разработку схем погрузки под ЖД перевозку с целью охвата дальних регионов России и стран СНГ (Казахстан, Беларусь, Новосибирск, Владивосток и другие)

Таблица 2.18 – Возможности компании

	<b>Возможности</b>
1	Новые рынки сбыта (географическая экспансия)
2	Новые потребители на текущих рынках
3	Охват новых потребностей текущих потребителей
4	Варианты более дешевого и целевого продвижения продукта
5	Варианты более быстрого и легкого доступа к целевой аудитории
6	Улучшение экономического и политического климата
7	Частота покупки (как заставит покупать чаще?)

Использование сильных возможностей в развитии возможностей:

- 1) не снижать оборотов в развитии (выпуск новинок, расширение торговых номенклатур), предельное внимание к соблюдению дилерских условий партнёрами.

В завершении была составлена таблица угроз (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Угрозы компании

	<b>Угрозы</b>
1	Изменение предпочтений
2	Изменение уровня дохода аудитории
3	Изменение требований к продукту
4	Изменение поведения при выборе продукта
5	Ухудшение экономического положения в стране
6	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов
7	Появление более дешевых аналогов

Анализ угроз:

Способы нейтрализации угроз:

1) постоянный анализ рынка с целью выявления трендов в изменении предпочтений и требований потребителей, на основании которого предпринимать действия по устранению угроз.

Способы преобразования угроз в возможности бизнеса и в источники роста продаж:

1) путём быстрого реагирования на возникшие изменения на рынке появляется возможность занять своё лидирующее место в новой нише.

Таким образом, был выполнен SWOT – анализ компании ООО «МАТТОНЕ». Анализ отразил сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы.

### 2.2.7 Оценка текущего стратегического состояния ООО «МАТТОНЕ»

В таблице 2.20 представлена оценка действующего стратегического положения компании.

Таблица 2.20 – Оценка текущего стратегического положения компании

Показатель	Содержание
Объём продаж	В среднем по состоянию за 2018 год объём продаж ООО «МАТТОНЕ» составляет 60000000 штук в год
Новые потребители	В течение 2018 года доля новых потребителей составила около 30% (были проработаны Москва и Московская область, а также в качестве нового направления был проработан Ближний Казахстан (Уральск, Актобе, Атырау)
Динамика выручки	По итогам отчётного 2018 года рост выручки составил более 120% по сравнению с 2017 годом
Репутация и имидж	Поскольку компания сравнительно недавно работает на рынке, то репутация в глазах покупателей только начинает формироваться. Все заключенные контракты в 2017 и 2018 году были выполнены без срывов как по отношению к покупателям, так и по отношению к поставщику
Лидерство в технологиях	Технология производства, применяемая на ООО «МАТТОНЕ», не даёт возможности показывать самые высокие объёмы производства в России, однако позволяет выпускать уникальный продукт высокого качества

Анализируя текущее стратегическое положение компании ООО «МАТТОНЕ», можно отметить следующее – первые 2 года деятельности компании на этапе завоевания рынка были достаточно успешными, компания легко интегрировалась в существующую рыночную структуру и получила своих первых клиентов. Это произошло благодаря стратегии, которая была

выработана на старте производства новой продукции, и в настоящее время стратегия себя полностью исчерпала, так как была реализована в полном объёме. На данном этапе компания находится в процессе разработки новой стратегии развития деятельности.

### 2.3 Финансовый анализ ООО «МАТТОНЕ»

Одним из важных этапов оценки деятельности ООО «МАТТОНЕ», а также его финансово – экономического благополучия является анализ финансового состояния. Он отражает результаты его текущего финансового и инвестиционного развития, содержит необходимую информацию для инвесторов, а также характеризует способность предприятия отвечать по своим долгам и обязательствам и наращивать свой экономический потенциал. Анализ финансового состояния предприятия является базисом для стратегического планирования.

В таблице 2.21 приведены данные по итогам анализа абсолютных показателей финансового состояния ООО «МАТТОНЕ», которые характеризуют степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования.

Таким образом, в результате анализа финансового состояния ООО «МАТТОНЕ» и стратегического анализа деятельности, была выявлена неудовлетворительная финансовая устойчивость, высокая вероятность наступления банкротства, а также были выявлены ключевые моменты деятельности для разработки стратегического плана развития предприятия.

В качестве одной из потенциальных возможностей для развития по итогам проведённого SWOT – анализа была выделена перспектива выхода на новый рынок. В третьей главе исследования в качестве стратегии была разработана стратегия проработки дальних регионов с целью охвата новых рынков сбыта, используя железнодорожную перевозку.

Помимо этого, был проанализирован спрос на продукцию фактурного кирпича и гладкого, и было выяснено, что наблюдается значительное

увеличение спроса на фактурную продукцию по результатам реализации кирпича за период 2016 – 2018. Результаты представлены на рисунке 2.8.

Таблица 2.21 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности компании ООО «МАТТОНЕ» за 2016 – 2018 годы

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год (9 месяцев)	Изменения (+/-)
Собственный капитал, тыс. руб.	50	50	50	0
Заёмный капитал, тыс. руб.	0	39 321	39 489	+168
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	41	12 500	25 386	+12 886
Оборотные активы, тыс. руб.	51	142 195	217 849	+72 654
Валюта баланса, тыс. руб.	51	143 958	219 822	+75 864
Выручка, тысяч рублей	0	74 598	164 252	+89 654
Чистая прибыль (убыток)	-5	14 222	13 096	-1 126
Коэффициент автономии	0,98	0,0003	0,0002	-0,0001
Коэффициент заёмного капитала	0	0,27	0,18	-0,09
Коэффициент финансовой зависимости	0	0,27	0,18	-0,09
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,8	0,09	0,12	+0,03
Коэффициент манёвренности	0,82	250	507,7	+257,7
Коэффициент абсолютной ликвидности	4,5	0,03	0,02	-0,01
Коэффициент срочной (быстро) ликвидности	4,5	0,83	0,58	-0,25
Коэффициент текущей ликвидности	5,1	1,13	1,18	+0,05
Чистый оборотный капитал	41	17 199	32 815	+15 616
Рентабельность активов	-0,2	0,098	0,059	-0,039
Рентабельность инвестиций	-0,12	0,94	0,46	-0,48

Рентабельность собственного капитала	-	0,19	0,08	-0,11
---	---	------	------	-------

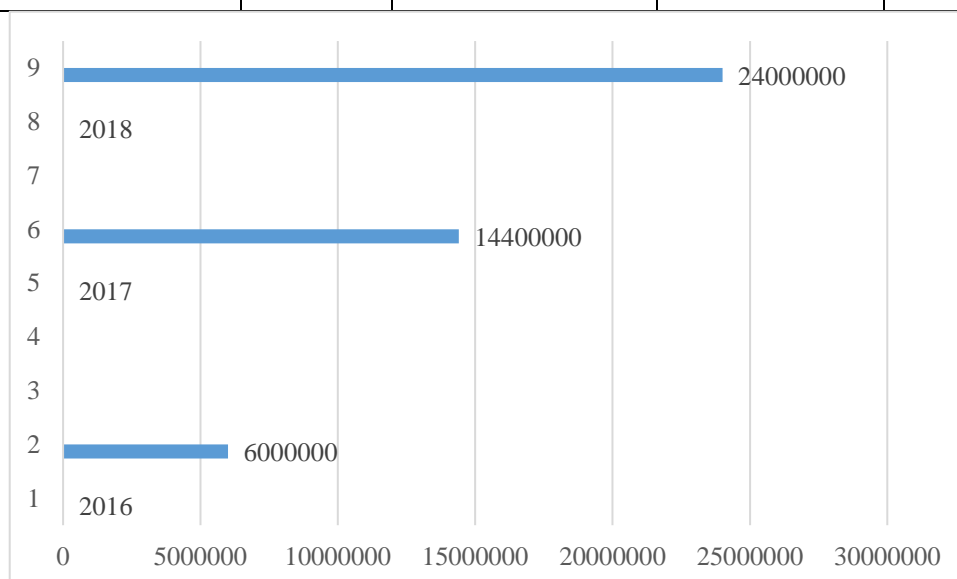


Рисунок 2.8 – Спрос на фактурную продукцию, штук

С учётом того, что фактурная продукция обладает более высокой ценой, в качестве второй стратегии было решено перейти на выпуск и реализацию преимущественно продукта премиум – сегмента. Данная стратегия была подробно рассмотрена и проанализирована в третьей главе выпускной квалификационной работе.

## Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию

### стратегического планирования

#### 3.1 Разработка плана стратегического развития предприятия

В соответствии с проведённым стратегическим анализом, необходимо разработать стратегический план для компании ООО «МАТТОНЕ» для повышения финансовой устойчивости данной компании и её дальнейшего эффективного развития.

Таким образом, в таблицу 3.1 были внесены основные разработанные стратегии развития компании ООО «МАТТОНЕ» на ближайшие 3 – 5 лет.

Таблица 3.1 – Основные стратегии ООО «МАТТОНЕ»

Стратегии	Цели	Конкретные меры по реализации
Проработка дальних регионов с целью охвата новых рынков сбыта, используя железнодорожную перевозку	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Сохранение имеющегося рынка</li><li>2. Расширение рынка сбыта</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Поиск партнёров в городах, находящихся в радиусе свыше 1500 километров</li><li>2. Заключение договоров с новыми партнёрами о поставке продукции</li><li>3. Поиск транспортных компаний, осуществляющих ЖД перевозку в крытых вагонах и полувагонах</li><li>4. Запрос тарифов для осуществления погрузки и перевозки продукции</li><li>5. Составление схемы погрузки</li><li>6. Переборка продукции под ЖД перевозку</li><li>7. Отправка образцов новым партнёрам</li></ol>
Выпуск и реализация преимущественно продукта премиум – сегмента	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Переориентация потребителей на продукцию премиум – сегмента</li><li>2. Расширение сбыта продукции премиум – сегмента</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Поиск партнёров, занимающихся строительством элитного жилья с использованием фактурного кирпича</li><li>2. Организация переговоров по внедрению фактурного кирпича производства ООО «МАТТОНЕ» в проекты строительных компаний.</li></ol>



Данные стратегии окажут влияние на текущие показатели деятельности.

Данные представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Влияние стратегий на показатели

Стратегии	Влияние на показатели
Выпуск и реализация преимущественно высокомаржинального продукта	Объём произведённой продукции
	Объём реализованной продукции
	Выручка
Проработка дальних регионов с целью охвата новых рынков сбыта, используя железнодорожную перевозку	Объём произведённой продукции
	Объём реализованной продукции
	Выручка

Помимо составления таблицы с выбранными стратегиями и их влиянием на ключевые показатели деятельности, необходимо также составить таблицу с этапами реализации данных стратегий (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Этапы реализации стратегий

Стратегии	Этапы реализации стратегии
Выпуск и реализация преимущественно высокомаржинального продукта	07.2019: Поиск партнёров, занимающихся строительством элитного жилья с использованием фактурного кирпича. Срок – бессрочно
	07.2019: Организация переговоров по внедрению фактурного кирпича производства ООО «МАТТОНЕ» в проекты строительных компаний. Срок – бессрочно
Проработка дальних регионов с целью охвата новых рынков сбыта, используя железнодорожную перевозку	05.2019: начало проработки ЖД логистики. Срок – до 07.19 включительно.
	05.2019: отправка продукции в новые регионы сбыта. Срок – бессрочно.

Разберём подробно две стратегии.

В настоящее время существует ряд отдалённых регионов, сбыт продукции в которых осложнён сложностью и дороговизной доставки. В этой связи, данные регионы могут стать новым рынком сбыта продукции ООО «МАТТОНЕ», что приведёт к увеличению объёма реализации продукции, а, соответственно, и к увеличению выручки.

В настоящей работе были исследованы три региона, а именно, Новосибирская область, Красноярский край и Республика Казахстан.

Как было упомянуто выше, доли рынка в данных регионах фактически равняются нулю в силу больших логистических затрат.

Тем не менее, спрос на кирпичную продукцию в данных регионах достаточно высок.

Воспользовавшись сервисом Wordstat, который предоставляет статистическую информацию по поисковым запросам, была произведена оценка запросов по покупке кирпичной продукции по вышеупомянутым регионам.

В таблице 3.4 представлены данные по количеству запросов.

Таблица 3.4 – Количество запросов

Регион	Запросы, количество	Региональная популярность, %
Новосибирская область	6177	118
Красноярский край	3239	105
Казахстан	2407	109

Таким образом, был сделан вывод, что в данных регионах существует достаточно большой спрос на покупку кирпича.

В настоящее время, на предприятии используется лишь один способ доставки продукции, а именно автомобильный. В исследовании была произведена проработка доставки продукции с использованием железнодорожной перевозки, проведено сравнение. Данные представлены в таблицах 3.5, 3.6 и 3.7.

Таблица 3.5 – Сравнение доставки продукции автомобильным транспортом и железнодорожным (Казахстан, г. Костанай)

Показатели	Железнодорожная перевозка	Автомобильный транспорт
Стоимость отправки (один вагон, одна машина), рублей	238000	170000
Вместимость (один вагон, одна машина), штук	25920	8160
Цена кирпича, рублей	19,51	19,51
Удорожание за счёт доставки на единицу продукции, рублей	28,69	40,3
Итоговая стоимость	743699,2	987604,8

отправки продукции, рублей		
Итоговая разница, рублей		243905,6

Таким образом, на основании таблицы 3.5 был сделан вывод, что доставка продукции в Казахстан железнодорожным транспортом выгоднее доставки автомобильным транспортом на 243905,6 рублей.

Таблица 3.6 – Сравнение доставки продукции автомобильным транспортом и железнодорожным (Новосибирская область)

Показатели	Железнодорожная перевозка	Автомобильный транспорт
Стоимость отправки (один вагон, одна машина), рублей	302350	151960
Вместимость (один вагон, одна машина), штук	25920	8160
Цена кирпича, рублей	19,51	19,51
Удорожание за счёт доставки на единицу продукции, рублей	31,17	38,1
Итоговая стоимость отправки продукции, рублей	808049,2	933484,8
Итоговая разница, рублей		125435,6

Таким образом, на основании таблицы 3.6 был сделан вывод, что доставка продукции в Новосибирскую область железнодорожным транспортом выгоднее доставки автомобильным транспортом на 125435,6 рублей.

Таблица 3.7 – Сравнение доставки продукции автомобильным транспортом и железнодорожным (Красноярский край)

Показатели	Железнодорожная перевозка	Автомобильный транспорт
Стоимость отправки (один вагон, одна машина), рублей	323250	217000
Вместимость (один вагон, одна машина), штук	25920	8160
Цена кирпича, рублей	19,51	19,51
Удорожание за счёт доставки на единицу продукции, рублей	31,98	46,1
Итоговая стоимость отправки продукции, рублей	828949,2	1128604,8
Итоговая разница, рублей		299655,6

Таким образом, на основании таблицы 3.7 был сделан вывод, что доставка продукции в Красноярский край железнодорожным транспортом выгоднее доставки автомобильным транспортом на 299655,6 рублей.

Снижение стоимости доставки приведёт к открытию новых рынков сбыта, так как в настоящее время это нецелесообразно в силу больших логистических затрат на доставку автомобильным транспортом.

Доставка продукции железнодорожным транспортом однозначно повлияет на ключевые показатели финансовой деятельности.

Также на основе платформы Wordstat была изучена статистическая информация по запросам о покупке кирпичной продукции в регионах – лидерах по объёму реализованной продукции компанией ООО «МАТТОНЕ» с целью прогнозирования будущего объёма реализованной продукции в вышеупомянутых отдалённых регионах. Количество запросов представлено в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Количество запросов

Регион	Запросы, количество	Региональная популярность, %
Нижегородская область	8589	147
Москва и Московская область	39419	86
Саратовская область	2775	110

Вместе с тем, в таблице 3.9 представлен объём реализованной продукции по каждому региону.

Таблица 3.9 – Объём реализованной продукции по регионам – лидерам

Регион	Объём реализованной продукции в месяц, штук	Ежемесячная выручка, рублей
Нижегородская область	50000	975500
Москва и Московская область	60000	1170600
Саратовская область	40000	780400
Итого объём реализованной продукции в месяц, штук		150000
Итого ежемесячная выручка, рублей		2926500

При прогнозе по реализации кирпичной продукции в отдалённых районах общим объёмом 100000 штук, расчёт ежемесячной выручки представлен в таблице 3.10.

Таким образом, по данной стратегии прогнозируется не только объём произведённой и реализованной продукции, но и рост ежемесячной выручки на 14%.

Таблица 3.10 – Прогноз сбыта продукции в отдалённых регионах

Регион	Объём реализованной продукции в месяц, штук	Ежемесячная выручка, рублей
Новосибирская область	45000	877950
Казахстан	30000	585300
Красноярский край	30000	585300
Итого объём реализованной продукции в месяц, штук		100000
Итого ежемесячная выручка, рублей		1951000

В результате проведения сравнительного анализа необходимо сделать итоговый вывод, что была доказана эффективность применения данной стратегии.

Вторым стратегическим направлением является выпуск и реализация преимущественно продукции премиум – сегмента.

В таблице 3.11 представлены данные по текущему объёму производства продукции за 2018 год.

Таблица 3.11 – Текущий объём производства продукции (2018)

	Объём производства, штук	Цена за единицу продукции, рублей	Выручка, рублей	Доля в общем объёме выручки, %
Фактурный кирпич	1683772	19,51	32850400	19
Гладкий кирпич	12514438	10,50	131401600	81
Итого	14198210	-	164252000	100

Как было упомянуто во второй главе исследования, фактурная продукция обладает более высокой ценой. Спрос на фактурный кирпич растёт, соответственно, с целью увеличения выручки было предложено перейти на производство только фактурного кирпича. Была составлена таблица 3.12 с прогнозными показателями по изменению объёма производства продукции.

По результатам составления таблицы был сделан вывод, что изменение выручки прогнозируется на уровне 69%.

Таблица 3.12 – Прогноз объёма производства продукции

	Объём производства, штук	Цена за единицу продукции, рублей	Выручка, рублей	Доля в общем объёме выручки, %
Фактурный кирпич	14198210	19,51	277007077	100
Гладкий кирпич	-	-	-	-
Итого	14198210	-	277007077	100

Таким образом, были предложены мероприятия, включённые в состав стратегического планирования. Для оценки разработанных мероприятий необходимо рассчитать экономическую эффективность.

### 3.2 Экономическая эффективность разработанных мероприятий

Рассчитаем, как скажется проведение мероприятий на экономических показателях предприятия. Эти мероприятия требуют вложений, но приведут к увеличению прибыли предприятия и повышению его рентабельности. После внедрения мероприятий получаем:

1) увеличение выручки на 69% за счёт роста объёма реализованной продукции премиум – сегмента;

2) увеличение выручки на 14% за счёт проработки дальних регионов и роста объёма реализованной продукции.

Расчёты представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Экономические результаты

Стратегия	Показатели	До начала реализации стратегии	Прогноз	Рост в %
1. Выпуск и реализация только высокомаржинального продукта	Объём произведённой продукции	1683772 штук	14198210 штук	+743%
	Объём реализованной продукции	1683772 штук	14198210 штук	+743%
	Выручка	164252000 рублей	277007077 рублей	+69%

Продолжение таблицы 3.13

Стратегия	Показатели	До начала реализации стратегии	Прогноз	Рост в %
2. Проработка дальних регионов с целью охвата новых рынков сбыта, используя железнодорожную перевозку	Объём произведённой продукции	360000 штук	1200000 штук	+233%
	Объём реализованной продукции	360000 штук	1200000 штук	+233%
	Выручка	164252000 рублей	187664000 рублей	+14%

Таким образом, разработка стратегических направлений деятельности приведёт к повышению всех ключевых показателей эффективности, что положительно влияет на функционирование предприятия и его успешность.

Далее необходимо произвести оценку экономической эффективности.

Таблица 3.14 – Исходные данные для расчёта показателей экономической эффективности мероприятия для стратегии 1

Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
Объём выручки до внедрения мероприятия	тыс. руб.	$O_{p1}$	164252
Объём выручки после внедрения мероприятия	тыс. руб.	$O_{p2}$	277007,07
Прирост выручки за счёт реализации мероприятия	тыс. руб.	$\Delta B = O_{p2} - O_{p1}$	112755,07
Затраты на реализацию данного мероприятия	тыс. руб.	З	13850,35

Затраты состоят из закупки дополнительного объема сырья, упаковки, а также оплаты услуг, по составлению схем погрузки.

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки за счет реализации мероприятия ( $\Delta B$ ) и затратами на мероприятие (З) по формуле:

$$\text{Эф} = \Delta B - З,$$

где Эф – годовой экономический эффект, рублей;

$\Delta B$  – прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, рублей;

$Z$  – затраты на мероприятие, рублей.

В соответствии с данными таблицей 3.14 получим:

$$\text{Эф} = 112755,077 - 13850,35 = 98904,727 \text{ тысяч рублей.}$$

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия, который представляет собой период. Срок окупаемости мероприятия определяется по формуле:

$$\text{Ток} = \frac{Z}{\Delta B'}$$

где  $Z$  – затраты на мероприятие, рублей;

$\Delta B$  – прирост выручки за счет реализации мероприятия, рублей/год (период).

$$\text{Ток} = 13850,35 / 112755,077 = 0,12 \times 365 = 45 \text{ дней.}$$

Данным расчётом подтверждается окупаемость мероприятия менее чем за год от начала его реализации.

Таблица 3.15 – Исходные данные для расчёта показателей экономической эффективности мероприятия для стратегии 2

Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
Объём выручки до внедрения мероприятия	тысяч рублей	$O_{p1}$	164252
Объём выручки после внедрения мероприятия	тысяч рублей	$O_{p2}$	187664
Прирост выручки за счёт реализации мероприятия	тысяч рублей	$\Delta B = O_{p2} - O_{p1}$	23412
Затраты на реализацию данного мероприятия	тысяч рублей	$Z$	9383,2

Затраты состоят из закупки дополнительного сырья и упаковки.

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки за счет реализации мероприятия ( $\Delta B$ ) и затратами на мероприятие ( $Z$ ) по формуле:

$$\text{Эф} = \Delta B - Z,$$



где Эф – годовой экономический эффект, рублей;

ΔВ – прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, рублей;

З – затраты на мероприятие, руб.

В соответствии с данными таблицей 3.15 получим:

$$\text{Эф} = 23412 - 9383,2 = 14028,8 \text{ тысяч рублей.}$$

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия.

Срок окупаемости мероприятия определяется по формуле:

$$\text{Ток} = \frac{З}{\Delta В'}$$

где З – затраты на мероприятие, рублей;

ΔВ – прирост выручки за счет реализации мероприятия, рублей/год (период).

$$\text{Ток} = 9383,2 / 23412 = 0,4 \times 365 = 146 \text{ дней.}$$

Данным расчётом подтверждается окупаемость мероприятия менее чем за год от начала его реализации.

Таким образом, была составлена сводная таблица 3.16 по экономической эффективности, которая отражает изменение основных технико – экономических показателей при реализации стратегий.

Таблица 3.16 – Сводная таблица по запланированным мероприятиям

Мероприятия	Затраты, тысяч рублей	Дополнительная выручка, тысяч рублей	Годовой эффект, тысяч рублей	Срок окупаемости мероприятия
Выпуск и реализация только высокомаржинального продукта	13850,35	112755,077	98904,727	45 дней
Проработка дальних регионов с целью охвата новых рынков сбыта, используя железнодорожную перевозку	9383,2	23412	14028,8	146 дней
Итого	23233,55	136167,077	112933,527	-

Таким образом, расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что затраты на их реализацию окупаются в течение первого года реализации.

Дополнительно рассчитаем прогнозные значения основных технико-экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «МАТТОНЕ» до и после внедрения мероприятий, как результат улучшения деятельности организации (табл. 3.17).

Таблица 3.17 – Прогнозные значения основных технико – экономических показателей

Показатели	До внедрения мероприятий 2018 год	После внедрения мероприятий	Изменения (±) абсолютные	Изменения (±) отн.,% (темпы прироста)
Объём продаж, тыс.руб.	164252	300419,07	136167,07	83
Себестоимость производства тыс. руб.	126128	231323	105195	84
Валовый доход, тыс.руб.	38124	69096,07	30972,07	80
Общие издержки, тыс.руб.	20348	34413,55	14065,55	69
Балансовая прибыль, тыс.руб.	17776	34655,52	16879,52	95
Налог на прибыль, тыс.руб.	4680	6931,1	2251,1	48
Чистая прибыль, тыс.руб.	13096	27724,42	14628,42	112
Рентабельность, %	10,38	11,99	1,61	-

В результате внедрения мероприятий объём продаж компании ООО «МАТТОНЕ» увеличится на 136167,077 тысяч рублей, или 83%. Чистая прибыль достигнет уровня 27724,427 тысяч рублей, что на 112% выше, чем до реализации стратегии в 2018 году. Уровень рентабельности достигнет отметки 11,99%.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий доказана и рекомендуется внедрение рекомендаций в практическую деятельность исследуемой организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, было доказано, что стратегическое планирование является основой для успешного долгосрочного функционирования предприятия.

В соответствии с темой выпускной квалификационной работы была достигнута цель и решены указанные задачи.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты к анализу стратегического планирования предприятия. Были выделены ключевые направления, необходимые для проведения стратегического анализа, а именно, анализ источников формирования капитала, анализ оборачиваемости оборотных активов, анализ ликвидности и платёжеспособности, анализ рентабельности, анализ с использованием моделей вероятности возникновения банкротства, а также стратегический анализ деятельности.

Во второй главе было подробно рассмотрено текущее финансовое состояние предприятия ООО «МАТТОНЕ», проведены финансовый и стратегический анализы деятельности. Была приведена организационная характеристика предприятия, а также организационная структура. Далее был проведён стратегический анализ с применением анализа отрасли и конкуренции в ней, PEST анализа, анализа конкурентной среды, анализа пяти конкурентных сил Портера, анализа покупателей, модели Абелла, SWOT анализа и анализа текущего состояния стратегического планирования в компании ООО «МАТТОНЕ». Также по завершении был проведён анализ финансового состояния. Анализируя текущее стратегическое положение компании ООО «МАТТОНЕ», можно отметить следующее – первые два года деятельности компании на этапе завоевания рынка были достаточно успешными, компания легко интегрировалась в существующую рыночную структуру и получила своих первых клиентов. Это произошло благодаря стратегии, которая была выработана на старте производства новой продукции, и в настоящее время стратегия себя полностью исчерпала, так как была реализована в полном

объёме. На данном этапе компания находится в процессе разработки новой стратегии развития деятельности.

На основе всего вышеизложенного, был сделан вывод, что в результате анализа финансового состояния ООО «МАТТОНЕ» и стратегического анализа деятельности, была выявлена неудовлетворительная финансовая устойчивость, высокая вероятность наступления банкротства, а также были выявлены ключевые моменты деятельности для разработки стратегического плана развития предприятия.

В качестве одной из потенциальных возможностей для развития по итогам проведённого SWOT – анализа была выделена перспектива выхода на новый рынок.

На основании полученной во второй главе выпускной квалификационной работы информации в третьей главе был разработан стратегический план по улучшению финансовых показателей предприятия, произведён расчёт экономического эффекта.

Во второй главе выпускной квалификационной работы были упомянуты и рассмотрены два ключевых момента, которые стали основой для разработки стратегического плана в третьей главе, а именно выпуск и реализация продукции премиум – сегмент, а также проработка дальних регионов с целью охвата новых рынков сбыта, используя железнодорожную перевозку.

С учётом того, что фактурная продукция обладает более высокой ценой, было решено полностью перейти на выпуск и реализацию преимущественно продукта премиум – сегмента.

Экономический эффект реализации данной стратегии составляет 98904,727 тысяч рублей, а срок окупаемости – 45 дней.

Что касается второй стратегии, в настоящее время существует ряд отдалённых регионов, сбыт продукции, в которых осложнён сложностью и дороговизной доставки. В этой связи, данные регионы могут стать новым рынком сбыта продукции ООО «МАТТОНЕ», что приведёт к увеличению объёма реализации продукции, а, соответственно, и к увеличению выручки.

В работе были исследованы три региона, а именно, Новосибирская область, Красноярский край и Республика Казахстан.

Как было упомянуто, доли рынка в данных регионах фактически равняются нулю в силу больших логистических затрат.

Тем не менее, спрос на кирпичную продукцию в данных регионах достаточно высок.

Экономический эффект реализации данной стратегии составляет 14028,8 тысяч рублей, а срок окупаемости – 146 дней.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Ляско, А. К. Стратегический менеджмент [Текст]: современный учебник / А.К. Ляско. – М.: Издательский дом «Дело» Российской Академии народного хозяйства и государственной службы, 2013. – 488 с.

2 Сироткин, С.А. Стратегический менеджмент на предприятии [Текст]: учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – М.: ИНФРА – М; Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 246 с.

3 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 285 с.

4 Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелева. – М.: КНОРУС, 2016. – 310 с.

5 Исаева, Е.А. Стратегический менеджмент в финансово – кредитных организациях [Текст]: учебное пособие / Е.А. Исаева. – М.: КНОРУС, 2016. – 174 с.

6 Казакова, Н.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, Н.Н. Кондрашева, С.А. Курашова. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 320 с.

7 Сорокина, А.В. Стратегическое планирование [Текст]: методические указания для выполнения индивидуальных работ / А.В. Сорокина. – М.: МИИТ, 2013. – 80 с.

8 Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Ю.В. Гуськов. – М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2014. – 190 с.

9 Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.

10 Пленкина, В.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / В.В. Пленкина, О.В. Ленкова, Г.А. Чистякова. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. – 116 с.

11 Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений [Текст]: учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 396 с.

12 Косолапова, М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / М. В. Косолапова, В. А. Свободин. – М.: Дашков и Ко, 2012. - 247 с.

13 Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 328 с.

14 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст]: учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; пер. с англ. А. Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. – Москва: Вильямс, 2016. - 928 с.

15 Степочкина, Е. А. Планирование бизнеса и внутрифирменное управление [Текст]: учебное пособие / Е. А. Степочкина. – М.: Директ-Медиа, 2014. - 208 с.

17 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 468 с.

18 Романов, Е.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие, 2-е издание, переработанное и дополненное / Е.В. Романов. – М.: ИНФРА –М, 2014. – 160 с.

19 Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник, 2-е издание, переработанное и дополненное / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. –М.: Магистр; ИНФРА-М, 2014. –528 с.

20 Абрамов, А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия в 2-х ч. [Текст]: учебник / А.Е. Абрамов. – М.: Экономика и финансы АКДИ, 2010. – 486 с.

21 Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебник / М.С. Абрютин – М.: ДИС, 2010. – 272 с.

22 Андерсон, Х. Принципы бухгалтерского учета [Текст]: учебное пособие / Х. Андерсон, Д. Колдуэлл. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 170 с.

23 Анисимова, Ю.А. Методы управление дебиторской задолженностью на промышленных предприятиях [Текст]: сборник статей конференции, серия: Экономика и управление №1 (12) / Ю.А. Анисимова. – Тольятти: Вектор науки ТГУ, 2013. – с. 5 – 11

24 Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст]: учебник, 5-е изд., перераб. / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. – Москва: Финансы и статистика, 2010. – 536 с.

25 Артеменко, В.Г. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие / В.Г. Артеменко. – Москва: ДиС, 2010. – 160 с.

26 Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта [Текст]: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – Москва: Финансы и статистика, 2011. – 340 с.

27 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – Москва: Инфра-М, 2010. – 224 с.

28 Герасимова, В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия в вопросах и ответах [Текст]: учебное пособие / В.А. Герасимова. – М.: Дашков и Ко. 2008. – 224 с.

29 Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности [Текст]: учебное пособие / О.В. Ефимова. – Москва: Омега-Л, 2010. – 452 с.

30 Мельник, М.В. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия [Текст]: учебное пособие / М.В. Мельник, Н.Е. Зимин. – Москва: ЭКМОС, 2011. – 240 с.

31 Ковалев, В.В. Финансовый анализ [Текст]: учебное пособие / В.В. Ковалев. – Москва: Финансы и статистика, 2012. – 238 с.

32 Ковалева, А.М. Финансы в управлении предприятием [Текст]: учебное пособие / А.М. Ковалева. – Москва: Финансы и статистика, 2009. – 345 с.

33 Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки [Текст]: учебное пособие / М.Н. Крейнина. – Москва: ИЦК ДИС, 2010. – 354 с.



34 Кустова, Т.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Т.Н. Кустова. – Рыбинск: РГАТА, 2013. – 200 с.

35 Леонтьев, В.Е. Финансы. Деньги. Кредит и банки [Текст]: учебное пособие, 3-е изд., испр. и доп. / В.Е. Леонтьев, Н.П. Радковская. – Санкт-Петербург: ИВЭСЭП, Знание, 2010. – 384 с.

36 Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие / Н.П. Любушкин. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 445 с.

37 Макарьева, В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст]: учебное пособие / В.И. Макарьева. – Москва: Финансы и статистика, 2011. – 304 с.

38 Моляков, Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства [Текст]: учебное пособие / Д.С. Моляков. – Москва: Финансы и статистика, 2011. – 254 с.

39 Полтева, Т.В. Анализ финансовых инструментов инвестирования: соотношение риска и доходности [Текст]: сборник статей конференции / Т.В. Полтева, Н.В. Мингалёв. – Карелия: Карельский научный журнал (№4), 2013. – 36 с.

40 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – Москва: Новое знание, 2012. – 704 с.

41 Суйц, В.П. Аудит [Текст]: практическое пособие для аудиторов / В.П. Суйц. – Москва: Издательский центр, 2010. – 240 с.

42 Холт, Р. Н. Основы финансового менеджмента [Текст]: учебное пособие (Перевод с английского) / Р.Н. Холт. – Москва: Дело, 2011. – 427 с.

43 Шишкин, А.К. Учет, анализ, аудит на предприятии [Текст]: учебное пособие для ВУЗов / А.К. Шишкин. – Москва: Аудит, ЮНИТИ, 2012. – 496 с.

44 Сайт Mattone [Электронный ресурс]. – URL: <https://mattonesrus.ru/> (дата обращения: 11.12.2018)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская (финансовая) Отчётность за 2017 год

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "МАТТОНЕ"

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2017 года</i>
Нематериальные активы	1110	66
Основные средства	1150	597
Отложенные налоговые активы	1180	1 100
Итого по разделу I	1100	1 763
Запасы	1210	35 910
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 947
Дебиторская задолженность	1230	99 060
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 255
Прочие оборотные активы	1260	23
Итого по разделу II	1200	142 195
<b>БАЛАНС</b>	1600	143 958
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	50
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	14 213
Итого по разделу III	1300	14 263
Отложенные налоговые обязательства	1420	4 699
Итого по разделу IV	1400	4 699
Заёмные средства	1510	39 321
Кредиторская задолженность	1520	70 100
Доходы будущих периодов	1530	14 068
Оценочные обязательства	1540	1 507
Итого по разделу V	1500	124 996
<b>БАЛАНС</b>	1700	143 958

**Бухгалтерский баланс**  
на 30 сентября 2018 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "МАТТОНЕ"  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности ПРОИЗВОДСТВО КИРПИЧА, ЧЕРЕПИЦЫ И ПРОЧИХ СТРОИТЕЛЬНЫХ ИЗДЕЛИЙ ИЗ ОБОЖЖЕННОЙ ГЛИНЫ  
Организационно-правовая форма / форма собственности ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ / ЧАСТНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ

Форма по ОКУД  
Дата (число, месяц, год)  
по ОКПО  
ИНН  
по ОКВЭД  
по ОКОПФ / ОКФС  
по ОКЕИ

Коды		
0710001		
30	09	2018
04673279		
6321416523		
23.32		
12300	16	
384		

Единица измерения: в тыс. рублей

Местонахождение (адрес)

445000, Самарская обл, Тольятти г, Северная ул, дом № 30, оф. 15

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 30 сентября 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	66	66	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	937	597	-
	в том числе:				
	Основные средства в организации	11501	797	-	-
	Объекты недвижимости, права собственности на которые не зарегистрированы	11502	-	-	-
	Оборудование к установке	11503	-	-	-
	Строительство объектов основных средств	11504	140	597	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	970	1 100	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	1 973	1 763	-
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	105 171	35 910	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 435	2 947	-
	Дебиторская задолженность	1230	102 609	99 060	-
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2 865	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 736	4 255	45
		1260	33	23	6
	Прочие оборотные активы	1200	217 849	142 195	51
	Итого по разделу II	1600	219 822	143 958	51
	<b>БАЛАНС</b>				

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2017 год</i>	<i>За 2018 год</i>
<b>Выручка</b> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	74 598	164 252
Себестоимость продаж	2120	(43 281)	(126 128)
Валовая прибыль (убыток)	2100	31 317	38 124
Коммерческие расходы	2210	(4 912)	(9 168)
Управленческие расходы	2220	(8 021)	(11 180)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	18 384	17 776
Проценты к уплате	2330	(667)	4 660
Прочие доходы	2340	3 983	(5 414)
Прочие расходы	2350	(3 848)	(126 128)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	17 852	16 134
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	14 222	13 096

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 30 сентября 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	50	50	50
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	27 309	14 213	(9)
	Итого по разделу III	1300	27 359	14 263	41
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	7 429	4 699	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	7 429	4 699	-
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	39 489	39 321	-
	Кредиторская задолженность	1520	130 054	70 100	10
	Доходы будущих периодов	1530	14 068	14 068	-
	Оценочные обязательства	1540	1 423	1 507	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	185 034	124 996	10
	<b>БАЛАНС</b>	1700	219 822	143 958	51


 Руководитель Родионов Алексей Владимирович  
 (подпись) (расшифровка подписи)

26 октября 2018 г.

## Приложение В

<b>1. Движение капитала</b>					
<i>Уставный капитал</i>	<i>Собственные акции, выкупленные у акционеров</i>	<i>Добавочный капитал</i>	<i>Резервный капитал</i>	<i>Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)</i>	<i>Итого</i>
<b>Величина капитала на 31 декабря 2014 года (3200)</b>					
50	(0)	0	0	-9	41
<b>(2017 год)</b>					
<b>Увеличение капитала - всего: (3310)</b>					
0	0	0	0	14 221	14 221
в том числе:				14 221	14 221
чистая прибыль (3311)					
переоценка имущества (3312)		0		0	0
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3313)		0		0	0
дополнительный выпуск акций (3314)					
0	0	0			0
увеличение номинальной стоимости акций (3315)					
0	0	0		0	
реорганизация юридического лица (3316)					
0	0	0	0	0	0
<b>Уменьшение капитала - всего: (3320)</b>					
(0)	0	(0)	(0)	(0)	(0)
в том числе:				(0)	(0)
убыток (3321)					
переоценка имущества (3322)		(0)		(0)	(0)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (3323)		(0)		(0)	(0)
уменьшение номинальной стоимости акций (3324)					
(0)	0	0		0	(0)
уменьшение количества акций (3325)					
(0)	0	0		0	(0)
реорганизация юридического лица (3326)					
0	0	0	0	0	(0)
дивиденды (3327)				(0)	(0)
Изменения добавочного капитала (3330)		0	0	0	
Изменения резервного капитала (3340)			0	0	
<b>Величина капитала на 31 декабря 2017 года (3300)</b>					
50	(0)	0	0	14 213	14 263

<b>3. Чистые активы</b>		
<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2017 года</i>
Чистые активы	3600	14 263

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Наименование показателя	Код строки	За 2017 год
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>		
Поступления - всего	4110	47 773
в том числе:		
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	47 546
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	0
от перепродажи финансовых вложений	4113	0
прочие поступления	4119	227
Платежи - всего	4120	(93 172)
в том числе:		
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(68 726)
в связи с оплатой труда работников	4122	(12 828)
процентов по долговым обязательствам	4123	(0)
налога на прибыль организаций	4124	(463)
прочие платежи	4129	(11 155)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	-45 399
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>		
Поступления - всего	4210	0
в том числе:		
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	0
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	0
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	0
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	0
прочие поступления	4219	0
Платежи - всего	4220	(1 300)
в том числе:		
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(0)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(0)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(1 300)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(0)
прочие платежи	4229	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	-1 300
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>		
Поступления - всего	4310	50 909



в том числе:		
получение кредитов и займов	4311	50 909
денежных вкладов собственников (участников)	4312	0
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	0
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	0
прочие поступления	4319	0
Платежи - всего	4320	(0)
в том числе:		
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(0)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(0)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(0)
прочие платежи	4329	(0)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	50 909
<b>Сальдо денежных потоков за Отчётный период</b>	4400	4 210
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало Отчётного периода</b>	4450	0
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец Отчётного периода</b>	4500	0
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	0